

# WERKSTADT WENN NICHT DU

**Das Handbuch zum  
Businessplan-Wettbewerb  
Berlin-Brandenburg 2021**

# 1. Phase

1. Abgabetermin

**24. November**

## Businessplan

### Erforderliche Kapitel:

- Zusammenfassung
- Produkt/Dienstleistung
- Gründerteam

**Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in Ihre Businessplankapitel.**

Es werden die Top 3 mit je 3.000 Euro Preisgeld prämiert.

# 2. Phase

2. Abgabetermin

**16. Februar**

## Businessplan

### Erforderliche Kapitel:

- Zusammenfassung
- Produkt/Dienstleistung
- Gründerteam
- Marktanalyse
- Marketing

**Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in Ihre Businessplankapitel.**

Es werden die Top 3 mit je 4.000 Euro Preisgeld prämiert.

# 3. Phase

3. Abgabetermin

**27. April**

## Businessplan

### Erforderliche Kapitel:

- Marketing
- Unternehmen/ Organisation
- Finanzierung/ Finanzplanung

**Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in Ihre Businessplankapitel.**

**Es werden die Top 3 prämiert:**

- 1. Platz: 8.000 Euro
- 2. Platz: 6.000 Euro
- 3. Platz: 4.000 Euro

## Business Model Canvas

### Erforderliche Inhalte:

- Überblick
- Canvas
- Ausblick
- Beschreibung der Segmente

**Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung Ihrer Canvas-Segmente.**

Es wird ein Siegerteam mit 4.000 Euro Preisgeld prämiert.

## Business Model Canvas

### Erforderliche Inhalte:

- Überblick
- Canvas
- Ausblick
- Beschreibung der Segmente

**Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung Ihrer Canvas-Segmente.**

Es wird ein Siegerteam mit 4.000 Euro Preisgeld prämiert.

## Business Model Canvas

### Erforderliche Inhalte:

- Überblick
- Canvas
- Ausblick
- Beschreibung der Segmente

**Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung Ihrer Canvas-Segmente.**

Es wird ein Siegerteam mit 4.000 Euro Preisgeld prämiert.

## Termine

- 1. Kontaktabend: 16.11.2020
- 1. Jurysitzung: 12.01.2021
- 1. Filmdreh: 13.01.2021
- 1. Prämierung: 21.01.2021

## Termine

- 2. Kontaktabend: 11.02.2021
- 2. Jurysitzung: 16.03.2021
- 2. Filmdreh: 17.03.2021
- 2. Prämierung: 23.03.2021

## Termine

- 3. Kontaktabend: 22.04.2021
- 3. Jurysitzung: 01.06.2021
- 3. Filmdreh: 02.06.2021
- 3. Prämierung: 17.06.2021

## Themen

- Businessplan von A-Z
- Produkt/Dienstleistung
- Pitchtraining
- Nachfolge
- Business Model Canvas

## Themen

- Marktanalyse
- Marketing
- Nachhaltigkeit
- Standort

## Sonderpreis Nachhaltigkeit

### Bewerbung:

- erfolgt automatisch für alle Einreichungen in der 3. Phase
- das Siegerteam wird in der 3. Jury-sitzung ermittelt

Es wird ein Siegerteam mit 5.000 Euro Preisgeld prämiert.

**Von der Idee zum Konzept – mit uns ganz einfach!**

- In den drei Wettbewerbsphasen sind Beratungsanfragen (auch mehrfach) möglich
- Sie können in jeder Phase ein Geschäftskonzept einreichen
- Es ist möglich zwischen den Kategorien zu wechseln
- Einreichung sind auch in beiden Kategorien parallel erlaubt
- Unser Seminarangebot kann unabhängig von einer Wettbewerbsteilnahme genutzt werden
- Wir sind branchenoffen, jedes Konzept ist willkommen!
- Jeden letzten Freitag im Monat findet eine neue Ausgabe von „BPW Lunch & Connect: Wissen tauschen mit Expertinnen und Experten“ statt. Das jeweilige Fokusthema geben wir in unserem Kalender bekannt.
- Einfach registrieren und unsere Angebote kostenfrei in Anspruch nehmen

# INHALTSVERZEICHNIS

Grußworte .....	04
Vorwort .....	05
Die Angebote des BPW .....	06
Wissen.....	06
Beratung.....	06
Netzwerk .....	06
Wettbewerb.....	07
Teilnahmebedingungen .....	09
Die drei Phasen des BPW.....	10
Das Geschäftskonzept.....	12
Nachhaltige Unternehmensentwicklung.....	14
BPW Plan – Der Businessplan.....	16
Gesamteindruck – Kennzeichen eines guten Businessplans .....	16
Übersicht 1. Phase .....	18
Zusammenfassung (Executive Summary).....	19
Produkt/Dienstleistung .....	20
Gründerteam .....	23
Übersicht 2. Phase.....	26
Marktanalyse.....	27
Marketing .....	30
Übersicht 3. Phase.....	35
Unternehmen und Organisation.....	36
Finanzplanung und Finanzierung.....	40
Die drei Phasen im Überblick .....	45
Die Bewertungsskala .....	46
Bewertungskriterien BPW Plan.....	48
BPW Canvas – Das Business Model Canvas .....	50
Was? .....	53
Wer? .....	53
Wie? .....	55
Wie viel? .....	56
Business Model Canvas.....	58
Überblick/Ausblick .....	59
Die Bewertungsskala .....	60
Bewertungskriterien BPW Canvas.....	61
Das BPW–Netzwerk .....	64
Literatur .....	82
Impressum .....	84

# GRUSSWORTE



**Ramona Pop**  
Senatorin für Wirtschaft,  
Energie und Betriebe  
des Landes Berlin

Wir erleben besondere Zeiten: Während an dieser Stelle in den letzten Jahren immer neue Rekorde zum positiven Gründungs- und Startupgeschehen in der Hauptstadtregion verkündet werden konnten, steht das Jahr 2020 wirtschaftspolitisch im Schatten der Corona-Pandemie. Allerdings sind nicht alle Branchen gleich betroffen und manche Geschäftsmodelle, vor allem wenn sie auf digitalen Lösungen aufsetzen, konnten sich sogar in der Krise gut entwickeln. Für Gründerinnen und Gründer bedeutet das deshalb in diesem Jahr noch mehr als früher, sich über die Stärken und Herausforderungen der Geschäftsidee intensiv Gedanken zu machen – am besten auch im Austausch mit anderen.

Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg bietet hierfür eine Fülle von Formaten an: in Workshops, Seminaren und Webinaren kann das Wissen vertieft werden, auf Netzwerksveranstaltungen und im direkten Austausch mit professionellen Coaches können Inspirationen entstehen und Lösungen gefunden werden.

Ich wünsche Ihnen für die Teilnahme am Wettbewerb und für die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee viel Erfolg.



**Prof. Dr.-Ing. Jörg Steinbach**  
Minister für Wirtschaft,  
Arbeit und Energie des Landes  
Brandenburg

Das Jahr 2020 war auch für angehende Unternehmerinnen und Unternehmer ein ganz besonderes Jahr. Unternehmerische Planungen mussten in Frage gestellt, private Herausforderungen bewältigt werden. Trotzdem haben viele Gründerinnen und Gründer auch im 25. Jubiläumsjahr am Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg teilgenommen. Das macht Mut, alle diejenigen, die in Zukunft eine Gründung planen, auf den neuen, nunmehr 26. Wettbewerb aufmerksam zu machen und dazu einzuladen.

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Beratungen und wertvolles Feedback zu den eingereichten Businessplänen. Nutzen Sie die vielfältigen Angebote, die der Businessplan-Wettbewerb bietet. Denn Gründerinnen und Gründer mit einer konkreten Produktidee und klar definierten Zielgruppen haben es auf dem Weg in die Selbstständigkeit leichter.

Wir wollen das Gründungsklima in Berlin und Brandenburg fördern und Mut zur Selbstständigkeit machen.

# VORWORT

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

die Corona-Pandemie hat unsere Gesellschaft dauerhaft verändert. Achtsamkeit und soziale Distanz prägen nun unser Zusammenleben. Während noch im vergangenen Jahr Präsenztermine und Netzwerkveranstaltungen zum Alltag gehörten, verlagert sich heute Vieles in den digitalen Raum. Besonders für Unternehmen ist das eine große Herausforderung: Vom Geschäftsmodell über das Leistungsportfolio bis hin zu Arbeitsprozessen müssen Strukturen auf den Prüfstand gestellt werden. Innerhalb nur weniger Tage mussten tausende Arbeitsplätze in die heimischen vier Wände verlegt und die Zusammenarbeit neu organisiert werden. Vielerorts förderte das Bedarfe zu Tage, die sonst kaum in den Fokus gerückt wären.

Mit diesen neuen Herausforderungen wuchsen aber auch der Ideenreichtum und die Lösungskompetenz. Zahlreiche Hackathons brachten neue Konzepte und Gründungsideen hervor, die sich den großen Aufgaben dieser Zeit stellen. Eine Konstante jedoch bleibt: Der BPW begleitet Gründerinnen und Gründer bei der Entwicklung ihrer Idee hin zum tragfähigen Geschäftskonzept. Als feste Größe und zuverlässiger Ansprechpartner in der Region begleiten wir Sie weiterhin auf dem Weg zur Existenzgründung: mit Wissen, Beratung und Netzwerk. Dafür gehen auch wir im neuen Wettbewerbsjahr neue Wege und bieten Ihnen zahlreiche digitale Angebote.

Zentraler Ankerpunkt dabei bleibt unser BPW-Handbuch. Hier finden Sie alles Wissenswerte rund um die Entwicklung eines Businessplans oder eines Business Model Canvas. Von A bis Z bewantworten wir Ihnen die für eine Existenzgründung relevanten Fragen und bieten darüber hinaus Kontakte zu unseren Partnern und Netzwerkern sowie zu den Gründungszentren und -werkstätten der Hochschulen in Berlin und Brandenburg. Nutzen Sie die ausführlichen Erläuterungen und Fragen, um ihr Geschäftskonzept auf den Prüfstand zu stellen und eigene Annahmen zu reflektieren. Das BPW-Handbuch soll Ihnen ein steter Leitfaden durch die zahlreichen Kapitel des Businessplans sein.

Hinter dem BPW stehen mit der Investitionsbank Berlin (IBB), der Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) und den Unternehmensverbänden Berlin-Brandenburg (UVB) drei lokale Organisatoren, die Sie auf dem Weg zur Existenzgründung mit Rat und Tat begleiten. Schirmherren des BPW sind die Senatorin für Wirtschaft, Energie und Betriebe Berlin und der Minister für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg. Darüber hinaus verfügt der BPW als Gründungsinitiative über das bundesweit größte Netzwerk aus Unternehmen und Institutionen, die gemeinsam das Gründungsgeschehen in der Region fördern und stärken.

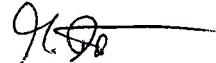
Das Handbuch wird ab sofort Ihr treuer Begleiter auf dem Weg ins eigene Unternehmen. Wir wünschen Ihnen schon jetzt viel Erfolg und freuen uns auf ein weiteres großartiges Gründungsjahr!



Laura Pärschke  
Investitionsbank Berlin  
Koordinatorin für Berlin



Christina Arend  
Investitionsbank des  
Landes Brandenburg (ILB)  
Koordinatorin für Brandenburg



Madlen Dietrich  
Vereinigung der Unternehmensverbände  
in Berlin und Brandenburg e. V. (UVB)  
Hochschulkoordinatorin

# DIE ANGEBOTE DES BPW

Businessplan–Wettbewerb Berlin–Brandenburg – das klingt zwar in erster Linien nach Businessplan und Wettbewerb. Jedoch bietet Ihnen BPW weitaus mehr und hält ein breites Unterstützungs–Repertoire für die Erstellung Ihres Konzeptes bereit. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie all unsere Angebote im Überblick. Diese können Sie jederzeit kostenfrei nutzen. Registrieren Sie sich dafür einfach unter [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de).

## Wissen

Der BPW vermittelt in Online–Seminaren, –Workshops und –Foren die relevanten Gründungsthemen. Dabei werden die Kapitel des Businessplanes einzeln unter die Lupe genommen und die Methode Business Model Canvas ausführlich thematisiert. Im BPW–Jahr 2021 finden unsere Seminare, Workshops und Foren überwiegend online statt. Aber auch Präsenz– und/oder hybride Veranstaltungen können hinzukommen. Wir veröffentlichen alle Termine in unserem Kalender unter [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de).

## Beratung

Individuelle Fragen beantworten beim BPW mehr als 300 Beraterinnen und Berater. Sie haben eine spezifische Frage zu Ihrer Gründung? Nutzen Sie unser Beratungsformular für kurzfristige und mittelfristige Anfragen. Wir vermitteln geeignete Ansprechpartner aus unserem Netzwerk.

### *Umfang der Beratung*

Unsere Beraterinnen und Berater sind ehrenamtlich für den BPW tätig. Entsprechend liegt der Umfang einer Beratung im Ermessen der jeweiligen Beraterin bzw. des Beraters, beträgt jedoch in der Regel eine Stunde. In den Beratungsgesprächen erhalten Sie wichtige Hinweise, die Ihnen bei der weiteren Erstellung Ihres Geschäftskonzeptes helfen. Bitte haben Sie jedoch Verständnis dafür, dass eine begleitende Beratung über den gesamten Wettbewerb nicht möglich ist und auch keine vollständigen Konzepte, Verträge oder Finanzplanungen im Rahmen der Beratung erarbeitet werden können. Das Beratungsangebot ist nicht begrenzt, Sie können die Beratungen im Laufe des BPW–Jahres mehrfach in Anspruch nehmen.

### *Ablauf der Beratung*

Für eine Beratungsanfrage nutzen Sie bitte das Beratungsformular in Ihrem BPW–Profil. Beschreiben Sie hier kurz und prägnant Ihre Frage und Ihren Beratungsbedarf. Stellen Sie dabei bitte für jedes Thema eine separate Anfrage. Wir prüfen, wer sich Ihrem Thema widmen kann. Erhalten wir eine Zusage aus unserem Beraternetzwerk, vermitteln wir Ihnen die Kontaktdataen. Sie vereinbaren mit der Beraterin / dem Berater einen Gesprächstermin online, telefonisch oder persönlich.

Obwohl unser Netzwerk mehr als 300 Beraterinnen und Berater umfasst, kann es jedoch auch vorkommen, dass keine Beratung zustandekommt. Wir bitten in diesem Fall um Ihr Verständnis.

## Netzwerk

Knüpfen Sie Kontakte und bauen Sie sich ein eigenes Netzwerk auf. Gemeinsam mit unseren Premiumpartnern und Partnern bieten wir zahlreiche Möglichkeiten, Investoren, Kunden, Expertinnen und Experten sowie andere Gründerinnen und Gründer kennenzulernen. Der BPW hat unterschiedliche Formate entwickelt, um Ihnen den Aufbau Ihres Netzwerkes zu erleichtern – ab diesem Jahr auch digital.

## Kontaktabende

In jeder der drei Wettbewerbsphasen findet ein Kontaktabend statt. Gemeinsam mit unseren Premiumpartnern organisieren wir Online-Sessions oder hybride Netzwerkveranstaltungen. Die Termine und Abläufe der Veranstaltungen entnehmen Sie bitte unserem Kalender.

## Foren

Der BPW organisiert gemeinsam mit verschiedenen Partnern Foren, die sich in die Bereiche Recht, Steuern und Finanzierungswirtschaft gliedern.

Beim Finanzforum können Sie die am BPW beteiligten Kapitalgeber kennenlernen und sich ausführlich über Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten im Bereich der Unternehmensgründung informieren. Es erwartet Sie ein Mix aus Vorträgen, Experten-Talks und Pitches.

Das Rechtsforum wiederum bietet Ihnen anschauliche Vorträge zu aktuellen Rechtsthemen und Fragen rund um die Gründung sowie Networking-Möglichkeiten. Es findet einmal im Jahr gemeinsam mit unserem Partner SKW Schwarz statt. Erfahrene Referentinnen und Referenten beleuchten die relevanten Gründungsthemen und geben Tipps für die rechtssichere Umsetzung Ihrer Geschäftsidee.

Gemeinsam mit den Steuerberaterkammern Berlin/Brandenburg und dem Steuerberaterverband Berlin-Brandenburg veranstalten wir das Steuerforum. Die Expertinnen und Experten referieren zu ausgewählten Themen, mit denen sich zukünftige Gründerinnen und Gründer befassen müssen. Zwischen den Vorträgen widmen sich die anwesenden Steuerberaterinnen und Steuerberater Ihren individuellen Fragestellungen.

## Prämierungen

Jede Phase des BPW schließen wir mit einer Prämierungsveranstaltung ab. Im Rahmen eines hybriden Veranstaltungsformates küren wir die Siegerteams in den Kategorien BPW Plan und BPW Canvas. In der dritten Phase zeichnen wir außerdem ein Siegerteam mit dem Sonderpreis Nachhaltigkeit aus und prämieren die Ideenschmiede in Berlin und Brandenburg sowie die Siegerteams der Kategorie BPW Study.

## Gründungszentren der Hochschulen

Die Gründungszentren der Hochschulen bieten Studierenden ein breites Unterstützungsangebot. Informieren Sie sich an Ihrer Hochschule, welche Möglichkeiten Sie in Anspruch nehmen können. Auf den Seiten 73 bis 77 finden Sie eine Übersicht der Gründungszentren in Berlin und Brandenburg.

## Wettbewerb

Eine Säule des BPW ist der Wettbewerb. In drei Phasen können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Geschäftskonzepte als Businessplan oder Business Model Canvas einreichen. Es ist auch möglich mit beiden Methoden teilzunehmen. Jede Wettbewerbsphase endet mit dem Abgabetermin. Wer ein Konzept einreicht, erhält in der jeweiligen Phase zwei Bewertungen. Die besten Geschäftskonzepte werden mit einem Preisgeld ausgezeichnet. Insgesamt vergeben wir mehr als 50.000 Euro.

## DIE ANGEBOTE DES BPW

### **BPW Plan**

Sie haben die Möglichkeit, in jeder der drei Wettbewerbsphasen einen (Teil-)Businessplan zur Bewertung einzureichen. Jeder Businessplan wird dann von zwei unabhängigen Jurorinnen und Juroren anhand der vorgegebenen Bewertungskriterien vertraulich geprüft. In den drei Phasen pitchen die Teams mit den besten Bewertungen vor einer Fachjury. Diese ermittelt nach den Präsentationen die drei überzeugendsten Konzepte, die auf den Prämierungsveranstaltungen ausgezeichnet werden.

### **BPW Canvas**

Neben dem Businessplan können Sie alternativ oder ergänzend in jeder der drei Phasen Ihr komplettes Business Model Canvas zur Bewertung einreichen. Jedes Canvas-Konzept erhält zwei Jurorenbewertungen und wird anhand von vorgegebenen Bewertungskriterien vertraulich geprüft. Es werden in jeder Phase drei Finalisten ermittelt. In einem Pitch entscheidet sich anschließend, wer als Siegerteam hervorgeht.

### **Bewertungskriterien**

Die Bewertung erfolgt nach vorgegebenen Bewertungskriterien entsprechend den Anforderungen für BPW Plan und BPW Canvas. Beim Businessplan werden in jeder Wettbewerbsphase nur die relevanten Kapitel jeder Phase bewertet. Die Kriterien finden Sie in diesem Handbuch auf den Seiten 47–49 (BPW Plan) und 61–63 (BPW Canvas). Auf diesen Seiten erhalten Sie ebenfalls eine Übersicht, welche Kapitel in jeder Phase erforderlich sind. In der Kategorie BPW Canvas wird in den drei Phasen jeweils ein vollständiges Business Model Canvas eingereicht und bewertet.

Die Bewertungsskala umfasst hierbei mögliche Bewertungen von „1+“ bis „6“, denen entsprechende Punktzahlen zugeordnet sind. Da die Jurorinnen und Juroren oftmals unterschiedliche Blickwinkel auf ein Konzept haben, können teilweise auch die Bewertungen sehr unterschiedlich ausfallen

### **Feedback zu den Geschäftskonzepten**

Ziel der Jurorenbewertung ist es, Ihnen einen Eindruck davon zu geben, wie andere Ihr Konzept wahrnehmen. Sie erhalten die Gelegenheit, Ihre Ausführungen anhand der Hinweise der Jurorinnen und Juroren zu reflektieren und Ihr Geschäftskonzept zu optimieren.

Einen Tag nach den Prämierungsveranstaltungen werden Ihre Bewertungen in Ihrem „Mein BPW“-Bereich freigeschaltet. Das Feedback der Jurorinnen und Juroren und die Platzierung in der jeweiligen Phase beeinflussen nicht die weitere Teilnahme am Wettbewerb. Die Bewertungen erfolgen ehrenamtlich und sind daher teilweise anonym. In der Regel stehen Ihnen die Jurorinnen und Juroren jedoch für ein Feedbackgespräch zur Verfügung.

### **Vertraulichkeit**

Alle Personen, die mit Ihrem Geschäftskonzept in Kontakt kommen, insbesondere die Jurorinnen und Juroren sowie das BPW-Team, haben sich in einer Vertraulichkeitsklärung zur Geheimhaltung der Informationen verpflichtet, die ihnen im Rahmen des Wettbewerbs zugänglich gemacht werden. Diese Erklärung wird für jedes Wettbewerbsjahr von allen Beteiligten erneuert.

# TEILNAHMEBEDINGUNGEN

Sie haben eine gute Idee und planen die Umsetzung in Berlin oder Brandenburg? Dann sind Sie beim BPW genau richtig! Bei uns ist jede Idee willkommen, unabhängig von der Branche, in der Ihre Geschäftsidee angesiedelt ist. Die Teilnahme am BPW einschließlich aller Leistungen und Angebote ist kostenlos. Aus der Teilnahme ergeben sich für Sie keinerlei Verpflichtungen, ein Anspruch auf Preisgeld besteht nicht.

Registrieren Sie sich auf der Website unter [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de), im Anschluss können Sie sich für die Veranstaltungen anmelden und Ihre Termine verwalten. Nach erfolgreicher Registrierung können Sie auch Beratungsanfragen an uns richten. Die Nutzung unserer Angebote und Leistungen ist unabhängig von der Teilnahme am Wettbewerb.

## **Wettbewerb**

Sie haben die Möglichkeit, in drei Wettbewerbsphasen Ihr Geschäftskonzept einzureichen und am Wettbewerb teilzunehmen. Bitte beachten Sie den Abgabetermin in jeder Phase. Das ist der späteste Zeitpunkt für die Einreichung Ihres Geschäftskonzeptes. Unsere Hürden für eine Teilnahme sind gering, allerdings muss Folgendes erfüllt sein, um am Wettbewerb teilzunehmen:

- Die Gründung Ihres Unternehmens ist in Berlin oder Brandenburg geplant oder erfolgt.
- Sofern Ihr Unternehmen bereits besteht, liegt die Gründung nicht länger als zwölf Monate vor dem Start des BPW 2021 zurück (Gründungsdatum ab Oktober 2019).
- Ihr Unternehmen existiert bereits, Sie bauen aber ein weiteres Geschäftsfeld auf oder das Unternehmen wurde im Rahmen einer Nachfolge übernommen? In diesem Fall ist die Teilnahme möglich. Das Geschäftskonzept wurde eigenhändig von den Teammitgliedern erstellt (keine Erstellung durch Unternehmensberater etc.).

An den Online-Abgabeterminen ist das BPW-Team von 9 bis 24 Uhr für Sie telefonisch erreichbar. Bis 24 Uhr können Sie Ihr Geschäftskonzept nach erfolgreicher Registrierung in Ihrem „Mein BPW“-Bereich hochladen und damit fristgerecht am Wettbewerb teilnehmen. Sie erhalten eine E-Mail, sobald die Einreichung in jeder Wettbewerbsphase möglich ist. Eine Anleitung für den Upload-Prozess hinterlegen wir in Ihrem „Mein BPW“-Bereich.

## **Online-Abgabetermine:**

1. **Wettbewerbsphase BPW Plan & BPW Canvas: 24.11.2020**
2. **Wettbewerbsphase BPW Plan & BPW Canvas: 16.02.2021**
3. **Wettbewerbsphase BPW Plan, BPW Canvas und Sonderpreis Nachhaltigkeit: 27.04.2021**



# DIE DREI PHASEN DES BPW

## Zwei Wege von der Idee zum Geschäftskonzept

Innerhalb des Wettbewerbs können Sie jederzeit zwischen den Methoden BPW Plan oder BPW Canvas wechseln oder in beiden Kategorien teilnehmen.

### 1. PHASE

#### BPW PLAN

Zusammenfassung
Produkt/Dienstleistung
Gründerteam
Marktanalyse
Marketing
Unternehmen/Organisation
Finanzplanung/Finanzierung

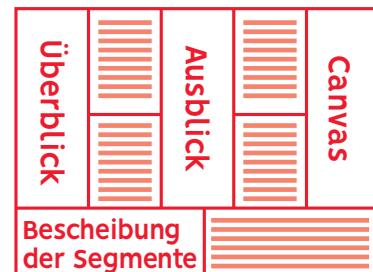
Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in Ihre Businessplankapitel.

Es werden die Top 3 mit je **3.000 Euro Preisgeld** prämiert.

Es wird ein Sieger-team mit **4.000 Euro Preisgeld** prämiert.

**ABGABETERMIN** 24.11.2020  
ONLINE EINREICHEN BIS 24 UHR

#### BPW CANVAS



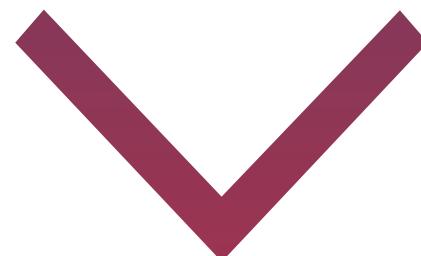
Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung Ihrer Canvas-Segmente.

#### Termine

Kontaktabend: 16.11.2020  
Jurysitzung: 12.01.2021  
Filmdreh: 13.01.2021  
Prämierung: 21.01.2021

#### Themen

Businessplan von A-Z  
Produkt/Dienstleistung  
Pitchtraining  
Nachfolge Business Model Canvas



### 2. PHASE

#### BPW PLAN

Zusammenfassung
Produkt/Dienstleistung
Gründerteam
Marktanalyse
Marketing
Unternehmen/Organisation
Finanzplanung/Finanzierung

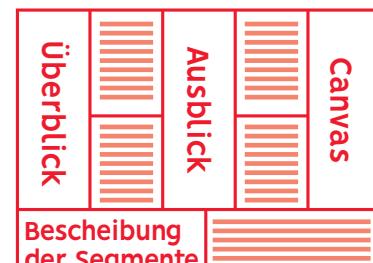
Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in Ihre Businessplankapitel.

Es werden die Top 3 mit je **4.000 Euro Preisgeld** prämiert.

Es wird ein Sieger-team mit **4.000 Euro Preisgeld** prämiert.

**ABGABETERMIN** 16.02.2021  
ONLINE EINREICHEN BIS 24 UHR

#### BPW CANVAS



Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung Ihrer Canvas-Segmente.

#### Termine

Kontaktabend: 11.02.2021  
Jurysitzung: 16.03.2021  
Filmdreh: 17.03.2021  
Prämierung: 23.03.2021

#### Themen

Marktanalyse  
Marketing  
Nachhaltigkeit  
Standort



### 3. PHASE

#### BPW PLAN

Zusammenfassung
Produkt/Dienstleistung
Gründerteam
Marktanalyse
Marketing
Unternehmen/Organisation
Finanzplanung/Finanzierung

Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in Ihre Businessplankapitel.

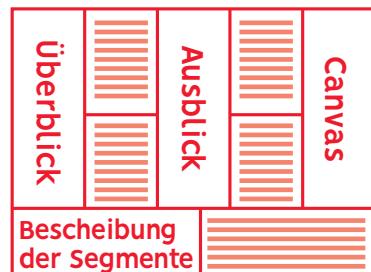
Es werden die Top 3 prämiert.

1. Platz: **8.000 Euro**  
2. Platz: **6.000 Euro**  
3. Platz: **4.000 Euro**

Es wird ein Sieger- team mit **4.000 Euro Preisgeld** prämiert.

