



## AXOLOTL

### German Med & Health Businessplan Wettbewerb 2023

## Katalog der Leitfragen

Was genau wird in den einzelnen Kapiteln eines Businessplans verlangt? Welche Inhalte müssen unbedingt bearbeitet werden? Was darf auf keinen Fall fehlen?

Erste Orientierungshilfe bietet der AXOLOTL Katalog der Leitfragen. Er listet die zentralen Fragen, jeweils zugeordnet zu den einzelnen Kapiteln eines Businessplans, auf. Nutzen Sie den Katalog als Checkliste, prüfen Sie, ob die jeweilige Frage zu Ihrer Geschäftsidee und Ihrer Unternehmensplanung passt, bedenken Sie zutreffende Antworten. Nicht jede Frage passt zu jeder Geschäftsidee.

#### **Wichtiger Hinweis:**

Niemand versteht Ihre Vision und Ihre Geschäftsidee besser als Sie selbst. Deshalb ist es unverzichtbar, dass Sie Ihren Businessplan selbst schreiben.

### **1. Executive Summary**

#### **Der erste Schritt: Was macht einen guten Businessplan aus?**

- Erläutern Sie die Geschäftsidee hinter Ihrer Vision klar und verständlich.
- Wecken Sie das Interesse an Ihrer Geschäftsidee und die Neugier zum Weiterlesen.
- Betonen Sie den innovativen Charakter Ihrer Geschäftsidee.
- Definieren Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal.
- Erläutern Sie, wie sich Ihr Unternehmen von Mitbewerbern abgrenzt.
- Machen Sie den Nutzen für Ihre Zielkunden klar erkennbar.
- Beschreiben Sie die Situation auf dem relevanten Markt.
- Erläutern Sie, wie Sie sich den Marktzugang für Ihr Unternehmen vorstellen.
- Nennen Sie die Rechtsform, die Sie für Ihr Unternehmen anstreben.
- Führen Sie auf, ob Ihre Idee bereits geschützt ist, oder ob dies angestrebt wird.
- Stellen Sie die Kompetenzen Ihres Teams vor.
- Listen Sie die Höhe des Kapitalbedarfs und die Kapitalverwendung auf.
- Geben Sie eine Übersicht über geplante Umsatz- und Ertragsentwicklungen, Investitionen und Personalbestand.
- Scheuen Sie sich nicht, Defizite und Schwächen zu benennen.

### **2. Geschäftsidee**

#### **Das erste „richtige“ Kapitel Ihres Businessplans: Stellen Sie Ihre Geschäftsidee vor**

- Wie definieren Sie Ihre Geschäftsidee?
- Was macht den innovativen Charakter Ihrer Geschäftsidee aus?

- Was ist das Alleinstellungsmerkmal Ihrer Geschäftsidee?
- Was war der Anstoß für die Entwicklung Ihrer Geschäftsidee?
- Wie sind Sie als Unternehmer einzuordnen z.B. eher als Spezialist oder als Generalist?

### **Nennen Sie Ihre Unternehmensziele**

- Auf welcher Vision basiert Ihre Unternehmensgründung?
- Welche Ziele haben Sie sich langfristig gesteckt?
- Wie sieht Ihre Strategie zur Erlangung Ihrer Ziele aus?
- Welche ersten Schritte haben Sie zur Verwirklichung Ihrer Vision geplant?

### **Beschreiben Sie Ihr Geschäftsmodell**

- Nach welchem Geschäftsmodell wollen Sie Ihr Unternehmen aufbauen?
- Wie lässt sich mit Ihrem Geschäftsmodell Geld verdienen?
- Was sind die Haupterfolgsfaktoren Ihrer Geschäftsidee?
- Warum gibt es Ihre Geschäftsidee noch nicht auf dem Markt?
- Wie groß soll Ihr Produktions- oder Dienstleistungsumfang sein?
- Wie und mit welchem Aufwand ließe sich eine kurzfristige Kapazitätsausweitung realisieren?
- Wie sieht Ihr Bedarf an quantitativen und qualitativen Mitteln aus, die für die Produkt- oder Dienstleistungserstellung notwendig sind?
- Welche Mittel müssen Sie von Dritten zukaufen?
- Wie beabsichtigen Sie, eine Abhängigkeit von Ihren Lieferanten zu vermeiden?
- Wie sieht Ihre Qualitätssicherung aus?