**ABGABETERMIN** 27.04.2021  
ONLINE EINREICHEN BIS 24 UHR

#### BPW CANVAS

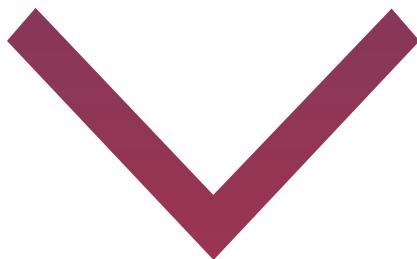


Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung Ihrer Canvas-Segmente.

#### Termine

Kontaktabend: 22.04.2021 Businessplan von A-Z  
Jurysitzung: 01.06.2021 Produkt/Dienstleistung  
Filmdreh: 02.06.2021 Pitchtraining  
Prämierung: 17.06.2021 Nachfolge  
Business Model Canvas

#### Themen



### Sonderpreis Nachhaltigkeit

#### Bewerbung

- erfolgt automatisch für alle Einreichungen in der 3. Phase
- die Finalisten werden vom Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit vorgeschlagen
- das Siegerteam wird in der 3. Jurysitzung ermittelt

Es wird ein Siegerteam mit **5.000 Euro Preisgeld** prämiert.

# DAS GESCHÄFTSKONZEPT

## Funktion

Bei einer Existenzgründung, aber auch im Rahmen einer Erweiterung, Sanierung oder Übernahme, ist die Erstellung eines Geschäftskonzeptes von Bedeutung.

Der Businessplan ist eines der beliebtesten Planungsinstrumente während der Existenzgründung. Wörtlich übersetzt ist ein Businessplan ein Geschäftsplan und diente anfangs in den USA als Hilfsmittel bei der Akquise von privaten Investoren oder Venture Capitalists (Wagniskapitalgebern). Er beleuchtet das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. In einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren veranschaulicht ein Businessplan die Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen.

Daneben hat sich in den letzten Jahren das Business Model Canvas als weiteres Instrument für Gründungen und Geschäftsmodelloptimierungen etabliert. Mit dem Business Model Canvas können Geschäftsmodelle strukturiert und anschaulich auf einer einzelnen Seite dargestellt werden. Es erleichtert das Erstellen und Erklären des eigenen Geschäftsmodells. Probleme und Fallstricke werden frühzeitig erkannt und können umgangen werden.

Beide Gründungsinstrumente beschreiben das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Erfolgsaussichten sollen geprüft und Risiken minimiert werden, denn die Beschreibung des Geschäftsmodells betont die Stärken eines Unternehmens, beleuchtet aber auch bestehende Schwächen und deren Herausforderungen bzw. den Umgang damit. Mit Ihrem Geschäftskonzept dokumentieren Sie, dass Sie fähig sind, die wesentlichen Aspekte einer Unternehmensgründung systematisch und analytisch aufzuarbeiten sowie klar, verständlich und überzeugend darzustellen. Mit Ihrem Konzept verfolgen Sie zudem einen bestimmten Zweck und sprechen einen bestimmten Adressatenkreis an. In der Regel wollen Sie Kapitalgeber von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit Ihres (neuen) Unternehmens überzeugen. Sowohl der Businessplan als auch das Business Model Canvas sind unverzichtbare Dokumente zur Kreditwürdigkeitsprüfung bei Banken, der Akquise von privaten Investoren oder Venture Capitalists. Beide dienen als eine wichtige Entscheidungsgrundlage sowohl für die Unternehmensgründer, potenzielle Geschäftspartner als auch Finanzinstitute, um diese vom Geschäftsvorhaben zu überzeugen.

Letztendlich ist Ihr Geschäftskonzept neben der niedergeschriebenen Vision auch das optische Aushängeschild Ihres Unternehmens. Es sollte in sich schlüssig sein und einen roten Faden erkennen lassen. Neben einer klaren Strukturierung und Herausarbeitung der wesentlichen Informationen sollte es durch Sachlichkeit überzeugen. Der BPW kann Ihnen dabei helfen, aus einer guten Idee eine solide Planung zu entwickeln und deren anschließende Umsetzung zu vereinfachen.

## Zielgruppen

Unternehmensextern dient ein Geschäftskonzept dazu, zukünftige Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner, Gesellschafterinnen und Gesellschafter oder Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber von einer Geschäftsidee zu überzeugen und alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensgründung systematisch und analytisch aufzuarbeiten. Investorinnen und Investoren prüfen nicht nur die Geschäftsidee und Kompetenzen der Gründerinnen und Gründer, sondern sind im hohen Maße an dem Marktpotenzial interessiert, um die Wertsteigerung des Unternehmens nachvollziehen zu können.

Intern ist das Geschäftskonzept ein entscheidendes Instrument zur Orientierung und Fokussierung der langfristigen Unternehmensziele. Auch wenn Sie mit Ihrem Geschäftskonzept vordergründig externe Adressaten von Ihrer Geschäftsidee überzeugen wollen, sollten Sie nicht vergessen, dass Sie es auch für sich schreiben. Das schriftliche Fixieren Ihrer Ideen und Vorstellungen zwingt Sie, Ihre Geschäftsidee kritisch und objektiv zu betrachten, systematisch zu durchdenken, Wissenslücken aufzudecken, Entscheidungen zu verlangen und daher strukturiertes und fokussiertes Vorgehen zu fordern. Das Geschäftskonzept dient daneben auch als Planungs- und Kontrollinstrument und als Diskussionsgrundlage für Investitionen, Forschungs- und Entwicklungsprojekte oder Umstrukturierungen.



# NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Neben der ökonomischen Nachhaltigkeit spielen Fragen der ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit für den Erfolg von Gründungsvorhaben eine immer wichtigere Rolle. Herausforderungen wie der Klimawandel und die Energiewende oder ungleiche Bildungschancen und weltweite Armut verlangen unternehmerische Antworten und eröffnen Gründungschancen und grüne Zukunftsmärkte. Etablierte Unternehmen und auch Gründer setzen sich daher immer mehr mit diesen Herausforderungen und Chancen auseinander. Sie entwickeln Lösungsansätze und implementieren diese in ihren Strategien und Zielen. Unternehmen, die neben wirtschaftlichen Aspekten auch ökologische und gesellschaftliche Faktoren berücksichtigen, sind langfristig besser auf kommende Herausforderungen wie demografischen Wandel, Ressourcenknappheit, schwankende Rohstoffpreise und sich ändernde gesetzliche Rahmenbedingungen vorbereitet. Ebenso wie Finanzierung und Marketing ist Nachhaltigkeit eine unternehmerische Querschnittsaufgabe, die dazu dient, den Erfolg langfristig zu gewährleisten.

Die Idee der Nachhaltigkeit ist bereits über 300 Jahre alt und kommt aus der Forstwirtschaft. Dort bedeutet es, nicht mehr Holz zu schlagen als nachwächst. Angesichts des weltweiten Wohlstandsgefälles und ungelöster Zukunftsherausforderungen wurde das Konzept in den letzten 40 Jahren um Fragen der ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit erweitert. Auf unternehmerischer Ebene bedeutet Nachhaltigkeit, erfolgreich zu wirtschaften und gleichzeitig ökologischen und gesellschaftlichen Nutzen zu stiften. Das Prinzip dafür lautet „Triple bottom line“ und meint, als Unternehmen in dreifacher Hinsicht eine positive Bilanz zu erreichen, sowohl finanziell als auch mit Blick auf Umweltschutz und gesellschaftlichen Mehrwert. Heute verstehen wir unter Nachhaltigkeit also ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das die ökonomische, soziale und ökologische Dimension eines Unternehmens umfasst.

2015 wurden 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung von den Vereinten Nationen verabschiedet. Sie sollen der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen. Erfahren Sie mehr: [#17Ziele](http://www.17ziele.de)

## Integration in Ihr Geschäftsmodell

Um eine wirkungsvolle Integration von Aspekten der Nachhaltigkeit in Ihr Geschäftskonzept zu erreichen, sollten Sie sich der Chancen für nachhaltiges Handeln und Wirtschaften bewusst werden und beschreiben, auf welche Weise Sie ökonomische, ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit so in Ihr Geschäftsmodell integrieren, dass es den Erfolg Ihres Gründungsvorhabens unterstützt. Gehen Sie hierbei auf die Handlungsfelder für nachhaltiges Handeln und Wirtschaften in Ihrem Geschäftssystem (Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion etc.) ein.

### Markt

- Produktqualität
- Produktinformation
- Verbraucherschutz
- Ausgegrenzte Kundensegmente
- Zulieferer und Einkauf
- Fairer Umgang mit Geschäftspartnern

### Ökonomie

### Umwelt

- Klimaschutz
- Ressourcenverbrauch
- Erneuerbare Energien
- Umweltauwirkungen am Standort
- Umweltbewusstsein der Mitarbeiter
- Umweltmanagement

### Ökologie

### Arbeitsplatz

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Weiterbildung und Qualifizierung
- Chancengleichheit und Vielfalt
- Arbeitssicherheit
- Mitarbeiterbeteiligung

### Soziales

### Gemeinwesen

- Unternehmensspenden und Sponsoring
- Auftragsvergabe an soziale Organisationen
- Stiftungen
- Ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern

### Soziales

## Handlungsfelder nachhaltiger Unternehmensentwicklung

Entwickeln Sie aus den auf Ihr Unternehmen zutreffenden Handlungsfeldern einen Maßnahmenplan, wie Sie die Chancen nachhaltigen Wirtschaftens nutzen können. Dabei sollten neben ökologischen und gesellschaftlichen bzw. sozialen Aktivitäten auch Maßnahmen für den Umgang mit Risiken und für den langfristigen Erhalt der Innovationsfähigkeit entwickelt werden. Stellen Sie zudem dar, welchen Einfluss das Thema Nachhaltigkeit auf Ihre Marketingstrategie insbesondere in puncto Produkt- und Kommunikationspolitik hat. Ihre gewählten Maßnahmen sollten immer im direkten Zusammenhang mit Ihrem Geschäftsmodell stehen. Beschreiben Sie, inwieweit Sie die Nachhaltigkeitsthemen in Ihr Geschäftsmodell integrieren und welche konkreten Mehrwerte (Kostenersparnisse, Umsatzsteigerung, Zukunftssicherung) sich für das Geschäftskonzept daraus ergeben.

Insbesondere für Kapitalgeber ist eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihr Geschäftsmodell relevant, um zu sehen, dass Sie Chancen und Risiken der Unternehmensentwicklung ganzheitlich und systematisch berücksichtigen. Machen Sie Nachhaltigkeit explizit zum Thema, definieren Sie Ihr Verständnis von nachhaltiger Unternehmensentwicklung und integrieren Sie Nachhaltigkeitsaspekte in Ihr Geschäftsconcept. Die nachhaltigkeitsbezogenen Leitfragen und Bewertungskriterien bei BPW Plan und BPW Canvas helfen Ihnen dabei.



### Ziele nachhaltiger Unternehmensentwicklung:

#### Öffentlichkeitsbezogene Ziele

- Erhöhter öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Druck, Risk Management, gegen Reputationsschäden
- Ethik und Moral werden zu immer wichtigeren Wettbewerbsfaktoren
- Vermeidung bzw. Überwindung von PR-Krisen
- Immaterieller Geschäftswert steigt – Bekanntheitsgrad wächst, Stärkung von Ansehen und Reputation
- Imagebildung

#### Kunden- und umsatzbezogene Ziele

- Erhöhte Produkt- und Prozessqualität
- Befriedigung eines neuen, ethischen und moralischen Verbraucherbewusstseins
- Langfristige Kundenbindung durch Vertrauen und nachhaltige, verantwortungsvolle Unternehmensführung
- Dadurch Differenzierung und Alleinstellung
- Vorteile am Kapitalmarkt durch ethische Performance

#### Personalbezogene Ziele

- Mitarbeiteridentifikation, -motivation und -loyalität wachsen
- Unternehmen wird zu einem attraktiveren Arbeitgeber und spricht dadurch wertorientierte Nachwuchsführungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an
- Geringere Fluktuation
- Lebendige und innovative Unternehmenskultur

Im Rahmen des Wettbewerbs vergeben wir auf der 3. Prämierung den Sonderpreis Nachhaltigkeit mit 5.000 Euro. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die einen Businessplan oder ein Canvas-Modell beim 3. Online-Abgabetermin eingereicht haben, qualifizieren sich automatisch für den Sonderpreis.



Im BPW-Jahr bieten wir verschiedene Formate an, die Ihnen die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit näherbringen. Das Spektrum reicht von Einführungsseminaren bis hin zu Workshops. Die Termine veröffentlichen wir in unserem Online-Kalender.

# BPW PLAN – DER BUSINESSPLAN

Businesspläne haben trotz vorhabensbedingter Unterschiede einige Hauptelemente, die in jedem Fall vorhanden sein sollten. Auf den folgenden Seiten stellen wir zunächst einige Hinweise für die Erstellung Ihres Businessplans und eine Beispielstruktur mit sieben Hauptelementen vor, die Ihnen als Orientierung bei der Erarbeitung Ihres Businessplans dienen sollen.

## ***Leitfragen (jeweils am Ende des Kapitels)***

Um Ihnen die Bearbeitung der einzelnen Kapitel zu erleichtern, wurden den beschriebenen Hauptelementen jeweils Leitfragen zugeordnet. Diese Leitfragen sollen Ihnen als Orientierung dienen und Denkanstöße liefern. Sie haben beispielhaften Charakter und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das bedeutet: Sie müssen weder alle Leitfragen noch jede Leitfrage in gleicher Tiefe beantworten. Es ist Ihrer Einschätzung überlassen, welche Fragen wichtig sind, um das Geschäftsvorhaben verständlich darzustellen, und welche nicht aufgeführten Fragen zusätzlich beantwortet werden sollten.

## ***Bewertungskriterien (ab S. 47)***

Sie sollten bei Ihrer Ausarbeitung sicherstellen, dass Sie grundsätzlich auf alle genannten Punkte eingehen. Bitte beachten Sie, dass die Anforderungen der drei Wettbewerbsstufen an die Inhalte der Businesspläne steigen und sich daher auch die Anzahl der relevanten Kriterien in der zweiten und dritten Stufe erhöht.

## **Gesamteindruck – Kennzeichen eines guten Businessplans**

Ihr Businessplan soll eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken der Geschäftstätigkeit ermöglichen und dabei übersichtlich und schlüssig bleiben. Für den Erfolg kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein.

Mit der Geschäftsidee reift nach und nach auch der Businessplan. Zu Beginn werden einige wenige Themen bearbeitet, neue kommen hinzu. Aufgrund neuer Erkenntnisse müssen einzelne Aspekte immer wieder überarbeitet und aktualisiert werden. Die Annahmen, Projektionen und Ergebnisse müssen aufeinander abgestimmt werden, um inhaltliche Fehler zu vermeiden. Die Arbeit wird durch ein vorausplanendes Vorgehen erleichtert.

Trotz aller „Lebendigkeit“ des Businessplans ist es wichtig, dass die einzelnen Kapitel Ihres Geschäftskonzeptes in sich, aber auch im Gesamtzusammenhang schlüssig sind. Zwischen den einzelnen Aussagen im

Businessplan besteht eine Kausalität, die Sie sich immer wieder vor Augen führen sollten. Notieren Sie sich gegebenenfalls Querverweise in den Entwürfen Ihres Geschäftskonzeptes, um Anpassungen von Annahmen und Aussagen auch an anderen Stellen berücksichtigen zu können.

Durch klare Strukturierung und Herausarbeiten der wesentlichen Informationen können Sie die Orientierung erleichtern. Dazu gehört, die Themen zu nummerieren und alle Querverweise zu notieren. Besser als zu ausführliche Darstellungen von Details sind das Setzen von Prioritäten und die Konzentration auf das Wesentliche. Dabei sollten alle Themen knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden. Jeder Plan sollte vor der endgültigen Vorlage – wenn irgendwie möglich – einem Testpublikum präsentiert werden, um unverständliche Passagen herauszufiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf zu ermitteln.

Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerten Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und den Leserinnen und Lesern die Möglichkeit geboten werden, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend; sie erzeugt Skepsis und Voreingenommenheit. Genauso schädlich ist eine zu kritische Darstellung des eigenen Projektes unter Hinweis auf diverse Fehleinschätzungen und Fehler der Vergangenheit. Sie lässt Zweifel an der Fähigkeit und an der Motivation auftreten. Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwächen sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden.

An der Erstellung eines Businessplans arbeiten in der Regel mehrere Personen. Am Ende müssen die Arbeiten „konsolidiert“ werden, damit es zu keinem bunt zusammengewürfelten Dokument kommt, das sich in Darstellungsart und -tiefe unterscheidet. Vorteilhaft ist es deshalb, wenn eine Person die Endfassung übernimmt.

Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehören eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagefähigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo. Bedenken Sie, dass der Businessplan als eine Art „Visitenkarte“ Ihres Vorhabens wirkt. Der erste Eindruck kann entscheidend sein. Beispiel: Wenn Sie eine Geschäftsidee verwirklichen möchten, die von Ideenreichtum, Kreativität und Design lebt, sollte auch der Businessplan optisch Entsprechendes vermitteln.

Achtung: Bereits vor Erstellung des Geschäftskonzeptes sollten Sie sich mit den genannten Kennzeichen eines guten Businessplans vertraut machen. Im Wettbewerb wird der Gesamteindruck von den Jurorinnen und Juroren erst nach dem Lesen des Businessplans bewertet.

### **Leitfragen zum Gesamteindruck (ab Stufe 1)**

- Ist der Businessplan einfach, verständlich (auch für technische Laien) und prägnant formuliert?
- Ist der Businessplan inhaltlich schlüssig? Ist ein roter Faden erkennbar?
- Ist der Businessplan klar gegliedert und übersichtlich gestaltet (Deckblatt, Inhaltsverzeichnis, Gliederung, Seitennummerierung, einheitlicher Schrifttyp)?
- Hat der Businessplan einen für Ihr Unternehmen angemessenen Umfang?
- Berücksichtigt der Businessplan die Handlungsfelder und Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung?

# 1. Phase

---

1. Abgabetermin

**24. November 2020**

## Businessplan

Erforderliche Kapitel:

· **Zusammenfassung**

Beschreibung auf Seite 19

· **Produkt/Dienstleistung**

Beschreibung auf den Seiten 20–21

· **Gründerteam**

Beschreibung auf den Seiten 23–25

**Bitte integrieren Sie in jedes Kapitel die Nachhaltigkeitsaspekte, siehe Bewertungskriterien auf Seite 47.**

Es werden die Top 3 in BPW Plan mit je 3.000 Euro Preisgeld ausgezeichnet.

## Termine

· **1. Kontaktabend: 16. November 2020**

Netzwerken mit Expertinnen und Experten des BPW sowie anderen Gründerinnen und Gründern

Gastgeberin: Berliner Volksbank eG

· **1. Jurysitzung: 12. Januar 2021**

Die Finalisten in BPW Plan präsentieren ihre Konzepte vor der BPW-Fachjury. Diese entscheidet, welche Teams auf der 1. Prämierung ausgezeichnet werden.

· **1. Prämierung: 21. Januar 2021**

Die Top 3 in BPW Plan und das Siegerteam in BPW Canvas werden mit Preisgeld ausgezeichnet.

Gastgeberin: Investitionsbank des Landes Brandenburg

· Das Feedback der Jurorinnen und Juroren können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer am 22. Januar 2021 einsehen. Sie erhalten eine E-Mail von uns.

## Themen

Online-Themenwochen als digitales Seminar oder digitaler Workshop:

· **Businessplan von A-Z**

· **Produkt/Dienstleistung**

· **Pitchtraining**

· **Nachfolge**

· **Business Model Canvas**

Jeden letzten Freitag im Monat findet eine neue Ausgabe von „BPW Lunch & Connect: Wissen tauschen mit Expertinnen und Experten“ statt. Referenten\*innen sowie die Premiumpartner und Partner des BPW stehen in digitalen Fragerunden Rede und Antwort und unterstützen Sie bei individuellen Themen. Das jeweilige Fokusthema geben wir in unserem Kalender bekannt.

## Zusammenfassung (Executive Summary)

Die Zusammenfassung stellt einen wesentlichen Bestandteil Ihres Businessplans dar, da Sie neben dem optischen Erscheinungsbild eine Art „ersten Eindruck“ vermittelt. Die Zusammenfassung soll das Interesse der Leserinnen und Leser, in der Regel also Ihrer potenziellen Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber, wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans, stellt also quasi die Quintessenz der folgenden Kapitel dar. Insbesondere sollte sie Auskunft geben über das Produkt/die Dienstleistung an sich, das Alleinstellungsmerkmal und den Kundennutzen, Zielgruppen, das Marktpotenzial und die Konkurrenzsituation, die Kompetenz des Gründerteams sowie deren Verantwortungsbereiche, über den Kapitalbedarf und die erwartete Rentabilität.

Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber schauen sich immer zuerst die Zusammenfassung an; meist wird sie nur überflogen. Die Qualität der Zusammenfassung allein wird Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger kaum dazu bewegen, Ihr Vorhaben zu finanzieren. Sie kann diese jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun! Durch eine klare und schlüssige Darstellung Ihres Gründungsvorhabens belegen Sie Ihre Kompetenz. Gehen Sie daher bei der Erstellung der Zusammenfassung besonders sorgfältig vor, denn die Qualität Ihrer Zusammenfassung entscheidet darüber, ob der gesamte Businessplan gelesen wird.

Die Zusammenfassung ist ein eigenständiger Bestandteil Ihres Businessplans. Sie sollte keine Informationen enthalten, auf die Sie nicht im späteren Verlauf vertiefend eingehen. Unterziehen Sie sie stets einer kritischen Überprüfung, insbesondere dann, wenn Bausteine des Konzepts sich verändern oder hinzukommen. Fragen Sie sich, ob Sie hier wirklich das Wesentliche Ihres Geschäftskonzeptes herausgefiltert sowie knapp und präzise formuliert haben.

Zu einer guten Zusammenfassung gehört auch eine prägnante Aussage zum Thema „Nachhaltigkeit“ (vgl. Kapitel „Nachhaltige Unternehmensentwicklung“). Sie sollten dabei jeweils ein oder zwei aussagekräftige Sätze zu folgenden Fragen einfügen: 1. Zu welchen gesellschaftlichen oder ökologischen Nachhaltigkeitsforderungen (Bildung, Gesundheit, Klimaschutz, Ressourceneffizienz etc.) tragen Ihre Produkte oder Dienstleistungen auf welche Weise bei? 2. Welche Nachhaltigkeitsziele streben Sie mit Ihrem Gründungsvorhaben/Unternehmen an? Sie sollten dabei auch auf detaillierte Ausführungen in den verschiedenen Kapiteln des Businessplans verweisen.

Es empfiehlt sich, die Zusammenfassung immer als Letztes zu schreiben, auch wenn sie am Anfang steht. Die Zusammenfassung sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können. Machen Sie einen Test! Lassen Sie eine Person Ihres Vertrauens, die keine besonderen Vorkenntnisse hat, die Zusammenfassung lesen.



## Produkt/Dienstleistung

Kern eines jeden Geschäftskonzepts sind die klare und übersichtliche Beschreibung des Produkts/der Dienstleistung und eine deutliche Herausarbeitung des Kundennutzens Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung. Verdeutlichen Sie, wie sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung von denen unterscheidet, die am Markt bereits angeboten werden, gehen Sie auf den Stand der Entwicklung ein und beschreiben Sie die erforderlichen weiteren Schritte.

### Produktbeschreibung

Die Leserinnen und Leser Ihres Businessplans möchten als Erstes Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung kennenlernen und verstehen. Erleichtern Sie es ihnen möglichst durch eine klare, übersichtliche sowie verständliche Darstellung. Gehen Sie dabei besonders auf die innovativen Merkmale ein, durch die das Produkt/die Dienstleistung sich von denen anderer relevanter Anbieterinnen und Anbieter abhebt (Alleinstellungsmerkmale). Sie sollten dabei auch die Stärken und Schwächen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung mit denen vorhandener Konkurrenzprodukte vergleichen. Wichtig sind insbesondere die Vorteile, mit denen Sie sich gegenüber Konkurrentinnen und Konkurrenten am Markt durchsetzen werden. Ein Alleinstellungsmerkmal ist also ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil, mit dem sich das Produkt von denen der Konkurrentinnen und Konkurrenten absetzt: eine einzigartige Produktinnovation, ein einzigartiger Produktnutzen, oder eine einzigartige Produktleistung.



Technische Details sollten Sie im Interesse von Übersichtlichkeit und Verständlichkeit nur in begrenztem Umfang oder im Anhang darstellen. Um es das Lesen zu erleichtern, können Sie für die Beschreibung Illustrationen, Fotos oder Grafiken verwenden.

### Kundennutzen – Ihr Angebot durch die Brille potenzieller Kunden

Schlüssel zum Erfolg sind jedoch nicht nur einzigartige Produkte und Dienstleistungen, sondern zufriedene Kundinnen und Kunden. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden von Anfang an und zu jeder Zeit in den Mittelpunkt Ihrer Überlegungen und Ihres Handelns zu stellen. Die Kundinnen und Kunden werden Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nur kaufen, wenn sie davon einen langfristigen Nutzen haben. Sie lösen mit Ihrem Angebot ein Problem Ihres Kundinnen und Kunden bzw. verschaffen ihm durch Ihr Angebot einen Vorteil. Dieser Nutzen muss für die Kundinnen und Kunden höher sein als der, der durch den Erwerb eines Konkurrenzproduktes bzw. durch den Verzicht auf den Erwerb entsteht. Hierfür ist es allerdings zwingend erforderlich, dass Sie die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme Ihrer potenziellen Kundinnen und Kunden kennen.

Wichtig ist also nicht nur, dass Ihr Angebot aus Ihrer Sicht einen Kundennutzen hat, sondern dass Sie ihn konkret fokussieren können und sowohl Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber als auch Kundinnen und Kunden ihn auf einen Blick erkennen. Schildern Sie daher die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden bzw. das Problem, das Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung lösen wollen, aus der Sicht Ihrer Kundinnen und Kunden und versuchen Sie hervorzuheben, welchen besonderen Nutzen es ihnen bietet.

Die Kundinnen und Kunden kaufen also aus ihrer Sicht kein Produkt mit technischen Details, sondern z. B. Informationsvorsprung, Arbeitserleichterung, Zeitersparnis, technisches Neuland, Qualitätsverbesserungen, Kostenersparnis, Lebensgefühl, Statussymbole, Individualität, ein gutes Gewissen etc. Kundinnen

und Kunden kaufen also kein Gerät, welches eine bestimmte Anzahl von Aufgaben pro Zeiteinheit ausführt, sondern ein Gerät, das ihnen 25 Prozent Zeit und 15 Prozent Kosten erspart. Ein ausschließlich niedriger Produktpreis ist nicht als Kundennutzen zu verstehen. Oder, sofern den Kundinnen und Kunden dies lohnenswert erscheint, ein Produkt, das bei gleicher Leistung die Umwelt weniger belastet.

Um den Kundinnen und Kunden spezifische (Problem-) Lösungen anbieten zu können, müssen Sie natürlich wissen, was Ihre Kundinnen und Kunden überhaupt möchten. Begehen Sie hier nicht den Fehler, die Antwort auf diese Frage selbst zu geben, sondern beschaffen Sie sich Informationen von der „Basis“ und fragen Sie, wie Ihr Angebot sein müsste, damit es gekauft wird.

### **Zielgruppen**

Allgemein nennt man die potenziellen Kundinnen und Kunden, die Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung ansprechen möchten, „Zielgruppen“.

Aus der Beschreibung Ihres Kundennutzens können Sie direkt Ihre Zielgruppen ableiten, denn nicht jeder wird aus Ihrem Angebot in gleichem Maße einen Vorteil ziehen können. Die Darstellung der Zielgruppen bildet die Grundlage für Ihre Marktanalyse und das Marketing. In diesem Kapitel beginnen Sie damit, die von Ihnen anvisierten Zielgruppen grob einzugrenzen. Versuchen Sie, sich dabei auf die potenziellen Kundengruppen zu konzentrieren, die einen besonders großen Nutzen von Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung haben und von denen Sie eine erfolgreiche Resonanz auf Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung erwarten. Ihre Zielgruppen sollten sich grundsätzlich dadurch kennzeichnen, dass sie zahlungsbereit sind, groß sind, sodass Sie ausreichend Umsatz generieren können, und so eingegrenzt sind, dass sie von möglichst wenig Konkurrentinnen und Konkurrenten angesprochen werden.