### **Beschreiben Sie Entwicklungsstand und –reife Ihres Produktes**

- Wie definieren Sie den Entwicklungsstand Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung?
- Wie schätzen Sie den Grad der Marktreife Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung ein?
- Ist ein Prototyp vorhanden?
- Welche Weiterentwicklungen sind geplant?
- Welche Ressourcen und Aufwendungen haben Sie für Weiterentwicklungen eingeplant?
- Welche Prozesse zur Erstellung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung haben Sie geplant?

### **Analysieren Sie die Patent- und Markenrechtsituation**

- Haben Sie das Patent oder Lizenzrecht für Ihre Innovation?
- Welchen Schutz Ihrer innovativen Geschäftsidee vor Nachahmern haben Sie geplant?
- Wie stellt sich die Patentsituation dar?
- Gibt es relevante Patente oder Lizenzen, die sich im Besitz von Mitbewerbern befinden?
- Wie hoch schätzen Sie die Kosten ein, wenn Sie Lizenzen nehmen müssen?
- Wie hoch schätzen Sie die Erlöse ein, wenn Sie Lizenzen vergeben können?
- Welche potenziellen Lizenznehmer gibt es?

### **Beschreiben Sie, welche Zulassungen notwendig sind**

- Welche Gesetze oder Regularien sind für eine erfolgreiche Gründung Ihres Unternehmens zu beachten?
- Erfüllen Sie alle gesetzlichen und technischen Voraussetzungen für die Entwicklung und Erstellung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung?

- Haben Sie alle gesetzlichen Formalitäten erledigt und die entsprechenden Genehmigungen, Zulassungen und Zertifizierungen eingeholt?
- Entspricht Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung den geltenden Normen und Industriestandards?

### **3. Unternehmerteam**

#### **Nennen Sie Ihre persönlichen Ziele und Motivationen**

- Wie schätzen Sie Ihre persönliche Eignung zum Unternehmer ein?
- Steht Ihre Familie hinter Ihrem Wunsch zur Unternehmensgründung?
- Welche Motivation haben die Mitglieder Ihres Teams bezüglich der Unternehmensgründung?
- Ist die Motivation Ihres Teams groß genug, und kann sie auf Dauer sichergestellt werden?

#### **Beschreiben Sie die Qualifikation Ihres Teams**

- Welche fachlichen Qualifikationen und Branchenkenntnisse bringen Sie selbst als Gründer\*in mit?
- Über welches Maß an kaufmännischem Wissen verfügen Sie?
- Welche Kompetenzen in Bezug auf berufliche Qualifikation und Erfahrung haben die Mitglieder Ihres Gründerteams?
- Kann Ihr Team die Kernkompetenzen abdecken, die zum Erfolg Ihres Unternehmens notwendig sind?
- Wie gehen Sie vor, wenn erforderliche Erfahrungen und Fähigkeiten im Team fehlen?
- Können Sie eine Aussage über die Teamfähigkeit Ihres Gründungsteams – basierend auf einer früheren Zusammenarbeit – machen?

#### **Beschreiben Sie die Verteilung der Managementaufgaben**

- Welche Managementaufgabe haben Sie für welches Teammitglied vorgesehen?
- Wie sieht das Organigramm Ihres Unternehmens aus?
- Welche Vertretungsregeln haben Sie aufgestellt, um einen reibungslosen Betriebsablauf zu gewährleisten?
- Wie können kurzfristig ausfallende Teammitglieder ersetzt werden?