Es sollte ein logischer Zusammenhang zwischen Kundenbedürfnis bzw. zu lösender Kundenproblematik, Kundennutzen und erster Zielgruppeneingrenzung bestehen.



### **Interessengruppen**

Definieren Sie neben Ihren Zielgruppen auch Ihre Interessengruppen, die durch Ihre unternehmerischen Entscheidungen berührt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kundinnen und Kunden sollte jedes Unternehmen beachten, aber wer gehört noch dazu? Die Ansprüche von Interessengruppen an Transparenz und Mitsprache wachsen. Die Unternehmenskultur sollte diesen gesellschaftlichen Trend widerspiegeln – zum Mehrwert von Umwelt und Gesellschaft, aber vor allem zum Schutz des Geschäftsmodells.

### **Entwicklungsstand**

Die Beschreibung des Entwicklungsstands ist für Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber von wesentlicher Bedeutung. Aus den hier enthaltenen Informationen lassen sich nicht zuletzt Rückschlüsse auf das Risiko Ihres Vorhabens ziehen. Erläutern Sie, auf welchem Entwicklungsstand sich Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung auf dem Weg zur Marktreife befindet. Falls ein Prototyp existiert, sollten Sie dies explizit erwähnen. Gehen Sie gegebenenfalls auch auf Pilotkundinnen und Pilotkunden ein, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bereits anwenden.

Risiken, die sich auf die Umsetzung Ihrer Idee auswirken können, liegen in der Nachahmung Ihrer Idee durch Wettbewerberinnen und Wettbewerber und gegebenenfalls in gesetzlichen Anforderungen (Zertifizierungen, Genehmigungen etc.), die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung erfüllen muss (TÜV, Gesundheitsamt etc.). Geben Sie unbedingt an, welche Genehmigungen und Zulassungen beschafft werden müssen, bereits bestehen oder beantragt sind. Sofern Sie Lizenzen erwerben müssen, um Ihr Angebot auf den Markt zu bringen, sollten Sie auch darauf eingehen. Beschreiben Sie zudem, worin die Innovation Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung liegt, welchen Vorsprung Sie gegenüber den Mitbewerberinnen und Mitbewerber haben und wie Sie sich und Ihren Vorteil schützen können. Gehen Sie auch auf erteilte oder angestrebte Patente, Gebrauchs- oder Geschmacksmuster ein.

### **Leitfragen zum Produkt/zur Dienstleistung (ab Stufe 1)**

#### **Produktbeschreibung:**

- Was ist Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung (Software zur ..., Gerät zum ..., Dienstleistung, mit der ...)?
- Welche Konkurrenzprodukte/-dienstleistungen existieren bereits?
- Welches Alleinstellungsmerkmal hebt Ihr Angebot von den Konkurrenzangeboten ab?
- Was ist an Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung und/oder seiner Entstehung nachhaltig?

#### **Kundennutzen und Zielgruppen:**

- Welches Problem oder welches Bedürfnis haben Ihre Kundinnen und Kunden?
- Welchen besonderen Nutzen hat Ihr Angebot aus Sicht der Kundinnen und Kunden?
- Welche Zielgruppe(n) (potenzielle Kunden) können Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung ansprechen?
- Wie stehen Ihre potenziellen Kundinnen und Kunden zum Thema Nachhaltigkeit (LOHAS\*, Zahlungsbereitschaft, Statusbewusstsein)?

#### **Entwicklungsstand:**

- In welchem Stadium der Entwicklung befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Welche Entwicklungsschritte planen Sie?
- Gibt es einen Prototyp?
- Mit welchen Entwicklungskosten müssen Sie rechnen?
- In welchen Bereichen sehen Sie Entwicklungsrisken und wie werden Sie diese Probleme lösen?
- Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?
- Wie ist der Entwicklungsstand Ihrer Wettbewerberinnen und Wettbewerber (soweit bekannt)?
- Welche Genehmigungen und Zulassungen sind erforderlich, um Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung auf den Markt zu bringen?
- Wie schützen Sie Ihre Innovation?
- Wie halten Sie Ihren innovativen Vorsprung vor Ihren Wettbewerbern?
- Berücksichtigen Sie Aspekte der Nachhaltigkeit in allen Produktionsstufen (Lieferanten, Herstellung, Lieferung)?
- Inwieweit ist Nachhaltigkeit für Ihr Wettbewerbsumfeld bereits ein Thema?
- Welche besonderen Chancen und welche Risiken ergeben sich für Sie durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte?

\* Das Akronym LOHAS bezeichnet Personen, die einen Lebensstil pflegen, der von Gesundheitsbewusstsein und -vorsorge sowie der Ausrichtung an Prinzipien der Nachhaltigkeit geprägt ist (nach engl. Lifestyles of Health and Sustainability): Im Marketing handelt es sich um einen entsprechenden Konsumententyp (Quelle: de.wikipedia.org).

## Gründerteam

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt häufig mit den Persönlichkeiten und Kompetenzen des Gründerteams. Als Unternehmerin oder Unternehmer müssen Sie Ihr Vorhaben umsetzen und vorantreiben. Das Gründerteam kann sich aus einer Gründerin, einem Gründer oder auch mehreren Mitgliedern zusammensetzen. In diesem Kapitel dokumentieren Sie, dass Sie in der Lage sind, das Unternehmen erfolgreich aufzubauen. Es geht also um Ihre Managementqualitäten.

Nehmen Sie beim Schreiben des Kapitels an, dass Sie sich als Einzelperson oder als Team für Ihr zukünftiges Unternehmen bewerben, und überzeugen Sie den Leser entsprechend. Ein Fünkchen Begeisterung und Motivation kann hier nicht schaden.



### **Erfolgreich im Team**

Der Aufbau eines Unternehmens erfordert vielerlei Fähigkeiten und Talente, die kaum eine Person allein auf sich vereinen kann. Je nach Situation sind z.B. Besonnenheit oder Entscheidungsfähigkeit, Detailgenauigkeit oder strategischer Weitblick, Teamfähigkeit oder Durchsetzungsvermögen gefragt. Die Arbeit in einem Gründungsteam bringt den Vorteil, dass Aufgaben und Verantwortungen auf mehrere Schultern verteilt werden können. Oft bringt das erfolgreiche Zusammenspiel verschiedener Charaktere die optimale Lösung hervor. Wenn es Ihnen gelingt, die Kompetenzen verschiedener Personen optimal zu kombinieren und ein komplementäres Team zu bilden, gewinnen Sie einen wichtigen Vorteil. Sie als Team sollten sich Ihrer Stärken und Schwächen bewusst sein und Strategien entwickeln, um ein gemeinsames Handeln sicherzustellen. Dabei ist es wichtig, dass alle Mitglieder des Teams die gleiche Vision haben.

### **Beschreibung der Gründungsmitglieder und ihrer relevanten Kompetenzen**

Stellen Sie in diesem Kapitel die Gründungsmitglieder vor (Namen, Alter etc.) und beschreiben Sie deren Kompetenzen. Verzichten Sie dabei auf das bloße Aneinanderreihen von bisherigen Tätigkeiten. Dokumentieren Sie, welche Ihrer Kompetenzen für den Erfolg Ihres Unternehmens von Bedeutung sind. Erläutern Sie also, inwiefern Ihre Kompetenzen dem zukünftigen Unternehmen von Nutzen sein werden und welche zukünftigen Aufgabenbereiche für die Gründerin, den Gründer bzw. das Gründungsteam vorgesehen sind.

Zu berücksichtigen sind hier nicht nur fachliche, sondern auch kaufmännische Kompetenzen, die ebenso unentbehrlich für den Erfolg Ihres Unternehmens sind. Wichtig sind in diesem Zusammenhang vor allem relevante praktische Erfahrungen, z.B. im Zusammenhang mit Vertriebs- und Führungsaufgaben oder fundierte Branchenkenntnisse. Berücksichtigen Sie jedoch auch die Bedeutung von persönlichen Kompetenzen wie Zielorientierung, Belastbarkeit, Kommunikations- oder Teamfähigkeit. Je größer und komplexer das Projekt ist, desto höher sind auch die Anforderungen an Sie als Unternehmerin/Unternehmer.

Wenn Sie Ihr Unternehmen während oder unmittelbar nach dem Studium gründen, haben Sie meist noch keine Berufserfahrungen, die die Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber aber gern sehen würden. Hier ist es wichtig, Ersatzqualifikationen anzugeben. Dazu gehören die Leitung von Gruppen und Seminaren ebenso wie die Mitarbeit in Gremien oder in Verbänden. Auch Praktika und Auslandsaufenthalte sollten genannt werden. Interessant ist auch, wenn ein Team über Jahre in der Forschung zusammengearbeitet hat und die Ergebnisse nun im Rahmen des Unternehmens zu einem Produkt entwickelt werden sollen (Spin-off).



Bitte fügen Sie Lebensläufe und Referenzen dem Anhang bei, sodass sich Leser Ihres Geschäftskonzeptes bei Bedarf zusätzlich einen Überblick verschaffen können.

### **Schließen von Lücken**

Erstellen Sie (gedanklich) Anforderungsprofile für die wichtigsten Bereiche Ihres Unternehmens und arbeiten Sie heraus, welche Kompetenzen und Erfahrungen dort erforderlich sind. Vergleichen Sie damit die Fähigkeiten, die Sie als Gründerteam mitbringen. Wenn Sie auf Lücken stoßen, sollten Sie erläutern, wie und zu welchem Zeitpunkt Sie diese Lücken schließen wollen. Berücksichtigen Sie vor allem auch kaufmännische Lücken.

Es ist grundsätzlich nicht erforderlich, alle wichtigen Positionen im Unternehmen sofort zu besetzen, das wäre eher ein Fall von unkontrollierter Kostenverursachung. Sinnvoller ist es, einen umsichtigen Personalaufbau zu betreiben, der sich an den Erfordernissen des Unternehmens orientiert und vorübergehend auch mit Teilzeitkräften und externen Dienstleistern arbeiten kann.

### **Schlüsselpersonen**

Es empfiehlt sich, auch auf Schlüsselpersonen einzugehen, die neben den Gründungsmitgliedern eine wesentliche Rolle für das Unternehmen spielen (z.B. Know-how-Trägerinnen und Träger, Personen mit wichtigen Kundenkontakten). Erläutern Sie insbesondere, inwiefern Abhängigkeiten von diesen Personen bestehen und wie sie an das Unternehmen gebunden werden können. Bedenken Sie, dass eine starke Abhängigkeit von bestimmten Personen ein Risiko für Ihr Unternehmen beinhalten kann. Zeigen Sie hier gegebenenfalls eine Lösung für den Fall auf, dass ein wichtiger Partnerinnen und Partner auf halbem Weg aussteigt.

### **Einkommen der Gründungsmitglieder**

Auch Angaben zum geplanten Einkommen der Gründungsmitglieder (Unternehmerlohn) sollten in diesem Kapitel vorhanden sein. Als Basis können Sie sich z.B. an früheren Gehältern oder veröffentlichten Durchschnittswerten orientieren. Sie sollten sich dabei einerseits einen Verdienst einräumen, mit dem Sie Ihren Lebensunterhalt angemessen bestreiten können. Andererseits sollten Sie die finanzielle Lage des Unternehmens in der Startphase nicht durch überzogene Gehaltszahlungen strapazieren.

### **Leitfragen zum Gründerteam (ab Stufe 1)**

- Werden Gründerteam und Kompetenzen dargestellt?
- Was zeichnet die einzelnen Mitglieder des Gründerteams aus: Ausbildung, praktische Erfahrungen, Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikationen, unternehmerische Erfahrung?
- Welche kaufmännischen, fachlichen/technischen und persönlichen Kompetenzen sowie Erfahrungen sind relevant für den Erfolg des Unternehmens?
- Welche Rollen nehmen die Gründerinnen und Gründer aufgrund ihrer Qualifikationen im Unternehmen ein?
- Ist das Thema Nachhaltigkeit einem Teammitglied eindeutig zugeordnet?
- Sind dem Anhang Lebensläufe der Gründungsmitglieder beigefügt?

**Schließen von Lücken:**

- Decken sich die Anforderungsprofile der wichtigsten Bereiche des Unternehmens mit den Kompetenzprofilen der Gründer (kaufmännische, fachliche bzw. technische Kenntnisse)?
- Welche Kompetenzlücken ergeben sich und wie werden diese geschlossen?

**Schlüsselpersonen und Ausstiegsszenario:**

- Gibt es Schlüsselpersonen außerhalb des Gründungsteams, die für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind?
- Wie können Schlüsselpersonen an das Unternehmen gebunden werden?
- Gibt es ein Ausstiegsszenario, wenn ein Mitglied/Mitglieder das Team verlassen muss/müssen oder will/werden?

**Einkommen der Gründungsmitglieder:**

- Haben Sie Überlegungen zum kalkulatorischen Unternehmerlohn angestellt?

# 2. Phase

---

2. Abgabetermin

**16. Februar 2021**

## Businessplan

Erforderliche Kapitel:

· **Zusammenfassung**

Beschreibung auf Seite 19

· **Produkt/Dienstleistung**

Beschreibung auf den Seiten 20–21

· **Gründerteam**

Beschreibung auf den Seiten 23–25

· **Marktanalyse**

Beschreibung auf den Seiten 27–30

· **Marketing**

Beschreibung und Leitfragen auf den Seiten 30–34

**Bitte integrieren Sie in jedes Kapitel die Nachhaltigkeitsaspekte, siehe Bewertungskriterien ab Seite 47.**

Es werden die Top 3 in BPW Plan mit je 4.000 Euro Preisgeld ausgezeichnet.

## Termine

· **2. Kontaktabend: 11. Februar 2021**

Netzwerken mit Expertinnen und Experten des BPW sowie anderen Gründerinnen und Gründern  
Gastgeberin: WISTA Management GmbH

· **2. Jurysitzung: 16. März 2021**

Die Finalisten in BPW Plan präsentieren ihre Konzepte vor der BPW-Fachjury. Diese entscheidet, welche Teams auf der 2. Prämierung ausgezeichnet werden.

· **2. Prämierung: 23. März 2021**

Die Top 3 in BPW Plan und das Siegerteam in BPW Canvas werden mit Preisgeld ausgezeichnet.  
Gastgeberin: Berliner Sparkasse

· Das Feedback der Jurorinnen und Juroren können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer am 24. März 2021 einsehen. Sie erhalten eine E-Mail von uns.

## Themen

Online-Themenwochen als digitales Seminar oder digitaler Workshop:

· **Marktanalyse**

· **Marketing**

· **Nachhaltigkeit**

· **Standort**

Jeden letzten Freitag im Monat findet eine neue Ausgabe von „BPW Lunch & Connect: Wissen tauschen mit Expertinnen und Experten“ statt. Referenten\*innen sowie die Premiumpartner und Partner des BPW stehen in digitalen Fragerunden Rede und Antwort und unterstützen Sie bei individuellen Themen. Das jeweilige Fokusthema geben wir in unserem Kalender bekannt.

## Marktanalyse

Gute Kenntnisse von Markt und Wettbewerb sind ausschlaggebend für den Erfolg Ihres Unternehmens. Wie bereits im Kapitel Produkt/Dienstleistung beschrieben, werden die Kundinnen und Kunden Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nur kaufen, wenn sie sich davon einen speziellen Nutzen versprechen. Da Sie in der Regel nicht einziger Akteurinnen und Akteuren in einem Markt sind, ist Ihr konkreter Kundennutzen immer auch abhängig von den Angeboten Ihrer Wettbewerberinnen und Wettbewerber.

Für Sie und Ihre Wettbewerberinnen und Wettbewerber ist daher entscheidend, wie sich Ihr Zielmarkt als Ganzes entwickelt und welchen Einflussfaktoren er unterliegt. Diese sollten Sie berücksichtigen, da sich hieraus zwar Chancen, aber auch Risiken für Ihr Unternehmen ergeben können. Bei der Marktanalyse betrachten Sie genau den Markt, die Kunden und die Wettbewerber für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung. Gleichzeitig hilft Ihnen die Marktanalyse, das Marktpotenzial für Ihr Vorhaben abzuschätzen und zu bestimmen, wo und wie Sie Ihr Unternehmen am Markt positionieren wollen.

### Beschreibung des Gesamtmarktes

Ordnen Sie zunächst Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung einen Gesamtmarkt (eine Branche, z.B. Software, Laser, Medizintechnik, Gastronomie, Wellness, Messen usw.) zu. Hierbei können Sie sich z.B. die Frage stellen, mit welchen Produkten/Dienstleistungen Ihr Angebot ersetzt werden kann. Haben Sie diese sogenannten Substitutionsgüter definiert, sind Sie auf dem besten Weg, Ihren Markt zu definieren. Beschreiben Sie die Größe (Verkaufsstückzahlen/Umsatz) sowie das erwartete Wachstum und andere Trends des definierten Gesamtmarktes. Untersuchen Sie auch äußere Faktoren, die mittelfristig den gesamten Markt/die gesamte Branche (inklusive Wettbewerbern) verändern können, und stellen Sie heraus, welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben. Dazu gehören neben gesamtwirtschaftlichen, soziodemografischen und technologischen Entwicklungen auch die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen.

### Marktsegmentierung und Marktpotenzial

Eine der wichtigsten Angaben in Ihrem Businessplan ist das Marktpotenzial. Das Marktpotenzial gibt die Gesamtheit möglicher Absatzmengen eines Marktes für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung an. Das Marktpotenzial ermitteln Sie für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung bezogen auf die von Ihnen anvisierte(n) Zielgruppe(n), also für einen bestimmten Teilbereich des oben beschriebenen Marktes (für ein bestimmtes Marktsegment).

Der allgemeinen Einschätzung zum Markt schließt sich also eine Segmentierung des Marktes – sprich die Bestimmung der Zielgruppen – an. Dazu empfiehlt es sich, die potenziellen Kundinnen und Kunden Ihres Zielmarktes zunächst nach geeigneten Kriterien in Kundengruppen (Marktsegmenten) zusammenzufassen, um für diese Marktsegmente dann die gegenwärtigen und zukünftigen Verkaufsstückzahlen abschätzen zu können.

Die Einteilung in Marktsegmente ermöglicht Ihnen außerdem, Ihr Angebot auf diese Kundinnen und Kunden zielgenau und effizient auszurichten. Die Segmentierungskriterien sind von Ihnen frei wählbar, allerdings sollten Sie beachten, dass Anzahl und Kaufverhalten der Kundinnen und Kunden in den jeweiligen Segmente ermittelbar sind und die Kundinnen und Kunden eines Segments jeweils mit derselben Absatzstrategie zu erreichen sind.

### Mögliche Kriterien für die Segmentierung in Konsumgütermärkten sind z.B.:

- Geografische Kriterien: Länder, Regionen, Städte, Bezirke etc.
- Demografische Kriterien: Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Bildungsstand etc.
- Psychografische Kriterien: Einstellungen/Haltungen, Freizeitbeschäftigungen, Mediennutzung, Lifestyle

- Verhaltensmerkmale beim Einkauf: Marken-, Preisbewusstsein, zentraler oder dezentraler Einkauf etc.
- Verhaltensmerkmale bei der Nutzung: Häufigkeit des Produktgebrauchs, Anwendung des Produkts etc.

#### **Mögliche Kriterien für die Segmentierung in Investitionsgütermärkte sind z.B.:**

- Demografische Kriterien: Firmengröße, Branche, Lage
- Operative Kriterien: eingesetzte Technologien und Standards
- Einkaufsverhalten: zentraler oder dezentraler Einkauf, Einkaufskriterien, Verträge mit Lieferantinnen und Lieferanten, Entscheidungsstrukturen, Bestellumfänge etc.
- Nutzungsverhalten: Häufigkeit der Nutzung/Bestellung, Anforderungen an Service und Wartung etc.

Ermitteln Sie pro Segment die Anzahl der potenziellen Kunden und nehmen Sie eine Einschätzung der entsprechend abzusetzenden Verkaufsstückzahlen für einen gewählten Zeitraum vor.

#### **Wettbewerberinnen und Wettbewerber**

Untersuchen Sie schließlich die wichtigsten Wettbewerberinnen und Wettbewerber, die in den für Sie relevanten Marktsegmenten vergleichbare Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten oder zukünftig anbieten könnten. Gehen Sie hierbei insbesondere auf Verkaufsstückzahlen, Umsätze, Preisgestaltung, Wachstum, Marktanteil, Standort, Vertriebsweg, Service und Image ein. Stellen Sie den Stärken und Schwächen Ihrer wichtigsten Wettbewerberinnen und Wettbewerber Ihr eigenes Profil gegenüber. Wenn Sie dies in einer Tabelle darstellen, können Sie dem Leser schnell und übersichtlich die Stärken und Schwächen von Ihrem eigenen Angebot gegenüber der Konkurrenz vermitteln. Erläutern Sie Maßnahmen, um eventuellen Schwächen zu begegnen, und stellen Sie Überlegungen an, wie nachhaltig der von Ihnen beschriebene Wettbewerbsvorteil sein wird. Achten Sie bei der Konkurrenzbeurteilung auch auf indirekte Wettbewerberinnen und Wettbewerber.

Stellen Sie zudem Überlegungen dazu an, inwiefern es Barrieren in Ihrem Zielmarkt gibt, die neuen Anbietern den Eintritt in den Markt erschweren (hohe Investitionskosten, staatliche Monopole, hohe Entsorgungskosten, bestehender Patentschutz, Know-how-Vorsprung, Kostenvorsprünge durch Betriebsgrößenvorteile etc.), und wie Sie diese überwinden möchten. Weiterhin sollten Sie mögliche Reaktionen der Wettbewerber auf Ihren Markteintritt in Ihren Planungen berücksichtigen.

#### **Informationsquellen**

Inhalt und Umfang von Marktanalysen sind immer eine Sache der verfügbaren Informationen. Kapitalgeber erwarten, dass die üblicherweise verfügbaren Informationen beschafft und ausgewertet werden. Auch die durch Befragungen von potenziellen Kunden beschaffbaren Informationen gehören dazu. Hier ist sicher an der einen oder anderen Stelle Kreativität gefragt. Nutzen Sie alle verfügbaren Informationsmöglichkeiten. Kein Kapitalgeber erwartet hingegen, dass teure Marktstudien in Auftrag gegeben werden.

Vorsichtig sollte man mit der Aussage sein, es gebe keine Marktdaten. Kapitalgeber wissen sehr gut, welche Daten beschafft werden können. Als Informationsquellen für Ihre Recherchen bieten sich die Statistischen Bundesund Landesämter, Kammern und Industrieverbände sowie Banken und Versicherungen an. Wirtschaftsdatenbanken, Fachzeitschriften und Unternehmensprospekte vermitteln Fachinformationen aus der jeweiligen Branche. Sehr effizient sind Gespräche mit Kunden und Wettbewerbern, vor allem auf Fachmessen.



Die Summe der zusammengetragenen Einzelinformationen ergibt in der Regel keine direkte Antwort auf Ihre Fragen. Sie müssen an dieser Stelle mit begründbaren Annahmen und Schätzungen arbeiten. Diese sollten allerdings auf einer sicheren Basis aufbauen, logisch nachvollziehbar und vor allem plausibel sein.

## **Leitfragen zur Marktanalyse (ab Stufe 2)**

### **Beschreibung des Gesamtmarktes:**

- In welchem Gesamtmarkt/welcher Branche bewegt sich Ihr Unternehmen?
- Wie hat sich die Branche in der Vergangenheit entwickelt und wie sieht die derzeitige Situation aus?
- Welche Trends bzw. Prognosen sind für Sie wichtig?
- Wie groß ist der Gesamtmarkt/die Branche insgesamt (Verkaufsstückzahlen/Umsatz)?
- Welche äußeren Faktoren beeinflussen die Branche (politisch, rechtlich, technologisch etc.)?
- Inwieweit haben diese Einfluss auf Ihr Unternehmen?
- Welche Erfolgsfaktoren kennzeichnen die Branche?
- Welche Rolle spielen Innovation und technischer Fortschritt?
- Welche Rolle spielen Aspekte der Nachhaltigkeit auf dem Markt für Ihr Unternehmen?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich für Ihr Unternehmen durch Nachhaltigkeitstrends in der betreffenden Branche?

### **Marktsegmentierung und Marktpotenzial:**

- Nach welchen Kriterien kann die Branche, in der Sie agieren wollen, segmentiert werden?
- Welche Teilmärkte (Marktsegmente) ergeben sich daraus?
- Was kennzeichnet Ihren Teilmarkt (Marktsegment)?
- Wie groß ist die Zahl potenzieller Kundinnen und Kunden und wie hoch sind die Verkaufsstückzahlen in Ihrem Segment (Marktpotenzial)?
- Welche Kaufmotive und -gewohnheiten hat/haben die Zielgruppe(n) (potenzieller Kundinnen und Kunden) auf Ihrem Teilmarkt (Marktsegment)?
- Welche Erwartungen hat Ihre Zielgruppe an Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung und Ihr Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeit?

### **Wettbewerber:**

- Wer sind die wichtigsten Wettbewerberinnen und Wettbewerber?
- Welche Zielgruppe(n) (potenziellen Kunden) sprechen Ihre Wettbewerberinnen und Wettbewerber an?
- Welche Marktanteile halten Ihre Wettbewerberinnen und Wettbewerber (soweit bekannt)?
- Welche Stärken und Schwächen haben Ihre Wettbewerberinnen und Wettbewerber (Image, Service, Innovation, Standort etc.)?
- Sind Neuentwicklungen von den Wettbewerberinnen und Wettbewerbern zu erwarten?
- Sind die Kundinnen und Kunden an die Wettbewerberinnen und Wettbewerber gebunden?
- Welche Ersatzprodukte/Dienstleistungen gibt es für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung auf dem Markt?
- Wie nachhaltig wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein?
- Wie werden die Wettbewerberinnen und Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise ließen sich diese überwinden?
- Können Sie durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte einen Wettbewerbsvorteil erlangen?

### **Informationsquellen:**

- Sind Ihre Schätzungen logisch nachvollziehbar?
- Auf welche Quellen stützen sich Ihre Schätzungen?

## **Marketing**

Wenn Sie dem Prinzip folgen, dass nicht Ihre Geschäftsidee, sondern Ihre Kundinnen und Kunden im Mittelpunkt Ihres Unternehmens stehen, handeln Sie nach den klassischen Grundsätzen des Marketings. Obwohl oft gleichgesetzt, ist Marketing weit mehr als „Werben“. Marketing ist die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Kundinnen und Kunden. Der Marketingplan ist damit ein Kernpunkt Ihres Businessplans.

In Ihrem Marketingkonzept stellen Sie dar, wie Sie den Markteintritt organisieren und das angestrebte Marktpotenzial, das Sie in der Marktanalyse ermittelt haben, erschließen wollen. Zu einem vollständigen Marketingkonzept gehören die Elemente Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik („Marketingmix“), die aufeinander abgestimmt sein müssen. Haben Sie sich beispielsweise für eine Produktpolitik entschieden, die großen Wert auf ökologische Aspekte legt, muss dieser Zusatznutzen der Zielgruppe auch deutlich gemacht werden (Kommunikationspolitik). Ihr Produkt wird möglicherweise teurer als Produkte Ihrer Mitbewerberinnen und Mitbewerber, die ökologische Aspekte unberücksichtigt lassen. Und auch Ihre Vertriebspolitik betont die Besonderheit Ihres Produktes.

### **Produktpolitik**

Im Kapitel Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihr Angebot grundsätzlich beschrieben. Hier beantworten Sie nun die Frage, ob Sie zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse nur ein Produkt/eine Dienstleistung oder mehrere Produkte/Dienstleistungen anbieten möchten (Ein- oder Mehrproduktstrategie) und ob Ihr(e) Produkt(e) oder Dienstleistung(en) für verschiedene Zielgruppen in verschiedener Form angeboten wird/werden (Produktvarianten). Darüber hinaus legen Sie fest, ob Sie Produktmodifikationen (ständige Anpassung des Produktes an neue Trends) oder Produktinnovationen planen. In diesen Bereich gehört auch das Thema Markenpolitik.

### **Preispolitik**

Die Preisgestaltung orientiert sich primär an der Frage der Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden, das heißt an der Frage, welcher Preis am Markt akzeptiert wird. Welchen Preis Sie erzielen können, hängt also ganz davon ab, wie viel der Nutzen Ihres Angebots den Kundinnen und Kunden wert ist. Im Kapitel Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihren Kundennutzen beschrieben, gegebenenfalls bereits quantifiziert. Legen Sie in Anlehnung daran eine Preisspanne für Ihre Angebote fest.

Grundsätzlich können Sie verschiedene Preisstrategien wählen. Die Auswahl hängt davon ab, ob Sie mit niedrigem Preis und hohen Stückzahlen den Markt rasch durchdringen („Penetration-Strategie“) oder ob Sie mit einem hohen Preis möglichst hohe Erträge abschöpfen können („Skimming-Strategie“). Auch wenn Sie zunächst mit einer Penetration-Strategie Marktanteile erobern wollen, sollten Sie sich bewusst sein, dass dies nur dann sinnvoll ist, wenn Sie die gewonnene Marktposition danach nutzen, um Gewinne zu erzielen. Aus der Skimming-Strategie ergeben sich in relativ kurzer Zeit hohe Erträge. Dadurch locken Sie jedoch meist neue Wettbewerberinnen und Mitbewerber in den Markt. Denken Sie darüber nach, durch welche Maßnahmen Sie Ihren Konkurrenten den Eintritt in den Markt so unattraktiv wie möglich machen wollen (Markteintrittsbarrieren). Beide Strategien haben Vor- und Nachteile. Beim Verfolgen der Penetration-Strategie sind z.B. meist höhere Anfangsinvestitionen erforderlich, um der höheren Nachfrage gerecht zu werden. Unternehmen mit sehr hohen Fixkosten müssen hingegen zur Deckung schnell ein breites Publikum finden.

**Verlieren Sie bei der Preisfindung Ihre eigenen Herstellungskosten also nicht aus dem Auge.**

In der Marktanalyse haben Sie die Verkaufsstückzahlen geschätzt, die Sie in einem bestimmten Zeitraum absetzen wollen. Da Sie den Preis für Ihr Angebot festgelegt haben, ermitteln Sie nun Ihre Planumsätze.



Stellen Sie auch Überlegungen zur Zahlungspolitik an. Wenn Sie Rabatte und Zahlungsziele etc. gewähren, sollten Sie diese in der Finanzplanung berücksichtigen.



### **Kommunikationspolitik**

Kundinnen und Kunden können Ihr Produkt nur kaufen, wenn sie es kennen und darauf aufmerksam werden. Bleiben Sie „im Verborgenen“, nützt Ihnen auch der beste Kundennutzen nichts. Machen Sie also von sich „reden“ und fallen Sie auf, informieren und überzeugen Sie und verschaffen Sie sich „Gehör“ bei Ihren Kundinnen und Kunden.

In der Kommunikationspolitik beschreiben Sie alle Instrumente, mit denen Sie den Kundenkontakt herstellen und vertiefen wollen. Folgende Instrumente stehen Ihnen grundsätzlich zur Verfügung:

- Klassische Werbung in den gängigen Medien (Presse, Radio, TV, Kino und Internet)
- Direktmarketing (direkte Mailings an ausgewählte Kundinnen und Kunden, Telefonmarketing, Internet etc.)
- Präsenz auf Messen und Ausstellungen
- Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations – Artikel und Berichte über Sie, Ihr Unternehmen und Ihr(e) Produkt(e) – ist eine effiziente und preisgünstige Methode, den Bekanntheitsgrad bei Ihren Kunden zu steigern
- Kundenbesuche
- Social Media/Neue Medien

Kommunikation ist unter Umständen teuer. Kalkulieren Sie hier Ihre Ausgaben genau. Denken Sie daran, dass Sie auch die Kommunikationsmaßnahmen an Ihre Zielgruppe und deren Gewohnheiten anpassen. Auch verschiedene Medien haben z.B. verschiedene Zielgruppen, über die Sie sich im Vorfeld informieren sollten. Bei der Kundenansprache sollten Sie Personen fokussieren, die die Kaufentscheidung letztendlich auch treffen oder den größten Einfluss darauf haben.

### **Vertriebspolitik**

Die Vertriebspolitik bestimmt, über welche Vertriebskanäle Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung absetzen wollen, das heißt auf welchem Weg Ihr Angebot Ihre Kundinnen und Kunden erreicht. Die Wahl zwischen direkten oder indirekten Vertriebswegen hängt in erster Linie von der Art des Produktes, von der Kundenstruktur sowie der gewählten Preisstrategie ab. Es ist z.B. relevant, wie groß die Zahl der potenziellen Kunden ist, welche Art des Einkaufs diese bevorzugen, in welchem Preissegment Sie sich mit Ihrem Angebot bewegen, ob das Produkt erklärbungsbedürftig ist, ob Sie Ihr Produkt an Firmen (B2B) oder Endkunden (B2C) verkaufen. Grundsätzlich müssen Sie entscheiden, ob Sie den Vertrieb selbst übernehmen oder spezialisierte Dienstleister einschalten, denn es beeinflusst wesentlich Ihre Organisationsstruktur.

### **Beispiele für Vertriebskanäle**

**Eigene Vertriebsstellen** (Geschäfte) sind interessant, wenn Präsentation und Gestaltung des Angebots für den Absatz wichtig sind und keine große Zahl an Geschäften nötig ist, um den Markt abzudecken. Bedenken Sie, dass für eigene Geschäfte Investitionen erforderlich sind, hierbei aber die beste Kontrolle über den Vertrieb möglich ist.

**Fremde Einzelhandelsgeschäfte** verkaufen Ihr Produkt an die Endkunden. Beachten Sie hierbei, dass das Produkt hier dem Einzelhandel einen guten Gewinn ermöglichen muss, damit es überhaupt in das Sortiment aufgenommen wird.

**Eigene Vertriebsmitarbeiter** können Sie einsetzen, wenn Sie Produkte anbieten, die sehr komplex oder erklärungsbedürftig sind und persönliche Kundenbesuche erforderlich machen. Bedenken Sie, dass die Zahl der Kundinnen und Kunden hierfür nicht unbeschränkt groß sein kann und dass eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter relativ teuer sind.

**Externe Vertreterinnen und Vertreter** vertreiben als Agentinnen und Agenten die Produkte verschiedener Herstellerinnen und Hersteller. Dieser Weg bietet sich an, wenn Sie nicht gleich mit eigenen Vertriebsmitarbeitern starten möchten. Das Risiko ist hier begrenzt, da nur Kosten bei erfolgreichen Verkäufen anfallen, die dann jedoch meist relativ hoch sind.

**Großhändler** pflegen den Kontakt zu mehreren Einzelhändlern. Hier können Sie bestehende Vertriebswege nutzen, allerdings nicht ohne entsprechende Margen für den Handel.

**Internetvertrieb** kann sich lohnen. Hier können Sie mit geringen Kosten eine große Anzahl von Kundinnen und Kunden erreichen. Beachten Sie hierbei jedoch Ihre Zielgruppe und deren Einkaufsgewohnheiten. Zudem müssen Sie den reibungslosen Versand und den Service sicherstellen.

Wenn Sie alle notwendigen Aktivitäten für die vier Bereiche **Produkt, Preis, Kommunikation** und **Vertrieb** entwickelt und aufeinander abgestimmt haben, liegt Ihr individueller **Marketingmix** vor Ihnen. Bitte achten Sie darauf, dass Angebotsgestaltung, Preisgestaltung, Kommunikationsmaßnahmen und Vertriebswege stets auf Ihre jeweiligen Zielgruppen abgestimmt sind.

Bereits jetzt können Sie die Kostenansätze für die einzelnen Marketingmaßnahmen ermitteln. Diese Informationen fließen später in die Finanzplanung ein.

# **VOM KUNDENNUTZEN ZU DEN UMSATZERLÖSEN – DER ROTE FADEN**

## **Schaffung eines Kundenvorteils = Kundennutzen**

Der Kundennutzen ist die wichtigste Komponente in Ihrem Geschäftsplan.

Ist der Kundennutzen definiert und quantifiziert, können Sie ihn wie einen roten Faden in Ihr Konzept einarbeiten.

### **Kundennutzen**

Welchen Vorteil haben meine Kunden, wenn Sie mein Angebot in Anspruch nehmen?

Zum Beispiel: Zeit-, Kapazitäts-, Material-, Geldersparnis, Betreten von technischem Neuland etc.

### **Zielgruppe**

- Wer genau profitiert von meinem Produkt/meiner Dienstleistung?
- Bei wem ist der Kundennutzen am größten?

### **Marktanalyse**

Wie viele Kunden in den einzelnen Marktsegmenten haben schätzungsweise Bedarf an meinem Angebot?

### **Marketing**

- Auf welchem Weg erreiche ich meine Kunden?
- Wie biete ich mein Produkt/meine Dienstleistung an?
- Wie erfahren meine Kunden von meinem Angebot?
- Sind meine Produkte auf die Wünsche meiner Kunden zugeschnitten?
- Wie viel ist meinen Kunden der Kundennutzen meines Angebotes wert?

**Marketingmix = Produkt + Preis + Vertrieb + Kommunikation**

**Umsatz = abgesetzte Menge x Preis**

#### **Hinweis:**

Diese Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit bezüglich der Kapitel und Inhalte des Businessplans, sondern soll Ihnen nur die Zusammenhänge im Businessplan bezüglich der Fokussierung des Kundennutzens und dessen Bedeutung veranschaulichen!

## **Leitfragen zum Marketing (ab Stufe 2)**

### **Produktpolitik:**

- Deckt Ihre Angebotspalette die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ab?
- Welche Eigenschaften muss Ihr Produkt haben, um das relevante Kundenbedürfnis abzudecken?
- Welche Versionen Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung sind für welche Kundengruppen gedacht?
- Berücksichtigt Ihre Produktpolitik Aspekte der Nachhaltigkeit? Deckt sich diese mit den Kundenbedürfnissen?

### **Preispolitik:**

- Mit welchem Preis wollen Sie sich am Markt positionieren?
- Haben Sie die Zahlungsbereitschaft (Preiselastizität) der Zielgruppe(n) (potenzieller Kundinnen und Kunden) berücksichtigt? Was ist den Kundinnen und Kunden der Kundennutzen Ihres Produktes wert?
- Wollen Sie mit einem niedrigen Preis schnell den Markt durchdringen oder von Beginn an einen möglichst hohen Ertrag abschöpfen?
- Welches Ziel verfolgen Sie mit Ihrer Preisstrategie?
- Nach welchen Kriterien bilden Sie den Endverkaufspreis (Gewinnspanne, Absatzmenge)?
- Ist Ihre Preisgestaltung auf Ihre Zielgruppe ausgerichtet?
- Haben Sie Sonderkonditionen wie z.B. Rabatte, Zahlungsziel usw. geplant?
- Unterstützt Ihre Preispolitik nachhaltige Entwicklung, z.B. durch Rabatte, Quersubventionierung nachhaltiger Produkte oder durch die Unterstützung besonderer Projekte?

### **Kommunikationspolitik:**

- Welche Kommunikationsstrategie verfolgen Sie?
- Wie lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppe(n) auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Wie wollen Sie Ihre Kundinnen und Kunden erreichen?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen passen zu Ihrer/Ihren Zielgruppe(n)?
- Wie gewinnen Sie Referenzkunden?
- Welche Marketingmaßnahmen planen Sie zu welchem Zeitpunkt?
- Welche Marketingausgaben fallen an (zur Einführung und später)?
- Ist der Umfang Ihrer geplanten Kommunikationsstrategie passend zum Vorhaben?
- Stellen Sie den Mehrwert deutlich heraus, der der Kundschaft sowie der Gesellschaft und der Umwelt durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte entsteht, und kommunizieren Sie diesen?

### **Vertriebspolitik:**

- Über welche Vertriebskanäle soll Ihr Produkt abgesetzt werden?
- Erreichen Sie Ihre potenzieller Käuferinnen und Käufer mit den ausgewählten Vertriebskanälen?
- Welchen Anforderungen (Mitarbeiterzahl, -qualifikation, -ausrüstung usw.) muss der Vertrieb entsprechen, um die Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen?
- Wie stellen Sie die Qualität bei Fremdvertrieb sicher?
- Wie bauen Sie Ihren Vertrieb auf? Was machen Sie selbst und was lassen Sie machen?
- Können bereits bestehende Vertriebswege (Kooperationen, strategische Partnerschaften) genutzt werden?
- Haben Sie den Zeit- und Kostenfaktor bei der Kundengewinnung berücksichtigt?
- Berücksichtigen Sie die Belastung der Umwelt durch Ihre Lieferkette (beispielsweise die CO<sub>2</sub>-Emissionen)?
- Können Sie besondere, nachhaltige Eigenschaften Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung durch die Vertriebspolitik unterstreichen (z.B. Exklusivvertrieb in Bioläden)?

# 3. Phase

3. Abgabetermin

**27. April 2021**

## Businessplan

Erforderliche Kapitel:

· **Zusammenfassung**

Beschreibung auf Seite 19

· **Produkt/Dienstleistung**

Beschreibung auf den Seiten 20–21

· **Gründerteam**

Beschreibung auf den Seiten 23–25

· **Marktanalyse**

Beschreibung auf den Seiten 27–30

· **Marketing**

Beschreibung auf den Seiten 30–34

· **Unternehmen/Organisation**

Beschreibung auf den Seiten 36–40

· **Finanzplanung und Finanzierung**

Beschreibung und Leitfragen auf die Seiten 40–44

**Bitte integrieren Sie in jedes Kapitel die Nachhaltigkeitsaspekte, siehe Bewertungskriterien ab Seite 47.**

**Prämiert werden die Top 3 in BPW Plan:**

1. Platz: 8.000 Euro

2. Platz: 6.000 Euro

3. Platz: 4.000 Euro

## Sonderpreis Nachhaltigkeit

**Bewerbung:**

- erfolgt automatisch für alle Einreichungen der 3. Phase
- Finalisten werden vom BPW-Partner Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit vorgeschlagen

- Finale Pitchsession und Ermittlung des Siegerteams erfolgt bei der 3. Jurysitzung

Prämiert wird ein Siegerteam mit 5.000 Euro Preisgeld.

## Termine

· **3. Kontaktabend: 22. April 2021**

Netzwerken mit Expertinnen und Experten des BPW sowie anderen Gründerinnen und Gründern  
Gastgeberin: BürgschaftsBank Berlin

· **3. Prämierung: 17. Juni 2021**

Die Top 3 in BPW Plan, das Siegerteam in BPW Canvas sowie das Siegerteam Sonderpreis Nachhaltigkeit werden mit Preisgeld ausgezeichnet. Außerdem küren wir die Ideenschmiede in Berlin und Brandenburg und gratulieren den Siegerteams der Kategorie BPW Study.  
Gastgeberin: Investitionsbank Berlin

· **3. Jurysitzung: 1. Juni 2021**

Die Finalisten in BPW Plan, BPW Canvas und für den Sonderpreis Nachhaltigkeit präsentieren ihre Konzepte vor der BPW-Fachjury. Diese entscheidet, welche Teams auf der 3. Prämierung ausgezeichnet werden.

- Das Feedback der Jurorinnen und Juroren können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer am 18. Juni 2021 einsehen. Sie erhalten eine E-Mail von uns.

## Themen

Online-Themenwochen als digitales Seminar oder digitaler Workshop:

· **Produkt/Dienstleistung**

· **Gründerteam**

· **Marktanalyse**

· **Marketing**

· **Unternehmen/Organisation**

· **Finanzierung/Finanzplanung**

· **Steuern/Recht**

Jeden letzten Freitag im Monat findet eine neue Ausgabe von „BPW Lunch & Connect: Wissen tauschen mit Expertinnen und Experten“ statt. Referenten\*innen sowie die Premiumpartner und Partner des BPW stehen in digitalen Fragerunden Rede und Antwort und unterstützen Sie bei individuellen Themen. Das jeweilige Fokusthema geben wir in unserem Kalender bekannt.

## Unternehmen und Organisation

### **Wozu überhaupt jetzt schon an eine Unternehmensorganisation denken?**

Vor jeder Gründung steht eine Idee, eine Problemlösung oder sogar schon ein konkretes Produkt. Bei der folgenden Entscheidung für eine Gründung stellt sich schnell die Frage „Wer macht denn eigentlich was?“, der erste Berührungs punkt mit dem Thema „Unternehmen und Organisation“. Hilfreich ist es, dieses Thema frühzeitig zu beleuchten, weil so jeder notwendige Unternehmensbereich und damit Aufgabenbereich während der Gründung Beachtung und Verankerung erfährt.

### **Organisation in der Gründungsphase**

Erfolgreiche Gründungen zeichnen sich dadurch aus, dass von Beginn an drei Rollen ausgefüllt sind: Visionäre, Technikerinnen und Techniker, Zahlenmenschen. Das bedeutet nicht, dass dafür drei Gründerinnen bzw. Gründer oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig sind, es bedeutet aber, dass Klarheit über die Notwendigkeit und Aufteilung dieser Rollen herrschen sollte.

**Visionäre:** Sie treiben das Produkt voran und sind Botschafterinnen und Botschafter nach außen. Sie haben eine klare Vorstellung vom Produkt, motivieren die Mitwirkenden und begeistern Investoren und potenzielle Kunden. Sie schauen in die Zukunft, haben die weitere Entwicklung von Märkten und Kunden im Blick und wägen stetig neue Möglichkeiten ab.

**Techniker:** Sie sorgen für die Umsetzung des Projekts und die nötige Bodenhaftung und sind so die Ergänzung der Visionäre in der Jetzzeit. Technikerinnen und Techniker verantworten die handwerkliche Qualität des Produkts ebenso wie die Projektleitung – was beim Kundinnen und Kunden ankommt, ist vorher durch Ihre Hände gegangen.

**Zahlenmenschen:** Sie haben den Hut für Finanzen und Rechtsfragen auf, sind Kontaktperson für die Steuerberatung, für Lohnabrechnungen und für den Finanzplan/das Controlling. Sie sorgen dafür, dass die Organisation immer gut läuft und alle finanziellen und administrativen Dinge stets gut funktionieren. So gestalten sie den organisatorischen Rahmen, in dem Visionäre und Techniker agieren.

Vertrieb ist ein besonderes Thema und zunächst nicht als Rolle aufgeführt. Bei einer Neugründung ist jede Gründerin bzw. jeder Gründer ein Stück weit auch Verkäuferin oder Verkäufer und muss das Unternehmen und die Produkte vermarkten. Im Regelfall ist das Bekanntmachen zunächst ein Schlüsselproblem der jungen Firma und damit Chefsache, zumal viele Gründerinnen und Gründer sich mit der Rolle des aktiven Vermarktens schwertun. In jedem Fall sollte ein Gründungsmitglied die Gesamtverantwortung für den Vertrieb haben und die Aktivitäten koordinieren.

### **Organisation in der weiteren Entwicklung**

Der Kern der Organisation ist damit entstanden: Unternehmensentwicklung, Vertrieb/Marketing, Produktion, Finanzen/Recht. Durch Aufgabenteilung und damit die Organisation können so sehr frühzeitig externe Ressourcen integriert werden, was gerade in der Anfangsphase schnelles und gleichzeitig flexibles Handeln ermöglicht.

Abhängig vom Geschäftsmodell wachsen die Abteilungen unterschiedlich schnell, sodass nach einiger Zeit auch eine Aufteilung einzelner Bereiche sinnvoll sein kann. Bei der Planung des Wachstums ist es hilfreich, sich Unternehmen aus der Branche anzuschauen und zu analysieren, wie die Strukturen von Personal und Kosten üblicherweise aussehen. Es gibt keine Pauschalstruktur, die auf alle Unternehmen passt, jedoch ist es sinnvoll, sich an erfolgreichen Beispielen zu orientieren.

Nimmt man als Beispiel ein technologiegetriebenes Unternehmen, kann es sinnvoll sein, frühzeitig in der Produktion eine Unterteilung zwischen Produktmanagement, Entwicklung und Produktion vorzunehmen, weil es sich um sehr unterschiedliche Kompetenzen handelt.

Nimmt man als Beispiel ein eher handelsorientiertes Unternehmen, mag es sinnvoll sein, in der „Produktion“ einen Bereich Einkauf und einen Bereich Verkauf zu etablieren.

Beispielsweise wäre für ein Internetunternehmen die Internetplattform die Produktion und würde als Kernbereich angesehen (z.B. eBay). Für ein Unternehmen, dessen Kernprodukt etwas anderes ist, würde die Internetplattform vielleicht ein Teil von Marketing und Vertrieb sein (z.B. Handelsgeschäfte wie [www.defshop.com](http://www.defshop.com)).

Ziel der sich entwickelnden Organisation ist es, die Wertschöpfungsprozesse Ihres Unternehmens optimal abzubilden und dabei ähnliche Kompetenzen zu bündeln, die dann einen Erfahrungsaustausch und -zugewinn ermöglichen. Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal vor dem Wettbewerb und wie verdienen Sie Geld?

### **Perspektive in der Organisationsentwicklung**

Ein wichtiger Teil der Organisation ist die Frage „Welche Unternehmenskultur möchte ich etablieren?“. Viele modern geführte Unternehmen gestalten die Kultur allem voran durch eine Vision und Unternehmenswerte, was eine klare Richtung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgeben kann. Wird dieses durch Ziele ergänzt und eine Kultur gefördert, in der der Einzelne Verantwortung bekommt und übernimmt, ist jeder in der Lage, für das Unternehmen richtige Entscheidungen in seinem Bereich zu fällen. Das kann deutliche Auswirkungen auf die Zielorganisation haben.

Bei einer solchen Führung bieten sich neben fachlich orientierten Teams oft auch interdisziplinäre Teams an, die einen Aufgabenbereich oder eine Projektarbeit gesamtheitlich ausfüllen. Das bedeutet, ein Team übernimmt z.B. die Verantwortung für die Umsetzung eines Teiles der Produktstrategie und wird dann mit allen Kompetenzen von Marketing, Umsetzung etc. bestückt, um diese Verantwortung zu erfüllen. Hier wären dann die Teams nach notwendigen Ressourcen zur Erfüllung einer Aufgabe zusammengestellt und nicht nach fachlicher Zusammengehörigkeit.

Abhängig von der gelebten Unternehmenskultur ist auch die Attraktivität für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschlaggebend – insbesondere hoch qualifizierte Angestellte schätzen häufig flache Hierarchien und eigene Verantwortung. Für diese Angestellten ist das Gehalt zunehmend lediglich ein Hygienefaktor – es muss stimmen von der grundsätzlichen Höhe her, den Ausschlag, sich für oder gegen ein Unternehmen zu entscheiden, geben aber andere Faktoren, nicht zuletzt die Unternehmenskultur. Die Mitglieder des Gründerteams sind also gut beraten, sich beizeiten Gedanken darüber zu machen und auch regelmäßig zu überprüfen, wie nah sie an ihrem Idealbild agieren.

### **Quintessenz**

Einen Überblick zu haben, welche Aufgaben im Unternehmen ausgefüllt werden müssen, ist essenziell. Sich über die typischen Rollen in einem Start-up Gedanken zu machen, hilft ungemein bei der Aufteilung der Rollen und bei der Erkenntnis, welche Kompetenzen intern fehlen und wie diese Lücken gefüllt werden können. Für das weitere Wachstum seine Wertschöpfungskette zu verwenden und sich an Wachstumsverhältnissen der Wettbewerberinnen zu messen, ist eine grobe Orientierung. Sobald Angestellte mit im Spiel sind, stellt sich die Frage „Welchen Führungsstil wähle ich?“.

## **Rechtsform, Geschäftsführung und Eigentumsverhältnisse**

Als Erstes sollten Sie angeben, welche Rechtsform Sie für Ihr Unternehmen gewählt haben. Durch die Wahl der Rechtsform (z.B. Einzelunternehmen, GmbH, AG usw.) werden insbesondere die Haftungsverhältnisse geregelt. Sie hat aber auch Einfluss auf Mitsprache- und Kontrollrechte von Investorinnen und Investoren und umfasst steuerliche Aspekte. An dieser Stelle sollten Sie auch die Eigentumsverhältnisse (bei einer GmbH also die Gesellschafter, bei einer KG die Kommanditisten usw.) und die Verantwortung für die Geschäftsführung darlegen.

## **Standortwahl**

Für viele Unternehmen, insbesondere im Handel und bei Filialbetrieben, ist die Wahl des Standortes enorm wichtig. Bei anderen stehen eher geringe Mietkosten im Vordergrund. Überlegen Sie sorgfältig, welche Standortfaktoren (z.B. Erreichbarkeit für Kundinnen und Kunden, räumliches Umfeld, Verkehrsanbindung, technische Ausstattung, Kosten etc.) für Ihr Unternehmen relevant sind.

## **Meilensteinplanung (Realisierungsfahrplan)**

Kapitalgeber möchten von Ihnen wissen, wie Sie sich die Entwicklung und Realisierung Ihres Unternehmens genau vorstellen. Benennen Sie klar Ihre mittel- und langfristigen Ziele und definieren Sie sogenannte Meilensteine der Entwicklung Ihres Unternehmens. Achten Sie bei der Zieldefinition darauf, dass diese optimistisch und zugleich realistisch sind.

Die Planung verschiedener Meilensteine Ihres Unternehmens wirkt sich auf verschiedene Teilplanungen aus. Wollen Sie z.B. Ihre Verkaufsstückzahlen erhöhen, müssen Sie diesen Aspekt an verschiedenen anderen Stellen berücksichtigen.

Gehen Sie in diesem Kapitel auf die Preis- und Absatzplanung, die Produktions- und Beschaffungsplanung sowie die Personalplanung ein. Beginnen Sie auch mit den Überlegungen der Investitionsplanung. Die Finanzplanung ist dann Gegenstand des folgenden Kapitels. Versuchen Sie für die spätere Finanzplanung schon hier die erforderlichen Kosten der Bereiche (z.B. Produktion, Personal, Vertrieb, Investitionen etc.) abzuschätzen.

## **Preis- und Absatzplanung**

Hier stellen Sie Ihre Annahmen aus den vorangegangenen Abschnitten (Produkt/Dienstleistung und Marketing) noch einmal kurz zusammen: Wann und in welchem Umfang beginnen Sie mit dem Verkauf Ihrer Produkte/Dienstleistungen und zu welchem Preis unter Berücksichtigung der von Ihnen gesetzten Meilensteine? Die Preis- und Absatzplanung nimmt direkten Einfluss auf die anderen Teilplanungen, da die Produktion gesichert sein muss, gegebenenfalls dafür Investitionen getätigt werden müssen. Zudem müssen ausreichend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

## **Produktions- und Beschaffungsplanung**

Die Produkte/Dienstleistungen, deren Absatz Sie bereits geplant haben, müssen zunächst in entsprechender Menge und Qualität produziert bzw. bereitgehalten werden. Die Produktionsplanung befasst sich mit den Abläufen in Produktion und Logistik sowie den Kosten der Produktionsprozesse. Stimmen Sie Beschaffung, Produktion und Absatz aufeinander ab und bedenken Sie, dass Sie sie zugleich wettbewerbsfähig gestalten. Steigende Absatzzahlen ziehen eine Ausweitung der Produktionskapazitäten nach sich. Die entsprechenden Investitionen im Produktionsbereich sind in der Investitionsplanung zu berücksichtigen. Auch die Personalplanung ist bei geplanten steigenden Absatzzahlen zu berücksichtigen, vor allem im Dienstleistungsbereich.

## **Personalplanung**

Der Aufbau eines Unternehmens erfordert eine Personalplanung, in der die geplante Unternehmensentwicklung bzw. das Wachstum Berücksichtigung findet. Beschreiben Sie in der Personalplanung kurz, welche Ausbildung und Erfahrungen die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Schlüsselpersonen haben sollten, ob die Personen zum Gründerteam gehören bzw. wann externe Personen als Ergänzung gewonnen werden sollen. Bei den übrigen Mitarbeitern ist keine inhaltliche Aussage zu deren Aufgabenbereich erforderlich. Eine kleine Tabelle, aus der sichtbar wird, wie viele Personen am Jahresende in welchem Bereich arbeiten, sollte jedoch in keinem Plan fehlen. Versehen Sie Ihre Personalplanung mit Kosten, um Ihre gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für Ihre Gewinn-und-Verlust-Rechnung ermitteln zu können. Vergessen Sie dabei den Unternehmerlohn nicht.