#### **Erläutern Sie Ihre Personalplanung**

- Über welches Potential an Arbeitsplätzen verfügt Ihr Unternehmen mittel- und langfristig?
- Welche quantitativen und qualitativen Vorstellungen haben Sie zur Besetzung der einzelnen Positionen in Ihrem Unternehmen?
- Wie sieht Ihre Personalrekrutierungsstrategie aus?
- Haben Sie bereits Stellenbeschreibungen verfasst?
- Welche Gehaltstruktur haben Sie für Ihr Unternehmen vorgesehen?
- Wie sind Ihre Vorstellungen bezüglich der Mitarbeiterphilosophie?
- Wie wollen Sie eine langfristige Personalbindung an Ihr Unternehmen gewährleisten?
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie zur Sicherung der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter\*innen geplant?

## 4.

### **Branche und Markt**

#### **Beschreiben Sie den Markt, den Sie bedienen wollen**

- Welchen Zielmarkt wollen Sie bedienen?
- Welche Marktsegmentierung halten Sie für sinnvoll?
- Wie schätzen Sie Volumen und Profitabilität der Marktsegmente kurz- und langfristig ein?
- Welche Faktoren erachten Sie als einflussreich für das Wachstum in den Marktsegmenten?
- Welches Kundenpotential hat der Markt?

#### **Schildern Sie Ihre Einschätzung des Segmentes, in dem Sie Ihr zukünftiges Unternehmen in Ihrer Branche sehen**

- Welche Faktoren sehen Sie in Ihrer Branche als erfolgsentscheidend an?
- Wie sehen Sie das Wachstumspotential Ihrer Branche und wodurch wird es bestimmt?
- Welche Trends erwarten Sie in Ihrer Branche?
- Welche vergleichbaren Branchen können Orientierungshilfen bieten?
- Welche Preis-, Kosten- und Gewinnentwicklung sehen Sie in der von Ihnen ausgewählten Branche?
- Wie schätzen Sie die Gesamtentwicklung Ihrer Branche und der Nachfrage ein?
- Wie stark können gesetzliche Initiativen die Entwicklung der Branche beeinflussen?

#### **Identifizieren Sie Ihre potenziellen Kunden\*innen**

- Welche kaufentscheidenden Faktoren können Sie für Ihre Geschäftsidee benennen?
- Welcher Nutzen ergibt sich für Ihre Kunden\*innen, und warum sollten sie speziell auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zurückgreifen?
- Was ist der USP Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung?
- Welche Kundengruppen wollen Sie ansprechen (Privatpersonen, Gewerbekunden, Öffentliche Auftraggeber, Großkunden)?
- Gibt es Versionen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung, die für bestimmte Kundengruppen konzipiert sind?
- Haben Sie bereits Kundenkontakte mit konkreten Umsätzen?
- Konnten Sie bereits Referenzkunden gewinnen?
- Haben Sie eine Strategie zur Gewinnung von Referenzkunden?
- Wie schätzen Sie Ihre Abhängigkeit von Großkunden ein?
- Ist der Bedarf Ihrer Kunden\*innen eher kurz- oder eher langfristig?
- Was wissen Sie über die Bonität Ihrer Kunden?

#### **Schildern Sie die Rolle von Service/Wartung in Ihrer Geschäftsidee**

- Spielen Service, Beratung, Wartung und Einzelverkauf bei Ihrer Geschäftsidee eine Rolle?
- Haben Sie ein Service- und Wartungsangebot ausgearbeitet?
- Wie sehen Ihre Produkt- und Dienstleistungsgarantien aus?

#### **Beschreiben Sie die Wettbewerbssituation für Ihre Geschäftsidee**

- Wie sieht die Wettbewerbssituation aus?
- Welche Konkurrenten können Sie benennen, die vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen anbieten?
- Sprechen Ihre Mitbewerber die gleiche Zielgruppe an?