## **Investitions- und Abschreibungsplanung**

Stellen Sie Überlegungen an, welche Investitionen in Ihrem Unternehmen erforderlich sind. Berücksichtigen Sie dabei eventuelle Unterschiede bezüglich der Meilensteine Ihrer Unternehmensplanung. Die Ausweitung der Absatzmengen zieht die Ausweitung der Produktionskapazitäten nach sich, was wiederum Investitionen erforderlich machen wird usw. In der Planung muss auch der jährliche Wertverlust der Investitionsgüter in Form von Abschreibungen berücksichtigt werden (vgl. Kapitel Finanzplanung und Finanzierung).

## **Leitfragen zu Unternehmen und Organisation (ab Stufe 3)**

- Geschäftssystem und Kernkompetenz:
- Wie sieht das Geschäftssystem für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung aus?
- Auf welchen Aktivitäten liegt Ihr Fokus?
- Welche Aktivitäten wollen Sie selbst ausführen? Vergeben Sie Aktivitäten an Dritte?
- Aus welchen Funktionen besteht Ihre Organisation und wie ist sie strukturiert?
- Wer ist wofür zuständig/verantwortlich?
- Wollen Sie mit Partnerinnen und Partnern zusammenarbeiten? Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit?
- Sind ökologische Aspekte (z.B. Energieverbrauch, Abfallentsorgung) bei allen Arbeitsabläufen (z.B. Büro, Produktion, Supply Chain) berücksichtigt?
- Sind gesellschaftliche Aspekte (z.B. Mitarbeiterinteressen) berücksichtigt?
- Nutzt Ihr Unternehmen aktiv die besonderen Chancen, die sich aus einer nachhaltigen Unternehmensorganisation ergeben (z.B. durch Ressourceneinsparungen)?

### **Organisation:**

- Aus welchen Funktionen besteht Ihre Organisation und wie ist sie strukturiert?
- Wie gestaltet sich die personelle Besetzung der wichtigsten Funktionen in Ihrem Unternehmen?

### **Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, Standort:**

- Welche Rechtsform hat Ihr zukünftiges Unternehmen?
- Wer sind die Gesellschafterinnen und Gesellschafter und wer übernimmt die Geschäftsführung?
- Welche Standortfaktoren sind für Ihr Unternehmen wichtig?

### **Meilensteine und Realisierungsfahrplan:**

- Was sind die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung Ihres Unternehmens?
- Welche Aufgaben und Meilensteine hängen voneinander ab?
- Sind die Überlegungen sowohl optimistisch als auch realistisch?
- Wann und in welchem Umfang beginnen Sie mit dem Verkauf Ihrer Produkte/Leistungen und zu welchem Preis?

- Sind Beschaffung, Produktion und Absatz aufeinander abgestimmt?
- Welchen Personalbedarf haben Sie in den einzelnen Bereichen Ihres Unternehmens in den nächsten Geschäftsjahren?
- Welche Personalkosten fallen dabei an?
- Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?
- Welche Investitionen sind längerfristig geplant? An welchen Meilensteinen werden diese fällig?
- Ist ein Nachhaltigkeitsmanagement geplant, das ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen des Unternehmens messbar und beeinflussbar macht?
- Welche Kosten verursacht das Unternehmen (Produktions-, Vertriebs-, Verwaltungskosten)?

## Finanzplanung und Finanzierung

In diesem Kapitel werden die vorangegangenen Ausführungen zusammengeführt und in ein Zahlenwerk gebracht. Das Kapitel hat die Aufgabe, einen Überblick über die künftige Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage des Unternehmens zu geben, um letztendlich eine Aussage darüber treffen zu können, ob Ihr Geschäftskonzept finanziert und rentabel ist.

Die wichtigsten Kernaussagen der Finanzplanung sollten Sie in diesem Kapitel darstellen und erläutern. Zu diesen Kernaussagen gehören z.B.:

- Die erwarteten Gewinne oder Verluste in den ersten Jahren (mit einer Übersicht der Gewinn-und-Verlust-Planung)
- Erreichung der Gewinnschwelle (Ab wann decken bzw. übersteigen die Erträge die Aufwendungen?)
- Höhe des Kapitalbedarfs
- Geplante Finanzierung
- Erläuterung, welche Annahmen Sie zur Schätzung der Erträge, Aufwendungen, Investitionen usw. getroffen haben

### ***Inhalt und Erstellung der Finanzplanung***

In der Finanzplanung fließen die Annahmen und Aussagen der vorangegangenen Kapitel zusammen. Die Finanzplanung sollte drei Jahre umfassen. In diesem Zeitraum sollte das Unternehmen die Gewinnschwelle nachhaltig erreicht haben. Für das erste Jahr ist eine monatliche Untergliederung, danach eine quartalsweise oder halbjährliche sinnvoll.

#### ***1. Schritt: Gewinn-und-Verlust-Planung***

Im Zentrum der Finanzplanung steht die Gewinn-und-Verlust-Planung (oder auch Rentabilitätsvorschau). Darin ermitteln Sie, ob, wann und in welcher Höhe Ihr Unternehmen einen Gewinn erwirtschaften wird, also rentabel ist. Als Ergebnis weist die Rechnung einen Gewinn oder einen Verlust aus. Ein Gewinn mehrt das Eigenkapital und steigert somit die Rentabilität des Unternehmens. Ein Verlust, welcher vom Unternehmen verkraftet werden muss, zehrt Kapital auf. Die Rechengrößen der Gewinn-und-Verlust-Rechnung lauten Aufwand und Ertrag. Zur Berechnung ziehen Sie von den prognostizierten Erträgen die kalkulierten Aufwendungen ab. Was übrig bleibt, ist der Gewinn (oder auch der Verlust).

In der Gewinn-und-Verlust-Rechnung sind sämtliche Aufwendungen und Erträge eines Geschäftsjahrs zu erfassen. Rechnerisch ist die Erstellung der Gewinn-und-Verlust-Planung recht einfach. Von den erwarteten

Erträgen werden die prognostizierten Aufwendungen abgezogen. Die Herausforderung besteht darin, realistische Prognosen der Erträge und Aufwendungen zugrunde zu legen. Gehen Sie Ihr Geschäftskonzept Schritt für Schritt durch und entscheiden Sie, ob und in welcher Höhe sich die getroffenen Annahmen und Aussagen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen.

Besonders der Markteintritt und damit die Entwicklung Ihrer Umsatzerträge ist mit vielen Unwägbarkeiten behaftet. In vorangegangenen Kapiteln haben Sie bereits erörtert, wie viele Kunden Sie von Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung überzeugen können, wie schnell Ihre Marketingmaßnahmen wirken und welche Preise Sie realisieren können. Auch die Abschätzung der Aufwendungen ist häufig schwierig. Für einige Aufwandsposten können Sie z.B. durch Einholen von Angeboten recht realistische Werte ermitteln. Personalkosten lassen sich ganz gut abschätzen. Hierfür haben Sie bereits eine detaillierte Personalplanung erstellt. Wichtig ist auch, dass Sie alle anfallenden Aufwendungen berücksichtigen und keine Positionen vergessen. Berücksichtigen Sie auch die Kosten Ihrer privaten Lebensführung, die Sie in einer GmbH z.B. als Geschäftsführergehalt ansetzen. In einer Personengesellschaft sind hierfür Privatentnahmen in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen.

Die Abschreibungen und Zinsaufwendungen ermitteln Sie separat in der Investitions- und Abschreibungsplanung sowie der Zins- und Tilgungsplanung. Der Aufbau der Gewinn-und-Verlust-Planung orientiert sich an handelsrechtlichen Vorschriften (§ 275 HGB) und sollte dem dargestellten Schema entsprechen. Die BPW-Vorlagen umfassen jedoch nicht alle möglichen Ertrags- und Aufwandsarten. Ergänzen Sie diese um die für Sie relevanten Positionen.

## **2. Schritt: Investitions- und Abschreibungsplanung**

Eine detaillierte Investitions- und Abschreibungsplanung ist als Hilfsrechnung zu der Gewinn-und-Verlust-Planung sowie zu der Liquiditätsplanung notwendig (vorausgesetzt, Sie planen Investitionen), weil Sie für Investitionen ausreichend Liquidität benötigen und diese deshalb in der Liquiditätsplanung berücksichtigen müssen. Die jährlichen Abschreibungen auf Ihre Investitionen dagegen gehen in die Gewinn-und-Verlust-Planung ein.

In die Tabelle „Investitions- und Abschreibungsplanung“ tragen Sie alle Investitionen (entsprechend den getätigten Überlegungen aus dem vorangegangenen Kapitel) ein. Entsprechend dem jährlichen Wertverlust der Investitionen ermitteln Sie die zugehörigen Abschreibungen. Üblicherweise werden Vermögensgegenstände entsprechend ihrer Nutzungsdauer in drei bis zehn Jahren abgeschrieben (genaue Angaben können Sie detaillierten Abschreibungstabellen entnehmen). Die Summen der Investitionen sind als Auszahlungen in die Liquiditätsplanung zu übertragen. Die Abschreibungen gehen als Aufwand in die Gewinn- und-Verlust-Planung ein.

## **3. Schritt: Liquiditätsplanung**

Die Zahlungsfähigkeit ist eine elementare Voraussetzung für Ihren Unternehmenserfolg, denn Zahlungsunfähigkeit ist ein Insolvenzgrund und bedroht die Existenz Ihres Unternehmens. Daher ist die Liquiditätsplanung von immenser Bedeutung. Darin kalkulieren Sie alle Bewegungen (Ein- und Auszahlungen) auf Ihrem Geschäftskonto. Hier werden die tatsächlichen Zahlungstermine (und nicht Rechnungsdaten o. Ä.) berücksichtigt. Auch der Kapitalbedarf, den Sie für den Start Ihres Unternehmens benötigen, geht aus dieser Rechnung hervor. Die Liquiditätsplanung zeigt auch Liquiditätsengpässe auf, auf die dann frühzeitig reagiert werden kann, damit das Unternehmen jederzeit zahlungsfähig bzw. „liquide“ bleibt.

Den konkreten Kapitalbedarf ermitteln Sie anhand der Liquiditätsplanung, die bankenüblich für ein Jahr erstellt wird. In der Umsetzung werden sämtlichen Einzahlungen sämtliche Auszahlungen gegenübergestellt. Im Wesentlichen können Sie hierzu die Positionen aus der Gewinn-und-Verlust-Planung als Berechnungsgrundlage verwenden. Die wesentlichen Unterschiede sind: das zeitliche Auseinanderfallen von Ertrag und Einzahlung sowie Aufwand und Auszahlung: In der Gewinn-und-Verlust-Planung wird ein Ertrag erfasst, sobald Sie eine Rechnung stellen, in der Liquiditätsplanung erst, wenn die Rechnung bezahlt wird! Abschreibungen sind zwar Aufwand, führen jedoch nicht zu Auszahlungen und sind damit in der Liquiditätsplanung zu vernachlässigen.

Zusätzlich zu den Positionen aus der Gewinn-und-Verlust-Planung werden in der Liquiditätsplanung die Auszahlungen für Investitionen und Tilgungen sowie die Einzahlungen aus Krediten und Beteiligungen berücksichtigt.

Diese übertragen Sie aus der Investitions- und Abschreibungsplanung bzw. aus der Zins- und Tilgungsplanung. Die kumulative Summe der Unterdeckungen zeigt Ihren Finanzbedarf auf. Dieser Finanzbedarf muss durch ausreichende Finanzmittel gedeckt sein. Eine Unterdeckung bedeutet Zahlungsunfähigkeit und ist ein Insolvenzgrund. Tragen Sie die geplanten Finanzierungsmittel in die Liquiditätsplanung ein.



Berücksichtigen Sie in Ihrer Liquiditätsplanung ausreichende Anlaufkosten und vernünftige Reserven. Damit die Liquidität stets sichergestellt ist, muss die Summe der Einzahlungen stets größer als die Summe der Auszahlungen sein.

#### **4. Schritt: Zins- und Tilgungsplanung**

Eine ähnliche Hilfsfunktion hat die Zins- und Tilgungsplanung: Die Aufnahme von Krediten sowie die Tilgung führen in der Liquiditätsplanung zu Ein- bzw. Auszahlungen, werden aber in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung nicht berücksichtigt. Zinsen dagegen sind gleichzeitig Aufwendungen und Auszahlungen, die in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung und in der Liquiditätsplanung aufgeführt werden.

In dieser Tabelle ermitteln Sie die Finanzierungskosten (Zinsen) und die Rückführung von Krediten (Tilgungen). Dazu übertragen Sie zunächst die Finanzierungsmittel aus der Liquiditätsplanung. Die anfallenden Zinsen sind in Gewinn-und-Verlust-Planung und Liquiditätsplanung zu übertragen, die Tilgungen werden nur in der Liquiditätsplanung berücksichtigt.

#### **5. Schritt: Rückkopplung überprüfen**

Die Gewinn-und-Verlust-Planung, Liquiditätsplanung sowie Zins- und Tilgungsplanung sind eng miteinander verknüpft. Durch die Ermittlung der Zinsaufwendungen und Tilgungsauszahlungen ergeben sich Rückkopplungen auf Gewinn-und-Verlust-Planung und Liquiditätsplanung. Überprüfen Sie deshalb insbesondere, inwieweit durch Zinsen und Tilgungen der Finanzbedarf in der Liquiditätsplanung gewachsen ist und die zunächst geplante Finanzierung ausreicht. Am Ende muss die Liquidität in allen Perioden positiv sein.

## **6. Schritt: Chancen und Risiken identifizieren**

Da verbindliche Vorhersagen zum Geschäftsverlauf in der Gründungsphase in der Regel nicht zu treffen sind, sollten Sie an dieser Stelle verschiedene Szenarien durchspielen und dabei Chancen und Risiken Ihres Vorhabens und ihre Auswirkung auf die Liquiditätsplanung und Rentabilitätsvorschau aufzeigen.

Wenn Sie keine ausreichenden Kenntnisse für Ihre Finanzplanung haben, sollten Sie fachkundige Expertinnen und Experten (z.B. Steuer- oder Unternehmensberater) hinzuziehen. Dennoch ist es ratsam, dass Sie die Zahlen Ihres eigenen Unternehmens und deren Herkunft und Zusammensetzung genau kennen. Nur so können Sie diese kontrollieren und auf Abweichungen und Veränderungen entsprechend reagieren.

Im Rahmen des BPW bieten wir Ihnen Planungstabellen als Vorlagen an, die Sie von der BPW-Website im Downloadbereich herunterladen können. In den Tabellen sind die wesentlichen Beziehungen zwischen den Einzelplanungen schon vorprogrammiert. Sie sollten jedoch individuell angepasst werden. Die Tabellen umfassen z.B. nicht alle möglichen Aufwands- und Ertrags- bzw. Einzahlungs- und Auszahlungspositionen. Die Muster-Businesspläne enthalten jeweils eine komplett ausgefüllte Finanzplanung. Hier können Sie sich eine Übersicht über die Zusammenhänge der Tabellen verschaffen.

### **Ertrag und Aufwand – Einzahlung und Auszahlung: Was ist da der Unterschied?**

Falls Sie noch keine Erfahrung mit der Finanzplanung haben, sollten Sie sich mit den Begriffen Ertrag und Aufwand (Gewinn-und-Verlust-Planung) sowie Einzahlung und Auszahlung (Liquiditätsplanung) vertraut machen. Wozu diese Unterscheidung wichtig ist, zeigen Ihnen folgende Beispiele:

- In dem Augenblick, in dem Sie ein Produkt verkaufen und die Rechnung ausstellen, erwirtschaften Sie einen Umsatzertrag, der in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen wird. Für Ihre Liquiditätsplanung ist dagegen der tatsächliche Geldzufluss entscheidend. Wenn Ihr Kundinnen und Kunden erst nach zwei Monaten bezahlt, erhalten Sie erst zu diesem Zeitpunkt eine Einzahlung.
- Wenn Sie eine Investition (z.B. EDV, Maschinen) tätigen, müssen Sie diese in der Regel nach Lieferung bezahlen. In der Liquiditätsplanung berücksichtigen Sie dies durch eine entsprechende Auszahlung. In der Gewinn-und-Verlust-Planung wird der Investitionsbetrag dagegen nicht ausgewiesen, denn Investitionen sind keine Aufwendungen. Als Aufwand müssen Sie stattdessen den jährlichen Wertverlust Ihrer Investition in Form von Abschreibungen erfassen.
- Wenn Sie einen Kredit aufnehmen, wird dies als Einzahlung in Ihrer Liquiditätsplanung erfasst. Eine Kredittilgung bedeutet eine Auszahlung. Auf die Gewinn-und-Verlust-Planung dagegen haben Kreditaufnahme und Tilgung keinen direkten Einfluss. Denn sie sind weder Aufwand noch Ertrag. Die anfallenden Zinsen müssen jedoch als Aufwand (und Auszahlung) berücksichtigt werden.

### **Finanzierung des Kapitalbedarfs**

Den Kapitalbedarf Ihres Unternehmens berechnen Sie in der Liquiditätsplanung. Nun stellt sich für Sie die Frage, welche Finanzierungsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen geeignet sind. Grundsätzlich wird zwischen Eigenkapital und Fremdkapital unterschieden.

In der Regel sollten Sie über mindestens 15 Prozent Eigenkapital verfügen. Wenn Sie voraussichtlich zunächst Anfangsverluste machen werden, sind höhere Eigenmittel erforderlich, denn Ihr Eigenkapital muss zumindest ausreichen, um diese Anfangsverluste zu decken. Ansonsten gerät Ihr Unternehmen in eine Überschuldung. Für Kapitalgesellschaften (z.B. GmbH und AG) ist dies ein Insolvenzgrund.

Das Eigenkapital muss nicht notwendigerweise allein aus Ihrem eigenen Vermögen stammen. Sie können auch Dritte an Ihrem Unternehmen beteiligen. Für Unternehmen mit großen Wachstumschancen bieten zahlreiche professionelle Beteiligungsgesellschaften Venture Capital an.

Banken und Sparkassen sind Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Kreditfinanzierungen. Für Banken ist die Begrenzung des eigenen Risikos durch Absicherung des Kredits ein entscheidendes Kriterium. Besonders geeignet sind Kreditfinanzierungen deshalb für Investitionen, bei denen die Anlagen, Fahrzeuge oder Gebäude als Sicherheit dienen können. Damit Erfolg versprechende Vorhaben nicht an mangelnden Sicherheiten scheitern, gibt es in Berlin und Brandenburg auch Bürgschaftsbanken, die Banken einen Teil des Risikos abnehmen.

Für bestimmte Vorhaben können Sie auch Zuschüsse oder Darlehen aus öffentlichen Fördermitteln erhalten. Förderungen gibt es z.B. für Investitionen, kleine Vorhaben, Personalkosten, Forschung und Entwicklung oder technologieorientierte Gründungen. Informieren Sie sich auch zu den Darlehensprogrammen für Gründerinnen und Gründer der KfW Bankengruppe. Diese sind für Sie zinsgünstig und reduzieren daneben auch das Risiko der Bank. Eine Übersicht zu Förderprogrammen geben die Förderfibel der Investitionsbank Berlin und die Existenzgründungsseite der Investitionsbank des Landes Brandenburg (Literatur ab S. 82).

Zahlreiche Finanziers unterstützen den Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg und stehen Ihnen gern für Beratungen zur Verfügung. Das BPW-Team vermittelt Ihnen gern kostenlos geeignete Expertinnen und Experten der Förderbanken.

### ***Leitfragen zur Finanzplanung und Finanzierung (ab Stufe 3)***

#### ***Gewinn-und-Verlust-Planung:***

- Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
- Wann und in welcher Höhe erwarten Sie Erträge?
- Wann erreichen Sie die Gewinnschwelle? Wann und in welcher Höhe erwirtschaftet Ihr Unternehmen Gewinne (Rentabilität)?

#### ***Investitions- und Abschreibungsplanung:***

- Welche Investitionen werden Sie wann und in welchem Umfang tätigen?
- Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden Abschreibungen?

#### ***Liquiditätsplanung:***

- Wie wird sich Ihre Liquidität entwickeln? Ist Ihre Zahlungsfähigkeit gesichert?
- Ab wann rechnen Sie mit einem Einzahlungsüberschuss?
- Wie wirken sich gewährte Zahlungsziele (Skonti) auf Ihre Liquidität aus?

#### ***Finanzbedarf:***

- Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebende Finanzbedarf Ihres Unternehmens?
- Wie verteilt sich der Finanzbedarf auf die Dreijahresplanung?
- Welche Finanzierungsquellen (Fremdkapital, Eigenkapital) stehen Ihnen zur Deckung des Finanzbedarfs zur Verfügung?
- Wann werden Sie dem Unternehmen aus welchen Quellen Kapital zuführen?
- Welche Geschäfts- und Finanzrisiken ergeben sich aus Ihrem Konzept und wie wollen Sie diesen entgegenwirken?
- Gewährleistet die Finanzplanung Ihrem Unternehmen langfristige Stabilität?

## DIE DREI PHASEN IM ÜBERBLICK

### 1. Phase

- 1. Kontaktabend: 16. November 2020
- 1. Abgabetermin: 24. November 2020
- 1. Jurysitzung: 12. Januar 2021
- 1. Finalisten–Filmdreh: 13. Januar 2021
- 1. Prämierung: 21. Januar 2021

### 2. Phase

- 2. Kontaktabend: 11. Februar 2021
- 2. Abgabetermin: 16. Februar 2021
- 2. Jurysitzung: 16. März 2021
- 2. Finalisten–Filmdreh: 17. März 2021
- 2. Prämierung: 23. März 2021

### 3. Phase

- 3. Kontaktabend: 22. April 2021
- 3. Abgabetermin: 27. April 2021
- 3. Jurysitzung: 1. Juni 2021
- 3. Finalisten–Filmdreh: 2. Juni 2021
- 3. Prämierung: 17. Juni 2021

Infos, Handbuch, Checklisten, Vorlagen und Beispielkonzepte finden Sie auf der BPW–Website:  
[www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de)

Seminare, Workshops sowie Veranstaltungen finden in jeder Phase statt. Beratungen sind in jeder Phase möglich.

# DIE BEWERTUNGSSKALA

Bewertung	Kurzbewertung	Beschreibung
1+	herausragend	Der Aspekt ist überdurchschnittlich herausgearbeitet und lässt keinen Raum für offene Fragen. Über die Fakten hinaus sind Hintergrundinformationen, Begründungen oder Alternativszenarien erstellt worden.
1	sehr gut	Die Anforderung ist in besonderem Maße erfüllt und lässt keine Fragen mehr offen.
2+	gut bis sehr gut	Die Anforderung ist in vollem Umfang erfüllt. Es bleiben nur wenige Fragen offen.
2	gut	Das Wesentliche ist schlüssig dargestellt. An der einen oder anderen Stelle wären weitere Ausführungen sinnvoll.
3+	befriedigend bis gut	Die Darstellung ist grundsätzlich nachvollziehbar, jedoch noch nicht vollkommen schlüssig. Es fehlen noch einige Informationen.
3	befriedigend	Die Darstellung ist im Allgemeinen nachvollziehbar. Grundlegende Aspekte sind richtig dargestellt, sollten aber weiter vertieft und schlüssiger herausgearbeitet werden.
4+	ausreichend bis befriedigend	Die Ausarbeitung entspricht entspricht im Großen und Ganzen der Anforderung, ist aber nicht schlüssig genug. Eine Überarbeitung des Aspektes ist notwendig.
4	ausreichend	Die Darstellung ist in Ansätzen nachvollziehbar, weist aber Mängel im Inhalt auf und ist nicht schlüssig dargestellt.
5+	mangelhaft bis ausreichend	Die Darstellung des Aspektes ist nicht nachvollziehbar herausgearbeitet, es fehlt an wesentlichen Informationen und Grundbausteinen.
5	mangelhaft	Die Anforderung wird nicht erfüllt. Die Darstellung weist gravierende Mängel auf und es fehlen grundlegende Informationen.
6	ungenügend	Die Bearbeitung entspricht nicht den Anforderungen und lässt keinerlei Beurteilung zu.

# **BEWERTUNGSKRITERIEN**

## **BPW PLAN**

<b>Zusammenfassung</b>	<b>Stufe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Werden wesentliche, zusammenfassende Aussagen getroffen zu ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Produkt/Dienstleistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Alleinstellungsmerkmal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Kundennutzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Gründerteam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Zielgruppen?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Entwicklung der Branche?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dem ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwert des Geschäftskonzeptes				<input type="checkbox"/>
... Kapitalbedarf?				<input type="checkbox"/>
Wurden für das Geschäftskonzept klare Nachhaltigkeitsziele formuliert und erläutert, wie die Einhaltung sichergestellt wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Zusammenfassung prägnant formuliert und geeignet, das Interesse der Leser zu wecken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Textumfang der Zusammenfassung angemessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Produkt/Dienstleistung</b>	<b>Stufe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ist das Produkt/die Dienstleistung auch für Nichtfachleute verständlich beschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Alleinstellungsmerkmal, mit welchem sich das Produkt/die Dienstleistung von den Konkurrenzangeboten abgrenzt, deutlich herausgearbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird der Kundennutzen nachvollziehbar beschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Zielgruppe (potenzielle Kunden) ausreichend eingegrenzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Entwicklungsstand des Produktes/der Dienstleistung wiedergegeben (z.B. Prototyp, Marktreife, Testkunden, Genehmigungen, Zulassungen, Schutz der Idee)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden der ökologische und gesellschaftliche Mehrwert der Produkte/ Dienstleistungen klar herausgearbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Gründerteam</b>	<b>Stufe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Werden alle Teammitglieder vorgestellt (Name, Alter, Ausbildung, Lebensläufe im Anhang)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird aus der Beschreibung der beruflichen Erfahrung und/oder der Ausbildung deutlich, dass das fachliche Know-how für das geplante Gründungsvorhaben vorhanden ist (relevanter Ausbildungsgang, relevante praktische Erfahrungen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Einbindung kaufmännischer Kompetenzen im Unternehmen sichergestellt (z.B. Ausbildung, Weiterbildung, Schlüsselpersonen, externe Lösungen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Marktanalyse</b>	<b>Stufe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Wird eine Einordnung in einen Markt/eine Branche vorgenommen?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Entwicklung der Branche (Trends) beschrieben?			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die Zielgruppen (potenziellen Kunden) anhand geeigneter Kriterien (z.B. geografisch, demografisch, Branchen etc.) segmentiert und beschrieben?			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden ökologische und gesellschaftliche Marktanforderungen (Kundenerwartungen, Gesetze etc.) reflektiert und berücksichtigt?			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Anzahl der potenziellen Kunden im beschriebenen Segment nachvollziehbar abgeschätzt?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lassen sich aus der Marktanalyse die Verkaufsstückzahlen realistisch und plausibel ableiten?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Wettbewerbssituation sorgfältig analysiert?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die Aussagen durch sinnvolle Quellen belegt?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Marketing</b>	<b>Stufe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Erscheinen die Überlegungen zur Preisgestaltung nachvollziehbar?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es eine ausreichende Basis zur plausiblen Ermittlung der Planumsätze (Menge x Preis)?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die Kommunikationsmaßnahmen auf die Zielgruppen abgestimmt?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind weitere Kommunikationsmaßnahmen in Bezug auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (z. B. ökologische Vorteile der Produkte/Dienstleistungen) vorgesehen?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die gewählten Vertriebskanäle nachvollziehbar bestimmt?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die Maßnahmen zur Markteinführung plausibel dargestellt?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Unternehmen und Organisation</b>	<b>Stufe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Werden alle wertschöpfenden Aktivitäten im Unternehmen (womit Geld verdient wird) klar beschrieben?				■
Werden die wichtigsten Funktionen im Unternehmen benannt?				■
Werden diesen Funktionen Personen zugeordnet?				■
Ist die Personalplanung angemessen?				■
Werden die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens beschrieben?				■
Erscheint die Standortentscheidung begründet und nachvollziehbar?				■
Werden die Rechts- und Eigentumsverhältnisse transparent beschrieben?				■
Werden relevante Handlungsfelder einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung nachvollziehbar beschrieben (z. B. Umwelt-/Nachhaltigkeitsmanagement, Mitarbeiteridentifikation, Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenskultur und -werte)?				■

<b>Finanzplanung und Finanzierung</b>	<b>Stufe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Wird die Gewinn-und-Verlust-Rechnung nachvollziehbar dargestellt (Planumsätze, Personalaufbau usw.)?				■
Wird die Liquiditätsplanung nachvollziehbar dargestellt?				■
Wurde eine mögliche Finanzierungslücke (Finanzbedarf aus Liquiditätsplanung) richtig bestimmt und Möglichkeiten zur Schließung aufgezeigt?				■
Sind die Angaben, wann dem Unternehmen und aus welchen Quellen Kapital zugeführt wird, plausibel dargestellt?				■
Erscheint das Finanzierungskonzept insgesamt angemessen und bietet es für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung eine langfristige Stabilität?				■

<b>Gesamteindruck</b>	<b>Stufe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Wird der Businessplan klar gegliedert und auch für Laien verständlich formuliert (Struktur, Formulierungen, Fachtermini, unterstützende Grafiken etc.)?	■	■	■	■
Spricht der Businessplan (Gestaltung, Layout, angemessener Umfang) die Leser an?	■	■	■	■
Erscheint das Geschäftskonzept inhaltlich schlüssig (Kundennutzen, Zielgruppe, Marktsegmentierung, Planumsätze etc.)?		■	■	■
Reflektiert das Geschäftskonzept die Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung? (vgl. Abschnitt Nachhaltige Unternehmensentwicklung)				■

# BPW Canvas

---

Abgabetermine 2020/2021

**24. November 2020 · 16. Februar 2021 · 27. April 2021**

## Erforderlich

### • Überblick

Beschreibung auf Seite 59

### • Canvas

Beschreibung auf Seite 58

### • Ausblick

Beschreibung auf Seite 59

### • Erläuterung der Segmente

Beschreibung und Leitfragen auf den Seiten 52-57

Bitte integrieren Sie die Nachhaltigkeitsaspekte,  
siehe Bewertungskriterien ab Seite 61.

Prämiert wird in jeder Phase ein Siegerteam mit  
4.000 Euro Preisgeld. In Phase 1 und 2 erfolgt ein Live-  
Pitch mit Abstimmung durch das Publikum. In Phase 3  
entscheidet die Fachjury über das SiegerTeam.

## Weitere Termine

### • Kontaktabende:

**16. November 2020 | 11. Februar 2021 | 22. April 2021**

Netzwerken mit Expertinnen und Experten des BPW  
sowie anderen Gründerinnen und Gründern

### • Jurysitzungen:

**12. Januar 2021 | 16. März 2021 | 22. April 2021**

Die Finalisten in BPW Plan, BPW Canvas (nur  
3. Phase) und für den Sonderpreis Nachhaltigkeit  
(nur 3. Phase) präsentieren ihre Konzepte vor der  
BPW-Fachjury. Diese entscheidet, welche Teams  
auf den Prämierungen ausgezeichnet werden.

### • Prämierungen:

**21. Januar 2021 | 23. März 2021 | 17. Juni 2021**

Die Top 3 in BPW Plan, das SiegerTeam in BPW  
Canvas sowie das SiegerTeam Sonderpreis Nach-  
haltigkeit (nur in Phase 3) werden mit Preisgeld  
ausgezeichnet.

Das Feedback der Jurorinnen und Juroren können  
alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Tag  
nach den Prämierungen einsehen. Sie erhalten eine  
E-Mail von uns. (**1. Phase: 22.01.2021 | 2. Phase:**  
**24.03.2021 | 3. Phase: 18.06.2021**)

## Themen

Online-Themenwochen als digitales Seminar  
oder digitaler Workshop:

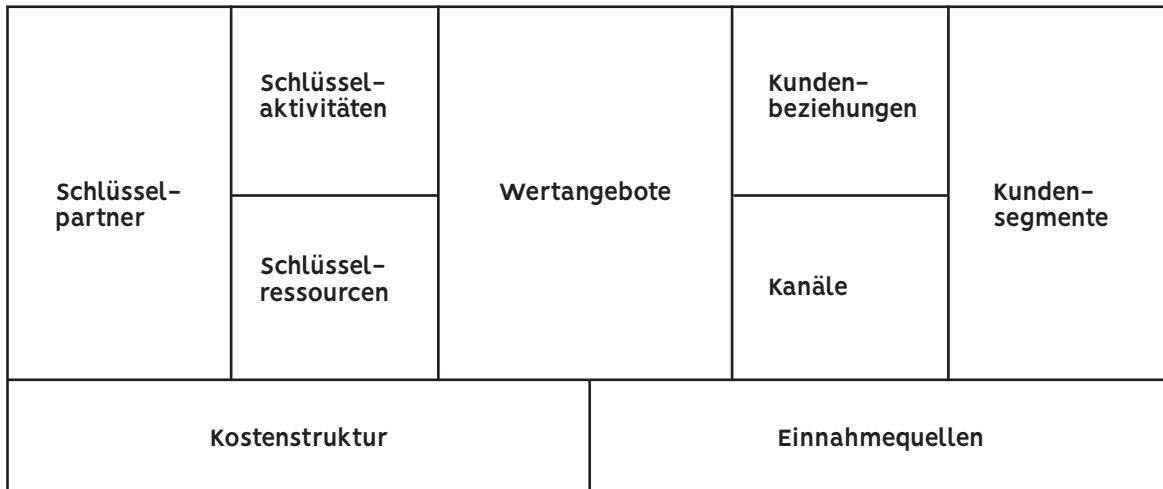
- Businessplan von A bis Z
- Pitchtraining
- Nachfolge
- Business Model Canvas
- Marktanalyse
- Marketing
- Nachhaltigkeit
- Standort
- Produkt | Dienstleistung
- Gründerteam
- Marktanalyse

- Marketing
- Unternehmen | Organisation
- Finanzierung | Finanzplanung
- Steuern | Recht

Jeden letzten Freitag im Monat findet eine neue Aus-  
gabe von „BPW Lunch & Connect: Wissen tauschen  
mit Expertinnen und Experten“ statt.  
Referenten\*innen sowie die Premiumpartner und  
Partner des BPW stehen in digitalen Fragerunden  
Rede und Antwort und unterstützen Sie bei individu-  
ellen Themen. Das jeweilige Fokusthema geben wir  
in unserem Kalender bekannt.

# BPW CANVAS – DAS BUSINESS MODEL CANVAS

## Business Model Canvas



© Mit freundlicher Genehmigung von Alexander Osterwalder: [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)

Das Business Model Canvas ist eine Methode des strategischen Managements, um bestehende Geschäftsmodelle zu dokumentieren und weiterzuentwickeln oder um neue Geschäftsmodelle zu generieren. Es dient dazu, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Aktivitäten besser zu koordinieren und mögliche Zusammenhänge frühzeitig zu verdeutlichen.

Ihr Geschäftsmodell sollte immer die Schlüsselfaktoren für den Erfolg Ihres Unternehmens darlegen und einen ganzheitlichen Blick auf die Erfolgs- und Risikofaktoren Ihres Gründungsvorhabens werfen (vgl. dazu Kapitel „Nachhaltige Unternehmensentwicklung“, ab S. 14). Eine gute Darstellung Ihres Geschäftsmodells ist der Ausgangspunkt jeder Analyse. Es hilft dabei, Ihr bestehendes Geschäft zu verstehen und Vergleiche anzustellen. Sie können zudem Optimierungspotenziale entdecken oder systematisch neue Geschäftsideen entwickeln und untersuchen. Ihr Geschäftsmodell ergibt nur in seiner Gesamtheit einen Sinn, was es sehr komplex macht.

Das Business Model Canvas stellt mithilfe von neun Bausteinen übersichtlich auf einer Seite die vier elementaren Unternehmensbereiche dar: das Angebot, die Kunden, die Infrastruktur und die Finanzen. Ihre Geschäftsidee wird dadurch greifbar und erlaubt eine zielführende, klare Diskussion und Anpassung. Die Visualisierung haucht Ihrem Geschäftsmodell Leben ein und erleichtert die gemeinsame Ideenfindung.

Die Business Model Canvas funktioniert am besten, wenn die neun Bausteine auf eine große Fläche gedruckt werden, sodass mehrere Personen gemeinsam mit Post-it-Zetteln oder Textmarkern etwas darauf darstellen oder Geschäftsmodellelemente diskutieren können. Notieren Sie Stichwörter zu Ihren Überlegungen zu den jeweiligen neun Feldern. Die Klebezettel erlauben Ihnen, Ihr Geschäftsmodell in den Teilbereichen

variabel zu entwickeln. Formulieren Sie Ihre Gedanken ergänzend zum Canvas auf jeweils ein bis zwei Seiten pro Feld anhand der Leitfragen für die neun Bestandteile. So können Dritte Ihre Stichworte aus dem Canvas nachvollziehen und sich ein Bild von Ihrem Geschäftskonzept machen.

Formulieren Sie Ihre Gedanken ergänzend zum Canvas auf jeweils ein bis zwei Seiten pro Feld anhand der Leitfragen für die neun Bestandteile. So können Dritte Ihre Stichworte aus dem Canvas nachvollziehen und sich ein Bild von Ihrem Geschäftskonzept machen.

Beginnen Sie Ihre zusätzlichen Erläuterungen mit einem Überblick. Er dient dem Leser als Zusammenfassung Ihrer Ausführungen. Der Überblick ist ein Bestandteil Ihrer Erläuterungen und soll einen kurzen Abriss der neun Segmente enthalten. Beenden Sie Ihre Ausführungen mit einem Ausblick. Skizzieren Sie kurz, wo Sie in drei bis fünf Jahren mit Ihrem Unternehmen stehen wollen.

Überblick und Ausblick finden sich nur in den zusätzlichen Erläuterungen (textliche Ausführungen ergänzend zum Canvas) wieder.

## Leitfragen

Um Ihnen die Bearbeitung der einzelnen Canvas-Felder zu erleichtern, wurden den beschriebenen neun Bausteinen jeweils Leitfragen zugeordnet. Diese Leitfragen sollen Ihnen als Orientierung dienen.

## Bewertungskriterien (ab S. 61)

Sie sollten bei Ihrer Ausarbeitung sicherstellen, dass Sie grundsätzlich auf alle genannten Punkte eingehen. Bitte beachten Sie, dass die Bewertungskriterien in jedem Zyklus komplett zu erfüllen sind.

Die neun zu betrachtenden Bausteine bestehen aus vier Bereichen, die das Geschäftsmodell aufgliedern:

- Was?      Welches Produkt, welche Dienstleistung biete ich an? Welche Kundenbedürfnisse erfülle ich und worin besteht der Nutzen für meine Kunden?
- Wer?      Wer sind meine Kunden? Und wie erreiche ich sie? Wie sehen meine Kundenbeziehungen aus? Welche anderen Gruppen (Politik, Verbände usw.) haben Einfluss auf meinen Erfolg?
- Wie?      Wie realisiert mein Unternehmen das? Was ist hierfür erforderlich?
- Wie viel?    Welche Einnahmen realisiert mein Unternehmen? Welche Kosten entstehen?

Bei der Bearbeitung des Canvas ist eine gewisse Reihenfolge der neun Bausteine zu beachten. Die nachfolgende Auflistung und Erläuterung der einzelnen Canvas-Bausteine orientieren sich an dieser optimierten Vorgehensweise.

## Was?

### Wertangebot (Value Proposition)

Ihr Produkt und/oder Ihre Dienstleistung sollen Kundenprobleme lösen oder Kundenbedürfnisse befriedigen. Dieses „Wertangebot“ (Value Proposition) ist der Grund, warum sich Kundinnen und Kunden für oder gegen Ihr Unternehmen entscheiden. Wenn Ihr Wertangebot zusätzlich noch einen gesellschaftlichen Nutzen stiftet (z. B. Energieeinsparung), dann erhöht dies die Attraktivität und Vermarktungsfähigkeit. Das Produkt und/oder die Dienstleistung können auch aus verschiedenen Paketen bestehen, die sich an den Bedürfnissen bestimmter Kundensegmente orientieren. Ihr Produkt und/oder Ihre Dienstleistung können innovativ sein und ein völlig neues Angebot darstellen. Es bzw. sie kann aber auch anderen Marktangeboten ähneln, muss dann jedoch über mindestens ein zusätzliches Merkmal – ein sogenanntes Alleinstellungsmerkmal (USP – Unique Selling Proposition) – verfügen. Der Kundennutzen kann dabei quantitativ (z. B. Preis, Leistungsgeschwindigkeit etc.) oder qualitativ (z. B. Nutzerfreundlichkeit, Umweltfreundlichkeit, Gestaltung etc.) sein.

#### **Leitfragen zum Wertangebot:**

- Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten Sie Ihrem Kundensegment an und wie unterscheiden sie sich vom Wettbewerb?
- Welche Kundenbedürfnisse erfüllen Sie?
- Welche Probleme helfen Sie durch Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung zu lösen?
- Was genau ist der Kundennutzen?
- Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden?



[Mehr zu Produkt/Dienstleistung ab S. 20](#)

## Wer?

In diesem Segment beschreiben Sie Ihren Markt und Ihre Kundinnen und Kunden. Eine genaue Kundensegmentierung (Customer Segments) ist eine Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von Kundenbeziehungen (Customer Relationships). Eine wichtige Rolle spielen dabei die gewählten Kommunikations- und Vertriebswege (Channels). Die notwendige Marktanalyse schließt auch eine Beschreibung der Wettbewerber ein.

### Kundensegmente (Customer Segments)

Die Kundinnen und Kunden stehen dabei im Mittelpunkt Ihres Geschäftsmodells. Jedes Unternehmen bedient ein oder mehrere Kundensegmente. Unterteilen Sie die unterschiedlichen Kundengruppen in verschiedene Segmente, je nach Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen.

Sie müssen sich bewusst für bestimmte Kundensegmente entscheiden, auf die Sie sich konzentrieren bzw. die Sie vernachlässigen wollen. Auf dieser Grundlage können Sie ein tieferes Verständnis spezieller Kundenwünsche erzielen und ausarbeiten. Behalten Sie hierbei die Entwicklung Ihres Zielmarktes im Blick und analysieren Sie den Markt, die Kundinnen und Kunden und die Wettbewerberinnen und Wettbewerber für Ihr Produkt und/oder Ihre Dienstleistung (siehe hierzu Informationsquellen, S. 28). So können Sie das Marktpotenzial für Ihr Geschäftskonzept abschätzen und bestimmen.

### **Leitfragen zu den Kundensegmenten:**

- Wer sind Ihre wichtigsten Kundinnen und Kunden?
- Wie ist der Markt strukturiert (Kundinnen und Kunden, Mitbewerberinnen und Mitbewerber, Trends, z. B. technologische, ökologische, soziale und ökonomische)?
- Wer sind die wichtigsten Mitbewerberinnen und Mitbewerber?
- Wie kann durch die Beachtung von Nachhaltigkeitsprinzipien wie Energieeffizienz, Gesundheitsverträglichkeit oder Fair trade ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden?



[Mehr zu Zielgruppen auf S. 21](#)

[Marktsegmentierung auf S. 27](#)

### **Kundenbeziehungen (Customer Relationships)**

Mit jedem einzelnen Kundensegment unterhalten Sie Kundenbeziehungen. Verschaffen Sie sich über die Art Ihrer Kundenbeziehungen Klarheit. Je nach Strategie kann eine Kundenbeziehung verschieden motiviert sein (z.B. Akquise, Pflege oder Verkaufssteigerung).

### **Leitfragen zu Kundenbeziehungen:**

- Welche Art von Beziehung passt zu Ihrem Kundensegment, zu Ihrem Angebot und zu Ihrer Strategie?
- Welche Erwartungen haben Ihre Kundinnen und Kunden bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte?
- Wie kostenintensiv sind die Kundenbeziehungen?
- Wie können sie in Ihr Geschäftsmodell integriert werden?



[Mehr zu Kommunikations- und Vertriebspolitik ab S. 31](#)

### **Kanäle (Channels)**

Beschreiben Sie, wie Sie Ihre Kundinnen und Kunden ansprechen und erreichen wollen, um Ihr Produkt und/oder Ihre Dienstleistung zu verkaufen. Dabei ist in Kommunikations- und Vertriebskanäle zu unterscheiden. Diese Kanäle sind die Schnittstelle zwischen Ihnen und Ihren Kundinnen und Kunden und eine wichtige Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit.

### **Leitfragen zu den Kanälen:**

- Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle wollen Sie Ihre Kundinnen und Kunden erreichen?
- Können durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Kanäle erschlossen werden?
- Wie kostenintensiv sind die Kanäle?
- Wie können diese Kanäle in Ihr Unternehmen und in Ihre Kundenabläufe integriert werden?
- Welche funktionieren am besten?



[Mehr zu Kommunikations- und Vertriebspolitik ab S. 31](#)

## Wie?

In diesem Segment widmen Sie sich der Organisation Ihres Unternehmens. Erst wenn Sie die wichtigsten Aktivitäten in der Gründungs- und Entwicklungsphase Ihres Unternehmens ermittelt haben (Key Activities), können Sie festlegen, welche Ressourcen Sie dafür benötigen (Key Resources). Da Sie in der Regel nicht alle Aktivitäten selbst umsetzen, sollten Sie ein Netzwerk von Partnern aufbauen. Die Beschreibung dieser Schlüsselpartnerschaften ist ebenfalls Bestandteil dieses Segments (Key Partnerships).

## Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

Sie beschreiben bei dem Baustein Schlüsselaktivitäten alle wesentlichen Handlungen, die Ihr Unternehmen ausführen muss, damit es erfolgreich agieren kann. Dazu gehören die Entwicklung des Produkts und/oder der Dienstleistung genauso wie die Kommunikation, der Vertrieb und das Finanzcontrolling.

### **Leitfragen zu Schlüsselaktivitäten:**

- Welche Schlüsselaktivitäten erfordert Ihr Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?
- Ergeben sich Chancen (Qualität, Versorgungssicherheit, Reputation etc.) aus einer ökologischen und sozialverträglichen Ausrichtung?
- Welche Aktivitäten führen Sie selbst aus, bei welchen wollen Sie mit Partnerinnen und Partnern zusammenarbeiten?
- Wie sieht der Realisierungsfahrplan vor und nach der Gründung aus?



[Zum Realisierungsfahrplan auf S. 38](#)

## Schlüsselressourcen (Key Resources)

Die Schlüsselressourcen beschreiben die wichtigsten Elemente, die Sie für das Funktionieren Ihres Geschäftsmodells benötigen: Schaffung Ihres Wertangebots, Bedienung der Märkte, Beziehungen zu Kundensegmenten, Erzielung von Einkünften. Abhängig von der Art Ihres Geschäftsmodells werden unterschiedliche Schlüsselressourcen benötigt. Diese können physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sein und können Ihnen gehören, geleast sein oder von Schlüsselpartnerinnen und Schlüsselpartnern erworben werden.

Überlegen Sie zudem sorgfältig, welchen Standort Sie wählen und welche Standortfaktoren für Sie relevant sind. Des Weiteren bestimmen Sie die Rechtsform für Ihr Unternehmen und die Aufgabenbereiche für die Mitglieder. Bitte fügen Sie unbedingt Lebensläufe und Referenzen bei, sodass sich der Leser Ihres Geschäftskonzeptes eine Vorstellung über die vorhandenen und notwendigen Kompetenzen in Ihrem Unternehmen machen kann.

### **Leitfragen zu den Schlüsselressourcen:**

- Welche Schlüsselressourcen erfordert Ihr Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?
- Inwieweit sichert eine klare Nachhaltigkeitsausrichtung die Gewinnung von Schlüsselressourcen (z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Geldgeberinnen und Geldgeber, Marktpartnerinnen und Marktpartner)?

- Welche Standortfaktoren sind für Ihr Unternehmen wichtig?
- Welche Rechtsform hat Ihr zukünftiges Unternehmen?
- Wer übernimmt welche Aufgaben im Unternehmen und sind die Kompetenzen der Personen adäquat beschrieben und belegt (Lebensläufe beifügen)?



[Mehr zu Rechtsformen/Standort auf S. 38](#)

## Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)

Beschreiben Sie Ihr Netzwerk von Lieferantinnen und Lieferanten und Partnerinnen und Partnern, die Einfluss auf den Erfolg Ihres Unternehmens haben könnten. Es können verschiedene Arten von Partnerschaften entstehen: strategische Partnerschaften, Kooperationen, Joint Ventures, Käufer-Lieferanten-Beziehung. Auch die Motivation dieser Partnerschaften kann sehr unterschiedlich sein: Optimierung und Mengenvorteil, Minderung von Risiken und Unsicherheiten sowie Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten.

### **Leitfragen zu den Schlüsselpartnerschaften:**

Wer sind Ihre Schlüsselpartner?

Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Ihren Partnern?

- Welche Schlüsselaktivitäten üben Ihre Partner aus?
- Welche Partnerinnen und Partner können Sie bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen unterstützen? (z. B. Verbände/Forschungsinstitute)



[Mehr zu Schlüsselpartnerschaften auf S. 24](#)

## Wie viel?

Dieses Segment beschreibt alle finanziellen Themen des Unternehmens. Den Einnahmequellen (Revenue Streams) stehen die Kosten im Unternehmen (Cost Structure) gegenüber. Um den Lesern Ihres Geschäftskonzeptes die abgebildeten Zahlen plausibel näherzubringen, stellen Sie eine Finanzplanung auf und fügen diese bei.

## Einnahmequellen (Revenue Streams)

Alle Einkünfte, die Sie aus Ihren Kundensegmenten beziehen, sind Einnahmequellen. Im Mittelpunkt steht die Frage, für welche Werte jedes einzelne Kundensegment bereit ist zu zahlen. Jede Einnahmequelle kann dabei verschiedene Preisfestlegungsmechanismen aufweisen, wie z.B. feste Listenpreise, Verhandlung, Auktionen, marktabhängig, volumenabhängig. Die Einnahmequellen können Transaktionen aus einem einmaligen Kundenkontakt oder wiederkehrende und fort dauernde Zahlungen sein.

Weitere Quellen zur Deckung des Finanzbedarfs können die Finanzierung über Familie und Freunde, Kredite von Banken und Fördermittel sein.

### **Leitfragen zu den Einnahmequellen:**

- Wie sieht die Finanzierung aus, auch bevor Umsätze aus Kundeneinnahmen generiert werden?
- Haben Sie eine Planung aufgestellt?
- Was darf das Produkt und/oder die Dienstleistung maximal kosten? Welchen Betrag sind Ihre Kunden bereit zu zahlen? Welche Preisstrategie verfolgen Sie?
- Ermöglicht die nachhaltige Ausrichtung Ihres Geschäftsmodells einen besseren Zugang zu Erlösquellen (z. B. höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden)? Wenn ja, welche?
- Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?



[Mehr zu Finanzplanung und Finanzierung auf S. 40](#)

### **Kostenstruktur (Cost Structure)**

Sie beschreiben alle Kosten, die bei der Ausführung Ihres Geschäftsmodells anfallen. Die Bausteine Wertangebote, Schlüsselpartner, Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten sind alle mit Kosten verbunden. Für einige Geschäftsmodelle sind geringere Kosten wichtiger als für andere, daher unterscheidet man zwischen kostenorientierten und wertorientierten Geschäftsmodellen.

### **Leitfragen zur Kostenstruktur:**

- Welches sind die wichtigsten mit Ihrem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?
- Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten?
- Wie können Einsparungen durch effiziente und umweltschonende Verfahren oder Maßnahmen beispielsweise im Ressourcenverbrauch oder durch Recycling erreicht werden?



[Mehr zu Finanzplanung und Finanzierung auf S. 40](#)

© Mit freundlicher Genehmigung von Alexander Osterwalder:

[www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)

# BUSINESS MODEL CANVAS

<p><b>Schlüsselpartner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wer sind Ihre Schlüsselpartner?</li> <li>■ Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Ihren Partnern?</li> <li>■ Welche Schlüsselaktivitäten üben Ihre Partner aus?</li> <li>■ Welche Partner können Sie bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen unterstützen? (z.B. Verbände/Forschungsinstitute)</li> </ul>	<p><b>Schlüsselaktivitäten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Schlüsselaktivitäten erfordert Ihr Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?</li> <li>■ Ergeben sich Chancen (Qualität, Versorgungssicherheit, Reputation etc.) aus einer ökologischen und sozialverträglichen Ausrichtung?</li> <li>■ Welche Aktivitäten führen Sie selbst aus, bei welchen wollen Sie mit Partnern zusammenarbeiten?</li> <li>■ Wie sieht der Realisierungsfahrplan vor und nach der Gründung aus?</li> </ul>	<p><b>Kundensegmente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?</li> <li>■ Wie ist der Markt strukturiert (Kunden, Mitbewerber, Trends, z.B. technologische, ökologische, soziale und ökonomische)?</li> <li>■ Wie kann durch die Beachtung von Nachhaltigkeitsprinzipien wie Energieeffizienz, Gesundheitsverträglichkeit oder Fair Trade ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden?</li> <li>■ Wer sind die wichtigsten Wettbewerber?</li> </ul>
<p><b>Wertangebote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Produkt- und Dienstleistungs-pakete bieten Sie Ihrem Kundenseg-ment an und wie unterscheiden sie sich vom Wettbewerb?</li> <li>■ Welche Kundenbedürfnisse erfüllen Sie?</li> <li>■ Welche Probleme helfen Sie durch Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung zu lösen?</li> <li>■ Was genau ist der Kundennutzen?</li> <li>■ Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden?</li> </ul>	<p><b>Kundenbeziehungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Art von Beziehung passt zu Ihrem Kundensegment, zu Ihrem Angebot und zu Ihrer Strategie?</li> <li>■ Welche Erwartungen haben Ihre Kunden bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte?</li> <li>■ Wie kostenintensiv sind die Kundenbeziehungen?</li> <li>■ Wie können sie in Ihr Geschäftsmodell integriert werden?</li> </ul>	<p><b>Kanäle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle wollen Sie Ihre Kunden erreichen?</li> <li>■ Können durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Kanäle erschlossen werden?</li> <li>■ Wie kostenintensiv sind die Kanäle?</li> <li>■ Wie können diese Kanäle in Ihr Unternehmen und in Ihre Kundenabläufe integriert werden?</li> <li>■ Welche funktionieren am besten?</li> </ul>
<p><b>Schlüsselressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Schlüsselressourcen erfordert Ihr Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?</li> <li>■ Inwieweit sichert eine klare Nachhaltigkeitsausrichtung die Gewinnung von Schlüsselressourcen (z.B. Mitarbeiter, Geldgeber, Marktpartner)?</li> <li>■ Welche Standortfaktoren sind für Ihr Unternehmen wichtig?</li> <li>■ Welche Rechtsform hat Ihr zukünftiges Unternehmen?</li> <li>■ Wer übernimmt welche Aufgaben im Unternehmen und sind die Kompetenzen der Personen adäquat beschrieben und belegt? (Lebensläufe befügen)</li> </ul>	<p><b>Kostenstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welches sind die wichtigsten mit Ihrem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?</li> <li>■ Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten?</li> <li>■ Wie können Einsparungen durch effiziente und umweltschonende Verfahren oder Maßnahmen bspw. im Ressourcenverbrauch oder durch Recycling erreicht werden?</li> </ul>	<p><b>Einnahmequellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie sieht die Finanzierung aus, auch bevor Umsätze aus Kundeneinnahmen generiert werden?</li> <li>■ Haben Sie eine Planung aufgestellt?</li> <li>■ Was darf das Produkt und/oder die Dienstleistung maximal kosten? Welchen Betrag sind Ihre Kunden bereit zu zahlen? Welche Preisstrategie verfolgen Sie?</li> <li>■ Ermöglicht die nachhaltige Ausrichtung Ihres Geschäftsmodells einen besseren Zugang zu Einnahmestrukturen?</li> <li>■ Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?</li> </ul>

Formulieren Sie Ihre Gedanken ergänzend zum Canvas auf jeweils ein bis zwei Seiten pro Segment.



Zu Ihrem Canvas als Übersicht reichen Sie bitte Ihre Erläuterungen ein. Planen Sie pro Segment eine bis zwei DIN A4 Seiten ein. Beschreiben Sie Ihr Geschäftsmodell wie folgt:

### **Überblick:**

Der Überblick dient den Lesern als Zusammenfassung Ihrer Ausführungen und ist ein Bestandteil Ihrer Erläuterungen. Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber schauen sich immer zuerst die Zusammenfassung an. Die Qualität der Zusammenfassung allein wird zwar kaum Entscheidungsträger dazu bewegen, Ihr Vorhaben zu finanzieren. Sie kann sie jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun! Durch eine klare und schlüssige Darstellung Ihres Gründungsvorhabens in wenigen Sätzen belegen Sie Ihre Kompetenz. Gehen Sie daher bei der Erstellung der Zusammenfassung besonders sorgfältig vor, denn die Qualität Ihrer Zusammenfassung entscheidet darüber, ob auch Ihre weiteren Ausführungen gelesen werden. Fragen Sie sich, ob Sie hier wirklich das Wesentliche Ihres Geschäftskonzeptes herausgefiltert sowie knapp und präzise formuliert haben. Unterziehen Sie Ihre Zusammenfassung einer kritischen Überprüfung, insbesondere dann, wenn Bausteine des Konzepts sich verändern oder hinzukommen.