- Wie stark ist Ihre Konkurrenz auf dem Markt vertreten?
- Haben Sie eine Übersicht über die Besonderheiten, Stärken und Schwächen Ihrer Konkurrenten (in den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Marketing und Standort) im Vergleich zu Ihrem Unternehmen erstellt?
- Wie sieht die Gestaltung Ihrer Preise und Zahlungskonditionen im Vergleich zu Ihren Mitwerbern aus?
- Wie schätzen Sie die Dauerhaftigkeit Ihres Wettbewerbsvorteils ein, sofern es einen gibt?
- Mit welcher Reaktion Ihrer Konkurrenz auf die Gründung Ihres Unternehmens rechnen Sie und was haben Sie als Gegenmaßnahme geplant?
- Welche Wettbewerbsstrategien haben Sie geplant?

### **Geben Sie eine Einschätzung des Marktvolumens/Umsatzes**

- Welchen Anteil pro Marktsegment halten Sie oder streben Sie an?
- Welchen Anteil pro Marktsegment halten Ihre Konkurrenten?
- Welche Maßnahmen haben Sie zur Überwindung von Markteintrittsbarrieren geplant?
- Welche Maßnahmen haben Sie zur Errichtung von Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten und Nachahmer geplant?
- Wie begründen Sie die Planung der Umsatzanteile für Ihre verschiedenen Produkte oder Dienstleistungen?
- Welche Wachstumsraten prognostizieren Sie für das Marktanteilsvolumen Ihres Unternehmens?
- Wie hoch schätzen Sie den Umsatz Ihres Unternehmens ein?
- Wie hoch schätzen Sie die Gewinnspanne Ihres Unternehmens ein?

## **5. Marketing und Vertrieb**

### **Beschreiben Sie, wie Sie sich den Vertrieb Ihres Produktes vorstellen**

- Welche Vertriebsstrategie und -form haben Sie für den Absatz Ihrer Produkte oder Dienstleistungen geplant?
- Haben Sie strategische Vertriebspartnerschaften geplant?
- Wie hoch schätzen Sie die Vertriebskosten ein?
- Welche Vertriebskanäle können Sie für welche Zielgruppen nutzen?

### **Analysieren Sie die Preisbildung für Ihr Produkt**

- Wie sieht die Preisgestaltung für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung je Vertriebskanal und Zielkundengruppe aus?
- Welche Überlegungen und Kalkulationen liegen Ihrer Preisgestaltung zugrunde?
- Wie begründen Sie Ihre Entscheidung für eine schnelle Marktdurchdringung mit einem niedrigen Preis oder für eine hohe Ertragsabschöpfung mit einem hohen Preis?
- Wie hoch schätzen Sie den Endverbrauchspreis Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung ein?

### **Schildern Sie Ihre Absatzplanung**

- Welchen Absatz streben Sie pro Segment an?
- Wie hoch schätzen Sie den Absatz pro Kundengruppe ein?
- Welches Gebiet haben Sie für den Absatz vorgesehen?
- Was ist bezüglich der Größe und Entfernung des Absatzgebietes an logistischen und akquisitorischen Maßnahmen einzuplanen?

## **Nennen Sie Ihre Marketingstrategie**

- Welche Marketingstrategie haben Sie geplant, um die Aufmerksamkeit Ihrer Zielkunden auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu lenken?
- Was wissen Sie über die Marketingstrategien und Vertriebskanäle Ihrer Konkurrenten?
- Welches Markenbild wollen Sie Ihren Kunden vermitteln?
- Wie hoch ist der Aufwand an Zeit und Kapazitäten für die Gewinnung eines Kunden?
- Kennen Sie die Entscheidungsträger Ihrer Kunden\*innen?
- Welche Werbemittel wollen Sie mit welcher Reichweite einsetzen?
- Wie hoch sind die kurz- und langfristigen Marketingausgaben?

## **6. Unternehmenskonzeption**

### **Schildern Sie den geplanten Unternehmensaufbau**

- Wie haben Sie die organisatorische Umsetzung Ihrer Geschäftsidee geplant?
- Welche Aktivitäten können in Ihrem Unternehmen ausgeführt werden, was müssen Sie an Produkten oder Leistungen zukaufen (Make-or-Buy)?
- Welche räumlichen Kapazitäten benötigen Sie (Büros, Lager)?

### **Beschreiben Sie, wie Sie zu Partnerschaften stehen**

- Wollen Sie Ihr Unternehmen allein oder mit Partnern\*innen gründen?
- Wen haben Sie als Partner\*innen gewinnen können?
- Welche Beteiligungsverhältnisse streben Sie für eine Gründung mit Partnern an?
- Welche Vorteile der Zusammenarbeit sehen Sie für sich und Ihre Partner?
- Welche Chancen und Risiken sehen Sie in potenziellen Partnerschaften?

### **Benennen Sie die Wahl der Rechtsform für Ihr Unternehmen**

- Welche Rechtsform haben Sie für Ihr Unternehmen vorgesehen?
- Gibt es branchenübliche Rechtsformen?
- Wer hält in Ihrem Unternehmen welche Anteile?
- Werden Sie mit Ihrem persönlichen Vermögen haften?
- Welchen Namen geben Sie Ihrem Unternehmen?

### **Stellen Sie die Gründe für Ihre Standortwahl vor**

- Nach welchen Kriterien haben Sie den Unternehmensstandort ausgesucht?
- Welche Vor- und Nachteile des Standortes können Sie auflisten?
- Welche Entwicklung können Sie sich für den Standort vorstellen?
- Welche Verkehrsanbindungen und Parkmöglichkeiten sind vorhanden?
- Gibt es Kundenmagnete in der Nähe, von denen Sie profitieren können?
- Gibt es Konkurrenzunternehmen in der Nähe?
- Wie ist der Mietvertrag für die benötigten Räumlichkeiten gestaltet?
- Sind die Räumlichkeiten langfristig geeignet?
- Erfüllen die Räumlichkeiten behördliche Auflagen?

## **Benennen Sie Meilensteine, die Sie erreichen wollen**

- Welche Schritte sind zunächst und welche später erforderlich?
- Welche Meilensteine haben Sie definiert?
- Wie sieht der Zeitablauf der Aktivitäten zum Erreichen der Meilensteine aus?
- Haben Sie bereits einen Meilenstein erreicht?
- Gibt es Aufgaben und Meilensteine, die voneinander abhängen?
- Welche Maßnahmen haben Sie zum Erreichen der Meilensteine vorgesehen?
- Wo sehen Sie Engpässe beim Erreichen der Meilensteine?
- Können Sie ein Schaubild erstellen, das den Zeitablauf Ihrer Gründungsaktivitäten mit den von Ihnen definierten Meilensteinen wiedergibt?

## **7. Chancen und Risiken**

### **Geben Sie eine Risiko- und Chanceneinschätzung ab**

- Welche Chancen und Risiken sehen Sie für Ihre Geschäftsidee?
- Welche Strategien haben Sie, um die Chancen zu nutzen und den Risiken entgegenzutreten?
- Welche Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sind dabei zu berücksichtigen?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass besonders negative Ereignisse eintreten?
- Wie schätzen Sie die Auswirkungen eines Schadensfalls auf den Geschäftsablauf, Umsatz und Gewinn Ihres Unternehmens ein?
- Wie könnte die Geschäftsentwicklung Ihres Unternehmens im günstigsten (Best Case) und ungünstigsten (Worst Case) Fall verlaufen?
- Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in einem Jahr, in drei und in fünf Jahren?
- Welche Maßnahmen wollen Sie bis dahin umgesetzt haben?
- Was ist erforderlich, um Ihre Ziele zu erreichen?

## **8. Finanzierung**

### **Beschreiben Sie Ihre geplante Kostenstruktur**

- Wie gestaltet sich die Struktur Ihrer Fix- und variablen Kosten?
- Wie sehen Ihre geplanten Personalkosten aus?
- Wie sehen Sie die Entwicklung Ihrer Umsätze, Aufwendungen und Erträge?

### **Analysieren Sie Ihren Finanz- und Kapitalbedarf**

- Wie hoch ist Ihr Finanzierungsbedarf?
- Welche Investitionen müssen getätigt werden?
- Wie hoch ist der Anteil der benötigten flüssigen Mittel im ungünstigsten Fall?
- Wie viel Sachkapital benötigen Sie, um erste Umsätze zu erzielen?
- Wie viel Kapital wird bis zum Break-Even benötigt?

### **Legen Sie Ihre Investitionsplanung dar**

- Welche Annahmen haben Sie Ihrem Finanzplan zugrunde gelegt?
- Wie begründen Sie diese Annahmen?
- Wie haben Sie Ihre Kennzahlen definiert?
- Welche Investitionen haben Sie kurzfristig geplant?

- Wie sehen Ihre längerfristigen Investitionen aus (3-5 Jahre)?
- Wie hoch sind die jährlichen Abschreibungen, die sich aus den jeweiligen Investitionen ergeben?
- Wie sehen Sie die Entwicklung Ihres Personalbedarfs in den nächsten fünf Geschäftsjahren?
- Wie entwickeln sich die Kosten, die sich aus Ihrer Personalplanung ergeben?
- Welche Entwicklung prognostizieren Sie für Ihre Liquidität in den ersten fünf Geschäftsjahren?
- Wann erwarten Sie den Break-Even für Ihr Unternehmen?
- Wann erwarten Sie einen Einzahlungsüberschuss?
- Welche Rendite ist zu erwarten?

### **Nennen Sie Ihre Finanzquellen**

- Welche Quellen konnten Sie bereits als Kapitalgeber für Ihr Unternehmen gewinnen?
- Zu welchem Zeitpunkt soll welche Quelle Ihrem Unternehmen Kapital zur Verfügung stellen?
- Welche Angebote können Sie potenziellen Investoren machen?
- Wie hoch ist die Rendite für Kapitalgeber?
- Welche Entwicklung sehen Sie für die Kennzahl „Return of Investment“ (RoI)?
- Wie können Investoren ihren Gewinn realisieren?

## **9. Kontakt**

pro Ruhrgebiet e.V.  
 Julia Drobner, Semperstraße 51, 45138 Essen  
 E-Mail: [drobner@proruhrgebiet.de](mailto:drobner@proruhrgebiet.de)  
 Web: <https://axolotl-med.de/>

**Der AXOLOTL German Med & Health Businessplan Wettbewerb wird durchgeführt von**

**pro Ruhrgebiet e.V.**  
 in Kooperation mit der  
**Startbahn Ruhr GmbH**



### **pro Ruhrgebiet e.V., Essen**

Im Verein pro Ruhrgebiet sind Branchen übergreifend Unternehmen und Persönlichkeiten zusammengeschlossen, die sich dem Ruhrgebiet verpflichtet fühlen. Durch dieses Engagement realisiert pro Ruhrgebiet seine zukunftsweisenden Aktivitäten und Projekte zur Modernisierung der Region, zur Imageverbesserung, zur Standortaufwertung und Innovationsförderung. Mit der Entwicklung von Leuchtturmprojekten zur Unterstützung junger innovativer Unternehmen ist der Verein Wegbereiter für wirtschaftliches Wachstum und neue Arbeitsplätze und Promotor für mehr Selbstständigkeit in der Region.

### **Startbahn Ruhr GmbH, Essen**

Startbahn Ruhr fördert den Aufwuchs junger, insbesondere innovativer Unternehmen, blickt auf mehrjährige erfolgreiche Projektarbeit zurück und verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Durchführung branchenbezogener Businessplan und Benchmark Award Wettbewerben und zwar in enger Anbindung an die Netzwerke der Frühphasenfinanzierung.