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wertangebot (Value Proposition)</li> <li>■ Kundensegmente (Customer Segments)</li> <li>■ Kundenbeziehungen (Customer Relationships)</li> <li>■ Kanäle (Channels)</li> <li>■ Schlüsselaktivitäten (Key Activities)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schlüsselressourcen (Key Resources)</li> <li>■ Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)</li> <li>■ Einnahmequellen (Revenue Streams)</li> <li>■ Kostenstruktur (Cost Structure)</li> </ul> |
|---|--|

### **Ausblick:**

Beim Ausblick skizzieren Sie kurz, wo Sie in drei bis fünf Jahren mit Ihrem Unternehmen stehen wollen. Im Ausblick sollten Sie Ihre Ausführungen aus den neun Segmenten aufnehmen und nachvollziehbar unter Abwägung der Chancen und Risiken aufzeigen, wie Sie Ihre Mission bzw. Vision in fünf Jahren erreichen wollen.

Mit einer realistischen und überzeugenden Darstellung Ihrer Zielvorstellungen können Sie Geldgeberinnen und Geldgeber, Partnerinnen und Partner und Kundinnen und Kunden abholen, Sie auf Ihrem weiteren Weg zu begleiten.

Fassen Sie Ihren Ausblick auf ein bis zwei Seiten zusammen.

# DIE BEWERTUNGSSKALA

Bewertung	Kurzbewertung	Beschreibung
1+	herausragend	Der Aspekt ist überdurchschnittlich herausgearbeitet und lässt keinen Raum für offene Fragen. Über die Fakten hinaus sind Hintergrundinformationen, Begründungen oder Alternativszenarien erstellt worden.
1	sehr gut	Die Anforderung ist in besonderem Maße erfüllt und lässt keine Fragen mehr offen.
2+	gut bis sehr gut	Die Anforderung ist in vollem Umfang erfüllt. Es bleiben nur wenige Fragen offen.
2	gut	Das Wesentliche ist schlüssig dargestellt. An einer oder anderen Stelle wären weitere Ausführungen sinnvoll.
3+	befriedigend bis gut	Die Darstellung ist grundsätzlich nachvollziehbar, jedoch noch nicht vollkommen schlüssig. Es fehlen noch einige Informationen.
3	befriedigend	Die Darstellung ist im Allgemeinen nachvollziehbar. Grundlegende Aspekte sind richtig dargestellt, sollten aber weiter vertieft und schlüssiger herausgearbeitet werden.
4+	ausreichend bis befriedigend	Die Ausarbeitung entspricht entspricht im Großen und Ganzen der Anforderung, ist aber nicht schlüssig genug. Eine Überarbeitung des Aspektes ist notwendig.
4	ausreichend	Die Darstellung ist in Ansätzen nachvollziehbar, weist aber Mängel im Inhalt auf und ist nicht schlüssig dargestellt.
5+	mangelhaft bis ausreichend	Die Darstellung des Aspektes ist nicht nachvollziehbar herausgearbeitet, es fehlt an wesentlichen Informationen und Grundbausteinen.
5	mangelhaft	Die Anforderung wird nicht erfüllt. Die Darstellung weist gravierende Mängel auf und es fehlen grundlegende Informationen.
6	ungenügend	Die Bearbeitung entspricht nicht den Anforderungen und lässt keinerlei Beurteilung zu.

# **BEWERTUNGSKRITERIEN BPW CANVAS**

## **Überblick**

- Gehen aus der Zusammenfassung die wesentlichen Aspekte zu Idee, Vorhaben, Markt und Zielen prägnant und verständlich hervor?
- Wurde das Business Model Canvas insgesamt klar gegliedert und auch für Laien verständlich und übersichtlich aufbereitet?
- Erscheint das Geschäftskonzept inhaltlich schlüssig?
- Reflektiert das Geschäftskonzept die Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung?
- Spricht das Business Model Canvas insgesamt die Leser an (visuelle Aufbereitung, Umfang, Lesbarkeit/Verständlichkeit)?

## **WAS?**

### **Wertangebot (Value Proposition)**

- Ist das Produkt/die Dienstleistung auch für Nichtfachleute verständlich beschrieben?
- Wird der Kundennutzen nachvollziehbar beschrieben?
- Werden der ökologische und gesellschaftliche Mehrwert klar herausgearbeitet?

## **WER?**

### **Kundensegmente (Customer Segments)**

- Werden die wichtigsten Kunden anhand geeigneter Kriterien segmentiert und beschrieben, dass es sich um die aussichtsreichsten Kundengruppen handelt?
- Werden die Produkte Kundensegmenten zugeordnet und wird eine Einordnung in einen Markt vorgenommen?
- Wird die Wettbewerbssituation mithilfe von Methoden realistisch und nachvollziehbar analysiert?
- Werden die ökonomischen, ökologischen und sozialen Kundenanforderungen reflektiert?

## Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

- Werden die Beziehungen zu den Kundensegmenten und deren Kosten nachvollziehbar beschrieben?
- Werden die Integration der Beziehungen und der Kundenanforderungen in das Geschäftsmodell nachvollziehbar dargestellt?

## Kanäle (Channels)

- Werden die Kommunikations- und Vertriebskanäle auf die Kunden abgestimmt?
- Wird die Integration der Kanäle in das Unternehmen und in die Kundenabläufe nachvollziehbar dargestellt?

## WIE?

## Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

- Werden die Schlüsselaktivitäten klar beschrieben und Personen zugeordnet?
- Werden Aspekte der Nachhaltigkeit bei den Schlüsselaktivitäten berücksichtigt?
- Wird erläutert, warum diese Aktivitäten für dieses Geschäftsmodell so wichtig sind?
- Werden die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens beschrieben?

## Schlüsselressourcen (Key Resources)

- Werden die Schlüsselressourcen klar beschrieben?
- Wird dargestellt, wie die Berücksichtigung ökologischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit die Gewinnung von Schlüsselressourcen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Marktpartnerinnen und Marktpartner etc.) unterstützen kann?
- Wird ein Standort bestimmt?
- Wird eine Rechtsform nachvollziehbar gewählt?
- Ist klar dargestellt, wer welche Aufgaben im Team übernimmt bzw. sich um welche Schlüsselressourcen kümmert?

## **Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)**

- Werden die Schlüsselpartnerinnen und Schlüsselpartner benannt?
- Wird beschrieben, warum es sich um Schlüsselpartner handelt und wie sie zum Erfolg beitragen können?
- Werden neben Schlüsselpartnern (Kunden, Lieferanten etc.) auch weitere erfolgsrelevante Partnerinnen und Partner (Forschung, Verbände, Politik etc.) berücksichtigt?
- Werden den Partnerinnen und Partnern Aktivitäten zugeordnet?

## **WIE VIEL?**

## **Einnahmequellen (Revenue Streams)**

- Erscheint das Finanzierungskonzept angemessen?
- Sind die Überlegungen zur Preisgestaltung nachvollziehbar und sind die Preise validiert worden, z. B. durch Befragung?

## **Kostenstruktur (Cost Structure)**

- Sind alle Kosten plausibel dargestellt?
- Werden mögliche Kosteneinsparungen durch effiziente, risikomindernde oder umweltschonende Verfahren und Maßnahmen erläutert?

## **Gesamteindruck**

- Spricht das Business Model Canvas (Gestaltung, Layout, angemessener Umfang) die Leserinnen und Leser an?
- Erscheint das Geschäftskonzept inhaltlich schlüssig (Kundennutzen, Zielgruppe, Marktsegmentierung etc.)?
- Reflektiert das Business Model Canvas die Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung?

## **Ausblick**

- Wird die Zielsetzung (3-5 Jahre) nachvollziehbar beschrieben?
- Werden die Chancen und Risiken realistisch eingeschätzt und erläutert?

## DAS BPW-NETZWERK



### INVESTITIONSBANK BERLIN (IBB)

#### ***Leistung für Berlin!***

- Die Förderung aussichtsreicher Geschäftsideen
- Die Unterstützung neuer, innovativer Technologien
- Die Schaffung und Sicherung von hochwertigen Dauerarbeitsplätzen

Das sind drei der zentralen Anliegen der Investitionsbank Berlin.

Besonders wichtig dabei ist: Wir wollen Sie fit machen für die Zukunft! Deshalb veranstalten wir mit unseren Partnern den Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg. Darüber hinaus steht Ihnen ein breit gefächertes Angebot an Förderprogrammen für Ihren jeweiligen Bedarf zur Verfügung.

Sie wollen ein Unternehmen gründen? „Berlin Start“, unser Spezialprogramm für Unternehmensgründungen, mit Darlehen bis zu 250.000 Euro ist dabei erste Wahl. Wenn Ihr Finanzierungsbedarf nicht so groß ist, das Verfahren aber schnell und unbürokratisch ablaufen soll, dann kommen unsere Mikrokredite bis 25.000 Euro für Sie in Betracht.

Nicht zuletzt bieten wir mit dem Programm „GründungsBONUS“ Zuschüsse als initiale Gründungsfinanzierung an.

Für etablierte Unternehmen in der Wachstum-

sphase bietet die IBB neben anderen Produkten das Programm „Berlin Kredit“ an. Damit können in erster Linie kleine und mittlere, am Markt bereits etablierte Unternehmen sowie Freiberufler gefördert werden. Aber auch wenn Unternehmen temporäre Liquiditätsprobleme haben und sich stabilisieren müssen, hält die IBB passende Produkte bereit.

#### ***Service und Kooperationen***

Daneben unterstützt die IBB zahlreiche Einrichtungen, die einen Beitrag zur Berliner Wirtschaftsförderung leisten. Hierzu gehört z. B. die IBB Business Team GmbH, bei der die Coaching- und Beratungsangebote der IBB gebündelt sind.

Haben Sie Fragen zu Möglichkeiten der Förderung Ihrer Geschäftsidee? Dann rufen Sie an oder senden uns einfach eine E-Mail.

#### ***Investitionsbank Berlin (IBB)***

Kundenberatung Wirtschaftsförderung

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 2125-4747

E-Mail: [wirtschaft@ibb.de](mailto:wirtschaft@ibb.de)

Internet: [www.ibb.de](http://www.ibb.de)



## INVESTITIONSBANK DES LANDES BRANDENBURG (ILB)

Sie möchten sich mit einer Geschäftsidee in Brandenburg selbstständig machen? Wir stehen Ihnen mit kostenfreier Beratung, Qualifizierungsangeboten und finanzieller Förderung zur Seite.

### **Wir unterstützen Sie bei:**

- Qualifizierung und Weiterbildung zur Unternehmensgründung
- (Weiter-)Entwicklung des Geschäftsmodells
- Finanzierung von Betriebsmitteln (z. B. Miete, Warenlager)
- Investitionen in Betriebsstätten (z. B. Erwerb, Um- und Ausbau)
- Investitionen in Betriebsausstattung (z. B. Büroeinrichtung, Produktionsanlagen)
- Finanzierung von Personalausgaben und Personalentwicklung
- Einführung und Weiterentwicklung von Innovationen (Produkte, Dienstleistungen, Technologien)
- Forschung und Entwicklung
- Internationalisierung (z. B. Messeteilnahmen, Beratung zur Markterschließung)
- Unternehmensübernahmen (Unternehmensnachfolge)
- Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz
- Finanzierung mit Eigenkapital (Venture Capital)

Die ILB hält für Existenzgründer maßgeschneiderte Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten in Form von Zuschüssen, Darlehen, Garantien und Venture Capital bereit.

Über die finanzielle Förderung hinaus bieten wir Ihnen mit unseren Existenzgründungsinitiativen Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (BPW) und Deutsche Gründer- und Unternehmerstage (deGUT) Unterstützung bei der Entwicklung Ihres Geschäftskonzeptes, Wissen und Beratung zum Thema Existenzgründung sowie ein weitreichendes Netzwerk in Brandenburg.

### **Wir beraten Sie!**

Regionale Förderberaterinnen und Förderberater stehen für Ihre Fragen zur Existenzgründungsförderung persönlich bereit und erarbeiten mit Ihnen gemeinsam maßgeschneiderte Finanzierungskonzepte für die Gründung und Entwicklung Ihres Unternehmens:

Region Nord: Cornelia Malinowski  
E-Mail: cornelia.malinowski@ilb.de

Region Süd: Heinrich Weißhaupt  
E-Mail: heinrich.weissaupt@ilb.de

Region Ost: Juliane Willauschus  
E-Mail: juliane.willauschus@ilb.de

Region West: Martin Brinckmann  
E-Mail: martin.brinckmann@ilb.de

Region Mitte: Tilo Höniisch  
E-Mail: tilo.hoenisch@ilb.de

Region Mitte: Dietmar Koske  
E-Mail: dietmar.koske@ilb.de

### **Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)**

Kundenservicecenter

Babelsberger Straße 21 | 14473 Potsdam

Telefon: +49 (0) 331 660 22 11

Telefax: +49 (0) 331 660 612 34

E-Mail: beratung@ilb.de

Internet: [www.ilb.de/existenzgruendung](http://www.ilb.de/existenzgruendung)



## UNTERNEHMENSVERBÄNDE BERLIN-BRANDENBURG (UVB)

Die Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB) vertreten als wirtschafts- und sozialpolitische Spitzenorganisation die Unternehmensinteressen im gemeinsamen Wirtschaftsraum Berlin- Brandenburg. Zu ihren rund sechzig Mitgliedern gehören die Fach- und Arbeitgeberverbände aus Industrie und Handel, Handwerk und Dienstleistungen – sowie der Bundesverband Deutsche Startups.

Die UVB unterstützt die Startup-Wirtschaft in Berlin und Brandenburg mit zahlreichen Initiativen. Neben ihrem Engagement im Businessplan-Wettbewerb organisiert sie über ihr Industrie-Startup-Netzwerk aktiv den frühzeitigen Kontakt zwischen jungen Unternehmen und der etablierten Wirtschaft und fördert Kooperationen.

### Kontaktvermittler

Die Vernetzung von Unternehmen ihrer Mitgliedsverbände mit innovativen Startups unterstützt die UVB mit verschiedenen Formaten. Dazu gehören regelmäßige Fachtreffen wie Personal-, Industrie-, Gesundheits-, Fertigungs- und Zulieferforen sowie „Startup-Days“ in Unternehmen. „BPW Business“ dient dabei als zentrale Plattform für den Austausch zwischen beiden Welten.

### Karriereentwickler

Über die Career Center an den Hochschulen können sich (junge) Unternehmen frühzeitig Studierenden und Absolventinnen und Absolventen als interessante Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber präsentieren. Um die Arbeit der Career Center zu fördern, koordiniert die UVB die Arbeitsgemeinschaft „Career Services“.

[www.career-services-bb.de](http://www.career-services-bb.de)

### Digitalisierungstreiber

Mit einem eigenen Digitallabor fördert die UVB zudem die Digitalisierung der Wirtschaft in der Hauptstadtregion. Neben den Themen „Digitale Arbeit“ und „Digitale Bildung“ stehen „Digitale Geschäftsmodelle“ und „Digitale Technologien für die Industrie“ im Fokus.

[www.uvb-digitallabor.de](http://www.uvb-digitallabor.de)

### Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB)

Am Schillertheater 2 | 10625 Berlin

Ansprechpartnerin: Madlen Dietrich

Telefon: +49 (0) 30 310 052 06

Telefax: +49 (0) 30 310 051 66

E-Mail: [madlen.dietrich@uvb-online.de](mailto:madlen.dietrich@uvb-online.de)

Internet: [www.uvb-online.de](http://www.uvb-online.de)

Twitter: [www.twitter.com/uvbberlin](http://www.twitter.com/uvbberlin)

Facebook: @WirtschaftBerlinBrandenburg

Sie wollen nicht frustriert in Warteschleifen ausharren müssen? Bei uns finden Sie direkt Ihren Ansprechpartner. Lernen Sie die Premiumpartnerinnen und Premiumpartner und Partnerinnen und Partner des BPW kennen, die wir Ihnen auf den nächsten Seiten vorstellen:



### **AOK Nordost**

AOK Nordost – Die Gesundheitskasse

Karl-Marx-Allee 3 | 10178 Berlin

Ansprechpartnerin: Petra Palm  
 Telefon: +49 (0) 30 265 080 280 62  
 Mobil: +49 (0) 1520 155 81 36  
 E-Mail: petra.palm@nordost.aok.de  
 Internet: www.aok.de/nordost



### **Berliner Sparkasse**

Alexanderplatz 2 | 10178 Berlin

Ansprechpartner: Dr. Christian Segal  
 Telefon: +49 (0) 30 869 647 20  
 E-Mail: christian.segal@berliner-sparkasse.de  
 Internet: www.berliner-sparkasse.de



### **Berliner Volksbank eG**

Gründercenter Berlin

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Ansprechpartnerin: Jasmin Weber  
 Telefon: +49 (0) 30 306 311 70  
 E-Mail: gruendercenter@berliner-volksbank.de  
 Internet: www.berliner-volksbank.de



### **Berliner Volksbank eG**

Gründercenter Potsdam

Friedrich-Ebert-Str. 115 | 14467 Potsdam

Ansprechpartner: Tobias Ahrens  
 Telefon: +49 (0) 30 306 311 80  
 E-Mail: gruendercenterbrandenburg@berliner-volksbank.de  
 Internet: www.berliner-volksbank.de



**BürgschaftsBank Berlin**

Franklinstraße 6 | 10587 Berlin

Ansprechpartner: Michael Wowra  
Telefon: +49 (0) 30 311 004 0  
Telefax: +49 (0) 30 311 004 55  
E-Mail: info@buergschaftsbank.berlin  
Internet: www.buergschaftsbank.berlin

## COVENDIT

**COVENDIT**

Corporate Finance GmbH

Albrechtstraße 22 | 10117 Berlin

Ansprechpartner: Christof Sagasser  
Telefon: +49 (0) 30 555 745 870  
Telefax: +49 (0) 30 555 745 879  
E-Mail: info@covendit.de  
Internet: www.covendit.de

## Deloitte. Digital

**Deloitte Digital**

Elbestr. 28 / 29 | 12045 Berlin

Internet: www.deloittedigital.de

## eXIST

Existenzgründungen  
aus der Wissenschaft

**eXIST – Existenzgründungen  
aus der Wissenschaft**

Projektträger Jülich  
Forschungszentrum Jülich GmbH

Zimmerstraße 26–27 | 10969 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 201 994 11  
E-Mail: info@exist.de  
Internet: www.exist.de



Industrie- und Handelskammern  
in Berlin-Brandenburg

**Industrie- und Handelskammer Berlin**

Fasanenstraße 85 | 10623 Berlin

Ansprechpartnerin: Jana Pintz  
Telefon: +49 (0) 30 315 105 82  
Telefax: +49 (0) 30 315 101 14  
E-Mail: [jana.pintz@berlin.ihk.de](mailto:jana.pintz@berlin.ihk.de)



Industrie- und Handelskammern  
in Berlin-Brandenburg

**Industrie- und Handelskammer  
Cottbus**

Mittelstraße 5 | 12529 Schönefeld

Ansprechpartnerin: Cornelia Bewernick  
Telefon: +49 (0) 355 3653 100  
Telefax: +49 (0) 355 3652 631 00  
E-Mail: [bewernick@cottbus.ihk.de](mailto:bewernick@cottbus.ihk.de)  
Internet: [www.cottbus.ihk.de](http://www.cottbus.ihk.de)



Industrie- und Handelskammern  
in Berlin-Brandenburg

**Industrie- und Handelskammer  
Ostbrandenburg**

Puschkinstraße 12b | 15236 Frankfurt (Oder)

Ansprechpartnerin: Annett Schubert  
Telefon: +49 (0) 335 56 21 1315  
Telefax: +49 (0) 335 56 21 44 1315  
E-Mail: [a.schubert@ihk-ostbrandenburg.de](mailto:a.schubert@ihk-ostbrandenburg.de)  
Internet: [www.ihk-ostbrandenburg.de](http://www.ihk-ostbrandenburg.de)



Industrie- und Handelskammern  
in Berlin-Brandenburg

**Industrie- und Handelskammer  
Potsdam**

Breite Straße 2a-c | 14467 Potsdam

Ansprechpartner: Andreas Lehmann  
Telefon: +49 (0) 331 278 61 67  
E-Mail: [andreas.lehmann@ihk-potsdam.de](mailto:andreas.lehmann@ihk-potsdam.de)  
Internet: [www.ihk-potsdam.de](http://www.ihk-potsdam.de)



**InnoEnergy**  
Knowledge Innovation Community

EIT InnoEnergy is supported  
by the EIT, a body of  
the European Union

**InnoEnergy GmbH**

Euref-Campus 12 | 10829 Berlin

Ansprechpartner: Luis Sperr  
Telefon: +49 (0) 173 496 43 35  
E-Mail: luis.sperr@innoenergy.com  
Internet: www.innoenergy.com

# KfW

**KfW**

Infocenter der KfW

Telefon: 0800 539 9001 \*

\* kostenfreie Servicenummer

E-Mail: Infocenter@kfw.de

Internet: www.kfw.de

 **Mittelbrandenburgische  
Sparkasse**

**Mittelbrandenburgische Sparkasse**

Unternehmenskunden und Öffentliche Hand

Saarmunder Straße 61 | 14478 Potsdam

Ansprechpartnerin: Beatrix Kensy  
Telefon: +49 (0) 331 893 70 10  
Telefax: +49 (0) 331 893 70 95  
E-Mail: beatrix.kensy@mbs.de  
Internet: www.mbs.de  
Blog: www.mbs.de/blog  
Facebook: www.facebook.com/mbs.de  
XING: www.xing.com/companies/  
mittelbrandenburgischesparkasse

# SIEMENS

**Siemens AG**

Nonnendammallee 101 | 13629 Berlin

Internet: www.siemens.de

 **WISTA**  
we get ideas done

**WISTA Management GmbH**

Rudower Chaussee 29 | 12489 Berlin

Ansprechpartner: Tobias Kirschnick  
Telefon: +49 (0) 30 639 260 00  
Telefax: +49 (0) 30 639 260 10  
E-Mail: kirschnick@wista.de  
Internet: www.wista.de



**Berlin Partner für Wirtschaft  
und Technologie GmbH**

Fasanenstraße 85 | 10623 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 463 025 00  
E-Mail: info@berlin-partner.de  
Internet: www.berlin-partner.de



Borderstep Institut

**Borderstep Institut für Innovation  
und Nachhaltigkeit gGmbH**

Clayallee 323 | 14169 Berlin

Ansprechpartnerin: Dr. Yasmin Olteanu  
Telefon: +49 (0) 30 30 645 100 34  
E-Mail: olteanu@borderstep.de  
Internet: www.borderstep.de



**Ernst & Young GmbH**

Friedrichstraße 140 | 10117 Berlin

Ansprechpartner: Thomas Prüver  
(EY Partner, Leiter Startup GSA)  
Telefon: +49 (0) 30 254 711 01 64  
Internet: www.start-up-initiative.ey.com

Brandenburg Kapital



**Brandenburg Kapital GmbH**

Babelsberger Straße 21 | 14473 Potsdam

Ansprechpartner: Thomas Krause,  
Thilo Neu  
Telefon: +49 (0) 331 660 1711  
Telefon: +49 (0) 331 660 1767  
Telefax: +49 (0) 331 660 61767  
E-Mail: thomas.krause@ilb.de  
thilo.neu@ilb.de  
Internet: www.brandenburg-kapital.de



**Deutsche Bank AG**

Wexstraße 1 | 10825 Berlin

Ansprechpartnerin: Kerstin Kaufmann  
Telefon: +49 (0) 30 310 728 50  
Telefax: +49 (0) 30 310 728 01  
E-Mail: kerstin.kaufmann@db.com  
Internet: www.deutsche-bank.de



**IBB Ventures**

**IBB Ventures**

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Ansprechpartner: Rayk Reitenbach  
Telefon: +49 (0) 30 2125 3201  
Telefax: +49 (0) 30 2125 3202  
E-Mail: info@ibbventures.de  
Internet: www.ibb-ventures.de



**SDG INVESTMENTS GmbH**

Weißfrauenstraße 12-16 | 60311 Frankfurt  
am Main

Ansprechpartner: Robert Roth  
Telefon: +49 (0) 69 247 519 689  
E-Mail: robert.roth@sdg-investments.com  
Internet: www.sdg-investments.com

**Wirtschaftsförderung  
Brandenburg | WFBB**

**Wirtschaftsförderung Brandenburg|WFBB**

Friedrich-Engels-Straße 103 | 14473 Potsdam

Ansprechpartnerin: Ulrike Wohlert  
Telefon: +49(0) 331 704 457 29 36  
Telefax: +49 (0) 331 704 457 11  
E-Mail: ulrike.wohlert@wfbb.de  
Internet: www.wfbb.de



**Förderprogramme für Existenzgründer,  
Kleinstunternehmer und KMU**

**Coaching BONUS**  
**Transfer BONUS**  
**GründungsBONUS**

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 2125 2352  
E-Mail: info@ibb-business-team.de  
Internet: www.ibb-business-team.de

**SKW  
Schwarz**  
Rechtsanwälte

**SKW Schwarz Rechtsanwälte**

Kurfürstendamm 21 | 10719 Berlin

Ansprechpartner: Dr. Markus Brock  
(Partner, Rechtsanwalt, Fachanwalt  
für gewerblichen Rechtsschutz)  
Telefon: +49 (0) 30 889 265 037  
E-Mail: m.brock@skwschwarz.de  
Internet: www.skwschwarz.de

Wo werden viele Geschäftsideen entwickelt? In den Hochschulen der Länder. Lernen Sie auf den folgenden Seiten die Gründerzentren der Berliner und Brandenburger Hochschulen kennen:



**Alice Salomon Hochschule Berlin**  
University of Applied Sciences

### **Alice Salomon Hochschule**

Alice-Salomon-Platz 5 | 12627 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 992 451 55  
E-Mail: careerservice@ash-berlin.eu  
Internet: www.ash-berlin.eu



**BEUTH HOCHSCHULE  
FÜR TECHNIK  
BERLIN**  
University of Applied Sciences

### **Beuth Startup Hub**

Beuth Hochschule für Technik Berlin

Residenzstraße 37 | 13409 Berlin

Ansprechpartner\*innen:  
Bastian Behrmann | Jessica Ebert  
Telefon: +49 (0) 30 4504 71 70 / -7130  
E-Mail: gruenden@beuth-hochschule.de  
Internet: www.beuth-hochschule.de/startup



Brandenburgische  
Technische Universität  
Cottbus - Senftenberg

### **Gründungsservice**

Brandenburgische Technische Universität  
Cottbus-Senftenberg (BTU)

Standort Cottbus  
Erich-Weinert-Straße 1 | 03046 Cottbus

Standort Seftenberg  
Universitätsplatz 1 | 01968 Senftenberg

Ansprechpartnerin: Katrin Baumert  
Telefon: +49 (0) 355 693 685  
E-Mail: gruendungsservice@b-tu.de  
Internet: www.b-tu.de



**PUSH**  
Gründerzentrum der  
bbw Hochschule

### **bbw Hochschule**

bbw PUSH | Gründerzentrum der bbw Hochschule  
Am Schillertheater 4 | 10625 Berlin

Ansprechpartner: Christian Grosser  
Telefon: +49 (0) 30 509 302 530  
Telefax: +49 (0) 30 509 302 539  
E-Mail: info@bbw-startups.de  
Internet: www.bbw-startups.de



**BSP**  
**Business SCHOOL Berlin**  
Hochschule für Management

### **BSP Business School Berlin**

Calandrellistraße 1-9 | 12247 Berlin

Ansprechpartnerin: Britt Bolduan  
Telefon: +49 (0) 30 766 837 51 60  
E-Mail: britt.bolduan@businessschool-berlin.de  
Internet: www.businessschool-berlin.de



**Technologietransfer Charité –  
BIH Innovations**

Charitéplatz 1 | 10117 Berlin

Ansprechpartner: Marcus Luther  
Telefon: +49 (0) 30 450 570 348  
E-Mail: marcus.luther@charite.de  
Internet: [www.technologietransfer.charite.de](http://www.technologietransfer.charite.de)



**Profund Innovation**

Freie Universität Berlin

Altensteinstraße 40 | 14195 Berlin

Ansprechpartner: Steffen Terberl  
Telefon: +49 (0) 30 838 736 30  
E-Mail: [profund@fu-berlin.de](mailto:profund@fu-berlin.de)  
Internet: [www.fu-berlin.de/sites/profund](http://www.fu-berlin.de/sites/profund)



**Gründungszentrum**

Europa-Universität Viadrina

Besucher-Adresse:  
Logenhaus (LH), Raum K05,  
Logenstraße 11 | 15230 Frankfurt (Oder)  
Postanschrift:  
Große Scharnstraße 59  
15230 Frankfurt (Oder)

Ansprechpartnerin: Dr. Ramona Alt  
Telefon: +49 (0) 335 553 459 26  
E-Mail: [gruenden@europa-uni.de](mailto:gruenden@europa-uni.de)  
Internet: [www.europa-uni.de](http://www.europa-uni.de)



**ZETUP | Gründung**

Fachhochschule Potsdam

Campus Kiepenheuerallee | Haus 4 | Raum 3.15  
Kiepenheuerallee 5 | 14469 Potsdam

Telefon: +49 (0) 331 580 24 67  
E-Mail: [gruendungsservice@fh-potsdam.de](mailto:gruendungsservice@fh-potsdam.de)  
Internet: [www.fh-potsdam.de](http://www.fh-potsdam.de)



**KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand**

Bismarckstraße 107 | 10625 Berlin

Ansprechpartner: Prof. Dr. Holger Wassermann  
Telefon: +49 (0) 30 208 987 581  
E-Mail: [holger.wassermann@fom.de](mailto:holger.wassermann@fom.de)  
Internet: [www.fom.de](http://www.fom.de)



FILMUNIVERSITÄT  
BABELSBERG  
KONRAD WOLF

### Gründungsservice

Filmuniversität Babelsberg Konrad Wolf

Marlene-Dietrich-Allee 11 | 14482 Potsdam  
Raum 2.037

Ansprechpartner: Jörn Krug  
Telefon: +49 (0) 331 620 22 56  
E-Mail: [gruendungsservice@filmuniversitaet.de](mailto:gruendungsservice@filmuniversitaet.de)  
Internet: [www.filmuniversitaet.de](http://www.filmuniversitaet.de)



Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde

Gründungszentrum

### GründungsZentrum

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Waldcampus  
Alfred-Möller-Straße 1 | 16225 Eberswalde  
Waldcampus | Haus 10 | Seiteneingang, 1. Etage

Ansprechpartner: Robert Schmidt MA  
Telefon: +49 (0) 3334 657 458  
E-Mail: [gruendungszentrum@hnee.de](mailto:gruendungszentrum@hnee.de)  
Internet: [www.hnee.de](http://www.hnee.de)



Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin  
*University of Applied Sciences*

### Entrepreneurship & Gründung

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
(htw)

Campus Treskowallee Gebäude E | Raum 05  
Treskowallee 8 | 10318 Berlin

Ansprechpartnerin: Dr. Angela Höhle  
Telefon: +49 (0) 30 501 927 42  
E-Mail: [angela.hoehle@htw-berlin.de](mailto:angela.hoehle@htw-berlin.de)  
Internet: [www.entrepreneurship.htw-berlin.de](http://www.entrepreneurship.htw-berlin.de)



### Humboldt-Innovation GmbH

Humboldt-Universität zu Berlin

Luisenstraße 53 | 10117 Berlin

Ansprechpartnerin: Diana Matz-Wassenberg  
Telefon: +49 (0) 30 2093 707 66  
E-Mail: [diana.matz@humboldt-innovation.de](mailto:diana.matz@humboldt-innovation.de)  
Internet: [www.humboldt-innovation.de](http://www.humboldt-innovation.de)



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
**Berlin School of Economics and Law**

**Startup Incubator Berlin**

Das Gründungszentrum der HWR Berlin

Rohrdamm 88 | 13629 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 3087 716 99

E-Mail: gruendungszentrum@hwr-berlin.de

Internet: www.startup-incubator.berlin

**ISM**

INTERNATIONAL  
SCHOOL OF MANAGEMENT

University of Applied Sciences

**ISM International School of Management**

**GmbH**

**Nonprofit Organization**

Hauptstraße 27 | 10827 Berlin

Ansprechpartnerin: Susanne Perner

Telefon: +49 (0) 30 315 193 50

E-Mail: susanne.perner@ism.de

Internet: www.ism.de/forschung/institute/  
entrepreneurship-institute-ism

**DesignFarmBerlin**  
Design in Tech Accelerator

**DesignFarmBerlin**

Design in Tech Accelerator

Weißensee Kunsthochschule Berlin

Bühringstraße 20 | 13086 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 477 054 10

E-Mail: info@designfarmberlin.de

Internet: www.designfarmberlin.com

**SRH BERLIN UNIVERSITY**  
OF APPLIED SCIENCES

**SRH Berlin University of Applied Sciences**

Ernst-Reuter-Platz 10 | 10587 Berlin

Ansprechpartnerin: Sigrid Peuker

Telefon: +49 (0) 30 374 374 200

Telefax: +49 (0) 30 374 374 375

E-Mail: sigrid.peuker@srh.de

Internet: www.srh-hochschule-berlin.de



### Zentrum für Gründung und Transfer

Technische Hochschule Brandenburg

Magdeburger Straße 50 | 14770 Brandenburg  
an der Havel

Telefon: +49 (0) 3381 355 122  
E-Mail: zgt@th-brandenburg.de  
Internet: [www.zgt.th-brandenburg.de](http://www.zgt.th-brandenburg.de)



### Gründungsservice

Technische Hochschule Wildau

Hochschulring 1 | 15745 Wildau

Ansprechpartner: Christian Kerber  
Telefon: +49 (0) 3375 508 312  
E-Mail: [christian.kerber@th-wildau.de](mailto:christian.kerber@th-wildau.de)  
Internet: [www.th-wildau.de/gruendungsservice](http://www.th-wildau.de/gruendungsservice)

### Career & Transfer

#### Career & Transfer Service Center

Universität der Künste Berlin

Einsteinufer 43–53 | 10587 Berlin

Ansprechpartnerin: Venessa Alice Tanović  
Telefon: +49 (0) 30 318 520 64  
E-Mail: [career@intra.udk-berlin.de](mailto:career@intra.udk-berlin.de)  
Internet: [www.udk-berlin.de](http://www.udk-berlin.de)



#### Centre for Entrepreneurship der Technische Universität Berlin

Hardenbergstr. 38 | 10623 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 314 283 77  
E-Mail: [info@gruendung.tu-berlin.de](mailto:info@gruendung.tu-berlin.de)  
Internet: [www.entrepreneurship.tu-berlin.de](http://www.entrepreneurship.tu-berlin.de)



### Potsdam Transfer

Universität Potsdam

Campus Golm  
Karl-Liebknecht-Str. 24–25 | 14476 Potsdam

Ansprechpartner: Sascha Thormann  
Telefon: +49 (0) 331 977 3867  
E-Mail: [sascha.thormann@uni-potsdam.de](mailto:sascha.thormann@uni-potsdam.de)

Campus Griebnitzsee  
August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam

Ansprechpartner: Johannes Zier  
Telefon: +49 (0) 331 977 1720  
E-Mail: [johannes.zier@uni-potsdam.de](mailto:johannes.zier@uni-potsdam.de)  
Internet: [www.uni-potsdam.de/potsdam-transfer](http://www.uni-potsdam.de/potsdam-transfer)

## NETZWERK | KOOPERATIONSPARTNER



**Akelei e. V. – Berufswegplanung mit Frauen**

Internet: [www.akelei-online.de](http://www.akelei-online.de)

### APRILStiftung

**APRIL Stiftung zur Förderung  
des unternehmerischen Denkens**

Internet: [blog.aprilstiftung.de/](http://blog.aprilstiftung.de/)



**Arbeitsförderungsgesellschaft Premnitz mbH**

Internet: [www.afp.standort-premnitz.de](http://www.afp.standort-premnitz.de)



**BCPro**

Internet: [www.bcpro.de](http://www.bcpro.de)



**Berliner Beratungsdienst e. V. (bbd)**

Internet: [www.bbdev.de](http://www.bbdev.de)



**Berlinstartup.de**

Internet: [www.berlinstartup.de](http://www.berlinstartup.de)



**BLOK O**

Internet: [www.blok-o.de](http://www.blok-o.de)



**Bundesverband Deutsche Startups e. V.**

Internet: [www.deutschestartups.org](http://www.deutschestartups.org)



**Business Angels Club Berlin-Brandenburg e. V.**

Internet: [www.bacb.de](http://www.bacb.de)



**City of Talents e. V.**

Internet: [www.city-of-talents.de](http://www.city-of-talents.de)



**Deutscher Franchise-Verband e. V.**

Internet: [www.franchiseverband.com](http://www.franchiseverband.com)



**Deutsches Patent- und Markenamt**

Internet: [www.dpma.de](http://www.dpma.de)



**Integrationsfachdienst  
Selbstständigkeit-enterability**  
Internet: [www.enterability.de](http://www.enterability.de)



**Für Gründer**  
Internet: [www.fuer-gruender.de](http://www.fuer-gruender.de)



**garage berlin**  
Internet: [www.garageberlin.de](http://www.garageberlin.de)



**Gründerforum Potsdam**  
Internet: [www.potsdam.de](http://www.potsdam.de)



**Gründerinnenzentrale –  
Navigation in die Selbstständigkeit**  
Internet: [www.gruenderinnenzentrale.de](http://www.gruenderinnenzentrale.de)



**Gründungsnetz Brandenburg**  
Internet: [www.gruendungsnetz.brandenburg.de](http://www.gruendungsnetz.brandenburg.de)



**Handwerkskammer Berlin**  
Internet: [www.hwk-berlin.de](http://www.hwk-berlin.de)



**Handwerkskammer Cottbus**  
Internet: [www.hwk-cottbus.de](http://www.hwk-cottbus.de)



**Handwerkskammer Frankfurt (Oder)  
Region Ostbrandenburg**  
Internet: [www.hwk-ff.de](http://www.hwk-ff.de)



**Handwerkskammer Potsdam**  
Internet: [www.hwk-potsdam.de](http://www.hwk-potsdam.de)



**IP Institut für Personalmanagement GmbH**  
Internet: [www.uvb-online.de/de/service/ip-institut-fuer-personalmanagement](http://www.uvb-online.de/de/service/ip-institut-fuer-personalmanagement)



**jalta.consultants e. V.**  
Internet: [www.jalta-consultants.de](http://www.jalta-consultants.de)

## NETZWERK | KOOPERATIONSPARTNER



**Kreativwirtschaftsberatung Berlin**

Internet: [www.kreativwirtschaftsberatung-berlin.de](http://www.kreativwirtschaftsberatung-berlin.de)



**Leibniz-Gemeinschaft e. V.**

Internet: [www.leibniz-gemeinschaft.de](http://www.leibniz-gemeinschaft.de)



**Medienboard Berlin-Brandenburg GmbH**

Internet: [www.medienboard.de](http://www.medienboard.de)



**REG Regionalentwicklungsgesellschaft Nordwestbrandenburg mbH**

Internet: [www.reg-nordwestbrandenburg.de](http://www.reg-nordwestbrandenburg.de)



**SIBB e. V. – Verband der IT- und Internetwirtschaft in Berlin und Brandenburg**

Internet: [www.sibb.de](http://www.sibb.de)

**LAUF e.V.**

Landesvereinigung außeruniversitärer

Forschung Brandenburg

**LAUF – Landesvereinigung außeruniversitärer  
Forschung Brandenburg e. V.**

Internet: [www.lauf-ev.de](http://www.lauf-ev.de)



**MARKETING CLUB  
POTSDAM**

**Marketing-Club Potsdam e. V.**

Internet: [www.marketingclub-potsdam.de](http://www.marketingclub-potsdam.de)



**media.net berlinbrandenburg e. V.**

Internet: [www.medianet-bb.de](http://www.medianet-bb.de)



**Mediatech Hub | Accelerator Babelsberg**

Internet: [www.mth-potsdam.de/accelerator/](http://www.mth-potsdam.de/accelerator/)



**Regionalmanagement Berlin SÜDWEST**

Internet: [www.rm-berlin-sw.de](http://www.rm-berlin-sw.de)



**Social Impact gGmbH**

Internet: [www.socialimpact.eu](http://www.socialimpact.eu)



EUROPAISCHE UNION  
Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung  
[www.efre.brandenburg.de](http://www.efre.brandenburg.de)

**Standortmanagement Golm GmbH**

Internet: [www.potsdam-sciencepark.de](http://www.potsdam-sciencepark.de)



**Ihre Steuerberater – Experten die sich lohnen**

Internet: [www.expertendiesichlohnen.de](http://www.expertendiesichlohnen.de)



**STIC Wirtschaftsfördergesellschaft  
Märkisch-Oderland mbH**

Internet: [www.stic.de](http://www.stic.de)



**swot Controlling GmbH**

Internet: [www.swot.de](http://www.swot.de)



**Technologie- und Gewerbezentrum  
Potsdam-Mittelmark GmbH**

Internet: [www.wirtschaft.pm](http://www.wirtschaft.pm)



**Technologie- und Gewerbezentrum  
Prignitz GmbH**

Internet: [www.tgz-prignitz.de](http://www.tgz-prignitz.de)



**Technologiestiftung Berlin**

Internet: [www.technologiestiftung-berlin.de](http://www.technologiestiftung-berlin.de)



**VdU Verband deutscher Unternehmerinnen**

Internet: [www.vdu.de](http://www.vdu.de)



**VCG e. V. – Viadrina Consulting Group e. V.**

Internet: [www.vcg-ev.de](http://www.vcg-ev.de)



**WeiberWirtschaft eG**

Internet: [www.weiberwirtschaft.de](http://www.weiberwirtschaft.de)



**Wirtschaftsjunioren Berlin e. V.**

Internet: [www.wjb.de](http://www.wjb.de)



**Wirtschaftsjunioren Berlin-Brandenburg e. V.**

Internet: [www.wjbb.de](http://www.wjbb.de)

# LITERATUR

## BPW Plan

### **Businessplan Vorlage und Beispiel:**

Wie Sie einen Businessplan erstellen: Ultimative Schritt für Schritt Anleitung um Banken und Investoren zu überzeugen.  
Stefanovic, I.  
ISBN: 978-1798673829 (Indepenently published) 2019, 14,99 €

### **Der Businessplan**

Geschäftspläne professionell erstellen.  
Mit Checklisten und Fallbeispielen.  
Nagl, A.  
ISBN: 978-3658213183 (Springer Gabler) 2018, 52,99 €

### **Existenzgründung und Businessplan**

Ein Leitfaden für erfolgreiche Start-ups  
Vogelsang, E./Fink, C./Baumann, M.  
ISBN: 978-3503182022 (Erich Schmidt Verlag GmbH & Co) 2018, 34,95 €

### **Planen, gründen, wachsen**

Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg  
McKinsey & Company  
ISBN: 978-3868816488 (Redline Verlag) 2016, 34,99 €

## BPW Canvas

### **Business Model Generation**

Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer  
Osterwalder, A./Pigneur, Y.  
ISBN: 978-3593394749 (Campus Verlag) 2011, 34,99 €

### **Lean Startup**

Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen  
Ries, E.  
ISBN: 978-3868815672 (Redline Verlag), 2014, 19,99 €

### **Running Lean**

Das How-to für erfolgreiche Innovationen  
Maurya, A.  
ISBN: 978-3955611279 (O'Reilly) 2013, 24,90 €

## Existenzgründung

### **Betriebswirtschaftslehre:**

Eine Einführung für Einsteiger und Existenzgründer  
Kußmaul, H.  
ISBN: 978-3110444407 (DeGruyter Oldenbourg) 2016, 39,95 €

### **Das Handbuch für Startups**

Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen

Blank, S./Dorf, B.

ISBN: 978-3955618124 (O'Reilly) 2014, 39,90 €

### **Das Richtige gründen.**

Werkzeugkasten für Unternehmer

Stähler, P.

ISBN: 978-3867743846 (Murrmann Verlag) 2019, 29,90 €

### **Der Existenzgründerzyklus**

Der sichere Weg zum erfolgreichen Unternehmen

Jürgen, A.

ISBN: 978-3938684061 (UVIS-Verlag) 2013, 155,00 €

### **Die Startup Bibel:**

Der praxisnahe Ratgeber für eine schnelle, sichere und erfolgreiche Existenzgründung!

Thieler-Unge, R..

ISBN: 978-3965830936 (Cherry Media GmbH) 2019, 25,90 €

### **Mach dich selbstständig!**

Das Praxishandbuch für Gründerinnen und

Karrierefrauen

Windt, B.

ISBN: 978-3424201208 (Ariston) 2015, 14,99 €

### **Praxisbuch Existenzgründung**

Erfolgreich selbstständig werden und bleiben

Hofert, S.

ISBN: 978-3869364360 (GABAL), 2012, 34,90 €

## Verschiedenes

### **Content Marketing – Das Workbook**

Schritt für Schritt zu erfolgreichem Content

Eschbacher, I.

ISBN: 978-3958455160 (mitp) 2017, 22,00 €

### **Corporate Sustainability im Mittelstand**

Grundlagen für die Entwicklung nachhaltiger Unternehmensstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen

Schramm, A.

ISBN: 978-3842889880 (Diplomica Verlag) 2014, 39,99 €

### **Design Thinking Schnellstart:**

Kreative Workshops gestalten

Osann, I./Mayer, L./Wiele, I.

ISBN: 978-3446458369 (Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG) 2018, 20,00 €

### **Die Entrepreneurmatrix:**

Das ultimative Werkzeug für Gründer, Start-ups, Selbstständige & Co.

Wlaschek, S.

ISBN: 978-3961118618 (Sascha Wlaschek) 2018, 16,99 €

**Kommunikation für junge Unternehmen**

Das Praxishandbuch für Existenzgründer und Startups  
Bittner-Fesseler, A./ Häfelingen, M.

ISBN: 978-3658167332 (Springer Gabler) 2018, 39,99 €

**Lean Content Marketing**

Groß denken, schlank starten. Praxisleitfaden  
für das B2B-Marketing

von Hirschfeld, S./Josche, T.

ISBN: 978-3960090656 (O'Reilly) 2017, 32,90 €

**Start-up Hacks:**

Was Unternehmen wirklich voranbringt

Kalhammer, B.

ISBN: 978-3868817393 (Redline Verlag) 2019, 19,99 €

**Steuerwissen32go:**

Crashkurs Steuern für Kleinunternehmen und Freiberufler  
Görlich, A.

ISBN: 978-3944043036 (Steuern aber lustig Verlag GmbH & Co. KG) 2018, 14,95 €

**The Culture Code:**

The Secrets of Highly Successful Groups

Coyle, D.

ISBN: 978-1524797096 (Bantam) 2018, 12,99 €

**33 Werkzeuge für die digitale Welt:**

Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann  
Summa, L./Kirbach, C.

ISBN: 978-3868817386 (Redline Verlag) 2019, 19,99 €

**Broschüren**

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)  
**Infoletter Gründerzeiten**

Publikationsreihe für Gründer und junge Unternehmen  
Kostenloser Download unter: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

Deutsches Patent- und Markenamt

**Informationsbroschüren, Merkblätter und Formulare zu den Themen:** Patente, Marken, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster  
kostenlos erhältlich unter [www.dpma.de](http://www.dpma.de)

Handwerkskammer Berlin (HWK Berlin) / Industrie- und Handelskammer zu Berlin (IHK Berlin)

**Gründen in Berlin – Die Gründungsbroschüre**  
kostenlos erhältlich bei der HWK Berlin und der IHK Berlin, den Produktkatalog der IHK Berlin finden Sie unter:  
[www.ihk-berlin.de](http://www.ihk-berlin.de)

Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern des Landes Brandenburg

**Fördernavigator Wirtschaft Brandenburg**

Überblick über Förderprogramme für Gründer und

Unternehmer im Land Brandenburg, erhältlich bei den Industrie- und Handelskammern des Landes Brandenburg  
[www.cottbus.ihk.de](http://www.cottbus.ihk.de),  
[www.ihk-ostbrandenburg.de](http://www.ihk-ostbrandenburg.de),  
[www.ihk-potsdam.de](http://www.ihk-potsdam.de)

Investitionsbank Berlin (IBB)

in Zusammenarbeit mit Senatsverwaltung für Wirtschaft,

Energie und Betriebe Berlin

**Förderfiebel 2019/2020**

Der Ratgeber für Unternehmen und Existenzgründungen  
kostenlos erhältlich bei der IBB, Download unter  
[www.ibb.de](http://www.ibb.de)

Ministerium für Finanzen des Landes Brandenburg (MdF)

**Ich mache mich selbstständig!**

Steuerlicher Wegweiser für Unternehmensgründer

kostenlos erhältlich beim MdF, Download unter

[www.mdf.brandenburg.de](http://www.mdf.brandenburg.de)

KfW Bankengruppe

**Die KfW-Förderung für Gründer,  
Unternehmensnachfolger und junge Unternehmen**

Download kostenlos unter [www.kfw.de](http://www.kfw.de) und

[www.gruenderplattform.de](http://www.gruenderplattform.de)

**Internetseiten**

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

**Existenzgründer- und Unternehmensportal**

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

Gründen in Berlin

**Informationen rund um die Existenzgründung**

[www.gruenden-in-berlin.de](http://www.gruenden-in-berlin.de)

Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)

**Existenzgründungsseite der ILB**

[www.ilb.de/existenzgruendung](http://www.ilb.de/existenzgruendung)

Wirtschaftsförderung Brandenburg | WFBB

**Erfolgreich gründen in Brandenburg**

[www.wfbb.de/de/Unsere-Services/für-Gründungen](http://www.wfbb.de/de/Unsere-Services/für-Gründungen)

Innovationen brauchen Mut

**Ein Angebot der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH | WFBB**

[www.gruendung-in-brandenburg.de](http://www.gruendung-in-brandenburg.de)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, KfW

**Deutschlands neue Gründerplattform!**

Arbeite online an deiner Selbstständigkeit.

[www.gruenderplattform.de/](http://www.gruenderplattform.de/)

Weitere Links für Ihre Gründung finden Sie auf der

**BPW-Website.**

[www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de)

83

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg  
Büro in der Investitionsbank Berlin | Bundesallee 210 | 10719 Berlin

### Redaktion:

Christina Arend, Yvonne Deininger, Madlen Dietrich, Janine Korbaniak,  
Laura Pärschke, Anna Schnekker

### Layout:

ariadne an der spree GmbH  
Torstraße 107 | 10119 Berlin

©:

S. 14–15: Europäische Kommission für Umwelt und Entwicklung; Loew et al.;

CSR BW; Oliver Schmidt; Pauline Feierabend

S. 36–40: Dr. Heico Koch

S. 51–58: Alexander Osterwalder/Yves Pigneur – Business Model Generation; Thomas Andersen; Martin Dolling;  
Thorsten Falttings; Dr. Christian Kapteyn; Sven Weickert

© 2020: Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des Herausgebers sind die Aufnahme in Datenbanken,  
der Nachdruck und die Vervielfältigung des Handbuchs oder von Teilen daraus nicht gestattet. Alle Angaben ohne Gewähr.

Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg ist ein erfolgreiches PPP-Projekt, hinter dem ein großes Netzwerk von Partnern steht. Der BPW wird zum Großteil aus privaten Mitteln von Partnern und Eigenmitteln der Organisatoren finanziert.

Stand: September 2020

## SOCIAL MEDIA



[blog.b-p-w.de](http://blog.b-p-w.de)



[facebook.com/businessplanwettbewerb](https://facebook.com/businessplanwettbewerb)



[@BPW\\_wirgruenden](https://twitter.com/BPW_wirgruenden)



[instagram.com/wirgruenden/](https://instagram.com/wirgruenden/)



[youtube.com/user/BPWBerlinBrandenburg](https://youtube.com/user/BPWBerlinBrandenburg)

# **BPW-Knigge**

Sie kennen ihn sicher: Adolph Franz Friedrich Ludwig Freiherr Knigge und seine Schrift über den Umgang mit Menschen. Regeln für ein gutes Miteinander sind nicht nur im Privaten essentiell. Auch im Geschäftsleben gilt es, einige Kniffe zu berücksichtigen. Besonders als Gründerin bzw. Gründer sollten eine gute Vorbereitung, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit eine wesentliche Rolle spielen. Getreu der Goldenen Regel: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“

---

## **Vorbereitung:**

„In allen Dingen hängt der Erfolg von den Vorbereitungen ab.“ Beherzigen Sie Konfuzius und erscheinen Sie gut vorbereitet zu Ihren Terminen. Erstellen Sie eine Präsentation, kennen Sie Ihren Markt und meistern Sie souverän Fragen zu Ihrer Finanzierung. Stellen Sie sich auf Rückfragen ein und sichern Sie sich mit einzelnen Backup-Folien ab. Formulieren Sie Ihr Konzept klar und verständlich und seien Sie sich darüber im Klaren, was Sie von Ihrem Gegenüber wollen. Betreiben Sie Recherche, um auch zu wissen, mit wem Sie es zu tun haben. So steht Ihrem Pitch oder Ihrem Gespräch mit Finanziers, Kunden oder Partnern nichts mehr im Wege.

---

## **Zuverlässigkeit:**

Sie haben einen Termin vereinbart und Ihnen ist kurzfristig etwas dazwischengekommen? Denken Sie bitte bei terminlichen Veränderungen daran, dass Ihr Gegenüber einen gewissen Aufwand betreibt und sich vorbereitet. Zollen Sie Ihrem Gegenüber Respekt und sagen Sie Termine ab, die Sie nicht wahrnehmen können. Beim BPW ist der Anmelde- und auch Abmeldeprozess recht einfach. Nach dem Login melden Sie sich mit einem Klick für Ihren Wunschtermin an. Sollten Sie verhindert sein, gelingt die Abmeldung ebenfalls auf diesem Wege.

Alternativ können Sie uns kurz anrufen, eine E-Mail schreiben oder uns über den Chat kontaktieren. Geben Sie uns Planungssicherheit, denn auch beim BPW entstehen Kosten für die Ausrichtung von Seminaren, Workshops sowie bei weiteren Veranstaltungen. Außerdem geben Sie anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, Ihren Platz einzunehmen und die Veranstaltung zu besuchen.

---

## **Pünktlichkeit:**

Pünktlichkeit sollte ab sofort das A und O in Ihrer Geschäftswelt sein. Mit Ihren Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern, Kundinnen und Kunden oder den Teammitgliedern sollten Sie ein respektvolles Miteinander pflegen und pünktlich zu Meetings, Veranstaltungen oder weiteren Terminen erscheinen. Nehmen Sie Rücksicht auf Ihr Umfeld, für das Ihr Zuspätkommen eine Störung bedeutet. Ähnlich wie bei der Zuverlässigkeit kann es natürlich zu unerwarteten Verspätungen kommen. Jedoch sollten Sie Ihr Gegenüber dann kurz telefonisch informieren, dass Sie sich verspäten.

---

Wir können einiges tun, um unsere Beziehungen zu anderen Menschen zu verbessern!  
Wir freuen uns auf ein gemeinsames BPW-Jahr 2021.

## Organisatoren



## Schirmherrschaft

- Die Senatorin für Wirtschaft, Energie und Betriebe Berlin
- Der Minister für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg

## Premiumpartner



COVENDIT

**Deloitte.**  
Digital

eXIST  
Existenzgründungen  
aus der Wissenschaft

IHK  
Industrie- und Handelskammern  
in Berlin-Brandenburg

eit InnoEnergy  
Knowledge Innovation Community  
EIT InnoEnergy is supported  
by the European Union

KFW

Mittelbrandenburgische  
Sparkasse

SIEMENS

WISTA  
we get ideas done

## Partner

- Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH
- Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH
- Brandenburg Kapital GmbH
- Deutsche Bank
- Ernst & Young GmbH
- IBB Business Team GmbH
- IBB Ventures
- SDG Investments GmbH
- SKW Schwarz Rechtsanwälte
- Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH