

Ansichts-
exemplar

**Wie schreibe ich einen
Businessplan?**

Businessplan - Überblick	3
Businessplan - Gliederung	5
Zusammenfassung / Summary	5
Gründerperson	5
Gründungsvorhaben	6
Branche und Markt	6
Unternehmensform	7
Marketingstrategie	7
Finanzplanung – Das Herzstück	8
Chancen und Risiken.....	8
Anlage	8
Gründungszuschuss der Agentur für Arbeit	9
Voraussetzungen des Gründungszuschusses.....	9
Dauer und Höhe des Gründungszuschusses.....	9
Einstiegsgeld.....	10
Link - Verzeichnis.....	11
Anhang - Checkliste Gründungszuschuss	123

Businessplan - Überblick

Der Businessplan bildet die Basis einer erfolgreichen Unternehmensgründung.

Im Rahmen des Gründungsprozesses dient der Businessplan nicht nur als Orientierung bei der Entwicklung der eigenen Geschäftsidee, sondern vor allem auch künftig als wichtiges Kontrollinstrument. Darüber hinaus ist er für Geldgeber die vorrangige Entscheidungsgrundlage.

Der Businessplan sollte so verfasst sein, dass er allgemein verständlich ist. Eine feste Seitenanzahl ist zwar nicht vorgegeben, empfohlen wird jedoch ein Umfang von mindestens 10 Seiten (*exklusive* Finanz- u. Liquiditätsplan). Dies gilt übrigens auch für Klein Gründungen.



Achtung! Damit der Leser Freude und vor allem Interesse an Ihrem Unternehmenskonzept hat, sollte auf unverständliche Fachbegriffe verzichtet werden. Konzentrieren Sie sich auf die Punkte, die wesentlich für die Darstellung Ihres zukünftigen Unternehmens sind. Dies betrifft übrigens alle Bereiche des Businessplans, vom Dienstleistungsangebot bis hin zur Markt- und Wettbewerbssituation.

Das Herzstück des Businessplans bildet schließlich der **Finanz- und Liquiditätsplan**. Veranschaulicht wird dieser idealerweise durch eine als Anlage beigefügte Excel-Tabelle. Hier muss darauf geachtet werden, dass alle Posten realistisch aufgeführt werden und keine Widersprüche entstehen.



Kleider machen Leute!

Dies gilt auch für Ihren Businessplan!

Denn Ihr Businessplan ist Ihr ganz persönliches Aushängeschild.

Achten Sie daher auf ein aussagekräftiges Deckblatt mit Ihren Daten (evtl. mit bereits gefertigtem Logo), ein fehlerfreies Inhaltsverzeichnis mit Angabe der Seitenzahlen, die richtige Schwerpunktsetzung u.v.m.! → **Musterdeckblatt auf der folgenden Seite**

Floskelhafte Erläuterungen ohne konkreten Bezug auf das eigene Unternehmen wirken unprofessionell! Eine reine stichpunktartige Auflistung sollte vermieden werden.

Behalten Sie stets den Markt im Auge und setzen Sie sich immer wieder mit neuen Zielen auseinander. Nur so können Sie Ihr Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln und Gefahren frühzeitig entgegensteuern.

Stand: TT.MM.JJJJ

Business Plan

Konzept zur Eröffnung eines Steuerberaterbüros ab
dem TT.MM.JJJJ



MAX MUSTERMANN
S T E U E R B E R A T E R

Max Mustermann (Steuerberater)

Musterstr. 12

12345 Musterstadt

Telefon: 0123 456 78

E-Mail: Max.Mustermann@mail.de

Internetauftritt: www.Mustermann-Steuerberater.de

Businessplan - Gliederung

Die Gliederung eines Businessplans könnte etwa wie folgt aussehen:

1. Zusammenfassung / Summary
2. Gründerperson
3. Gründungsvorhaben
4. Branche und Markt
5. Unternehmensform
6. Marketingstrategie
7. Finanzplanung
8. Chancen und Risiken
9. Anlage: Finanz- und Liquiditätsplan
Zeugnisse, Zertifikate, etc.

Zusammenfassung / Summary

Der Businessplan beginnt mit einer kurzen Zusammenfassung und dient dazu, Interesse beim Leser zu wecken. Die Zusammenfassung sollte nicht länger als eine Seite sein und im Wortlaut knapp gehalten werden. Vermeiden Sie den Konjunktiv!

Durch die prägnante Darstellung Ihrer Geschäftsidee erhält der Leser einen Überblick über die wesentlichen Punkte Ihres Unternehmenskonzepts. So können Sie bereits in der Zusammenfassung auf Ihr Alleinstellungsmerkmal eingehen und aufzeigen, in welcher Hinsicht Sie Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz besitzen. Die ersten Jahre der Gründung sollten ebenfalls in der Zusammenfassung angedeutet werden, da sie die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens widerspiegeln.

Gründerperson

Gehen Sie in diesem Abschnitt auf Ihre Qualifikationen als Unternehmer/in ein. Erläutern Sie Ihre fachliche Kompetenz und wie Sie diese erlangt haben. Überzeugen Sie den Leser von Ihren Erfahrungen und beschreiben Sie Ihre Tätigkeiten und Funktionen, welche Sie ggfs. in früheren Unternehmen bearbeitet bzw. eingenommen haben.

Doch nicht nur Ihre fachlichen Qualifikationen spielen bei der Führung eines Unternehmens eine Rolle sondern ebenso Ihre Sozialkompetenz. Verweisen Sie auf Hobbys oder andere Softskills, mit denen Sie Ihre sozialen Fähigkeiten erfolgreich umsetzen.

Im Businessplan wird betriebswirtschaftliches Know-how verlangt. Falls Sie in diesem Bereich Defizite aufweisen, sollten Sie das benötigte Wissen durch einen Besuch spezieller Schulungen (z.B. zum Thema Buchhaltung, Steuern o.ä.) aufarbeiten. Nennen Sie andernfalls Maßnahmen, mit deren Hilfe Sie diese Defizite ausgleichen (z.B. Unterstützung durch Steuerberater o.ä.). Diesbezüglich sei auf das Coaching-Programm des IFBs in Kooperation mit den Ländern Bayern und Rheinland-Pfalz verwiesen. Diese bieten Coachings an, um das betriebswirtschaftliche Know-how des Gründers zu steigern.

→ Informationen zum Coaching erhalten Sie im Link-Verzeichnis.

Gründungsvorhaben

Im Kapitel „Gründungsvorhaben“ müssen Sie dem Leser Ihr Angebot „schmackhaft“ machen, um sein Interesse zu wecken und ihn davon zu überzeugen, dass Ihre Dienstleistung konkurrenzfähig ist.

Oft leidet die Qualität des Dienstleistungsangebotes daran, dass das Angebot zu breit gefächert ist. Sie sollten daher Ihre Unternehmensziele klar definieren und sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Erläutern Sie die besonderen Merkmale Ihrer Dienstleistung sowie Ihre Wettbewerbsvorteile und verdeutlichen Sie den Zusatznutzen, den Kunden bei Ihnen erhalten!

Branche und Markt

Vor der Gründung müssen Sie sich darüber bewusst werden, wer Ihre Zielgruppe ist und ob eine Nachfrage nach Ihrer Dienstleistung besteht. Marktanalysen (Umfragen) sind eine Möglichkeit, um das Interesse Ihres potenziellen Kundenkreises zu ermitteln.

Unterschätzen Sie hierbei Ihre Konkurrenz nicht! Meist ist diese schon seit Jahren im Markt etabliert und hat einen festen Kundenstamm aufgebaut. Finden Sie heraus, wer Ihre Konkurrenten sind und welches Angebot sie haben. Recherchieren Sie hierfür im Internet, im Branchenbuch oder bei der zuständigen Kammer. Beachten Sie dabei die geographische Präsenz Ihrer Konkurrenten im Verhältnis zu den Einwohnern. Womöglich ist der Markt schon gesättigt und die Neugründung in einer anderen Stadt/Region vielversprechender.

Begründen Sie deshalb Ihre Standortwahl und prüfen Sie die Erreichbarkeit Ihrer potentiellen Kunden!

→ Informationen zu Marktdaten Freier Berufe erhalten Sie im Link-Verzeichnis.

Unternehmensform

Das Kapitel „Unternehmensform“ umfasst im Besonderen die Wahl der richtigen Rechtsform. Für Ihr Unternehmen steht Ihnen eine Vielzahl an verschiedenen Rechtsformen zur Verfügung (Einzelunternehmen, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft u.a.), die jeweils für sich betrachtet unterschiedliche Auswirkungen haben. Unterschiede ergeben sich vor allem bei den steuerlichen Aspekten und der Haftung.

→ Lesen Sie hierzu: **GründerZeiten 11; Die wichtigsten Rechtsformen im Überblick.**
Siehe Link-Verzeichnis.

Marketingstrategie

Unter den Begriffen „Marketing und Vertrieb“ ist weitaus mehr zu verstehen als man zunächst denken mag. Gerade das Marketing muss gut durchdacht und mit einer Strategie gelebt werden. Erläutern Sie Ihre Strategien, welche Sie im Laufe Ihrer Unternehmenspräsentation anwenden werden.

Angebotsstrategie:

Ausschlaggebend ist, dass sich Ihre Dienstleistung von der Konkurrenz abhebt.

Wie können Sie Ihr Angebot am besten präsentieren?

Stellen Sie dar, welchen besonderen Nutzen Ihre Dienstleistung für die Kunden hat und wie deren Bedürfnisse befriedigt werden kann!

Preisstrategie:

Der Preis nimmt eine entscheidende Rolle in der Entwicklung und der Darstellung Ihres Unternehmens ein. Hier müssen Sie darüber entscheiden, in welchem Preissegment Sie agieren wollen: Hochpreis-, Niedrigpreis- oder Schwellenpreissegment.

Beachten Sie dabei, dass der Preis in jedem Falle Ihre Kosten deckt und wettbewerbsfähig ist.

Vertriebsstrategie:

Erstellen Sie ein Vertriebskonzept, welches zu Ihrer Dienstleistung passt und Ihre Zielgruppe anspricht.

Überlegen Sie sich auch ein alternatives Vertriebskonzept, um situationsbedingt auf veränderte Kundenwünsche und Marktbedingungen reagieren zu können.

Werbestrategie:

Erläutern Sie, welche Werbemaßnahmen Sie einsetzen werden. Beschränken Sie sich hierbei nicht nur auf die klassischen Marketingwege, wie Internetauftritt und Visitenkarten. Nehmen Sie sich bei Bedarf einen Spezialisten zur Seite.

→ Lesen Sie hierzu: **GründerZeiten 20; Marketing.**
Siehe Link-Verzeichnis.

Finanzplanung – Das Herzstück

Das Kapitel „Finanzplanung“ spiegelt die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens wider und bildet das Herzstück Ihres Unternehmenskonzepts.

Die Finanzplanung beinhaltet im Besonderen den Finanz- und Liquiditätsplan, der sich auf die ersten 3 Jahre der Existenzgründung bezieht. Im Finanz- und Liquiditätsplan werden sämtliche privaten und betriebsbedingten Einnahmen und Ausgaben dargestellt. Das erste Gründungsjahr wird monatlich (über 12 Monate!) aufgeführt, während es regelmäßig ausreicht, wenn die weiteren Gründungsjahre jeweils jährlich dargestellt werden. Mithilfe der Finanzplanung können Sie berechnen und absehen, ab wann bzw. ob Ihr Vorhaben rentabel wird und die gewünschten schwarzen Zahlen geschrieben werden. Darüber hinaus dient sie als stetiges Controlling-Instrument, um Ihre Ist- und Planzahlen zu kontrollieren und ggfs. rechtzeitig auf negative Entwicklungen reagieren zu können.

- ➔ **Zur Erstellung des Finanz- und Liquiditätsplans empfehlen wir unsere Excel-Vorlage. Siehe Link-Verzeichnis.**
- ➔ **Weitere Informationen zum Controlling erhalten Sie im Link-Verzeichnis.**

Chancen und Risiken

Jede Unternehmensgründung stellt nicht nur eine Chance dar, sondern beinhaltet auch Risiko. Umso wichtiger ist es, sich mit Risiken auseinanderzusetzen und einen Maßnahmenplan zu erstellen.

Hierfür empfiehlt sich die Erstellung eines Worst-Case- und Best-Case-Szenarios, damit beim Prüfen des Businessplans Risiken transparent sind und besser beurteilt werden können.

Anlage

- Finanz- und Liquiditätsplan
 - Lebenslauf
 - Zeugnisse
 - Vorverträge mit Mandanten / Kunden
 - Referenzen von Pilotkunden
 - Etc.
- ➔ **Weitere Informationen zur Erstellung eines Businessplans erhalten Sie im Link-Verzeichnis.**

Gründungszuschuss der Agentur für Arbeit

Über die Agentur für Arbeit besteht die Möglichkeit, eine finanzielle Förderung in Form des sog. **Gründungszuschusses** zu erhalten.

- ➔ Informationen zu den benötigten Formularen finden Sie im Anhang.
- ➔ Weitere Informationen zum Gründungszuschuss erhalten Sie im Link-Verzeichnis.

Voraussetzungen des Gründungszuschusses

- Sie müssen mindestens einen Tag arbeitslos sein und einen Anspruch auf Arbeitslosengeld I haben. Das bedeutet, dass ein direkter Übergang aus einer Angestelltentätigkeit in die Selbstständigkeit zum Antragsausschluss führt.
- Zum Zeitpunkt der Gründung muss noch ein Restanspruch von mindestens 150 Tagen auf Arbeitslosengeld I bestehen. Achten Sie auf die richtige Berechnung!
- Bei der angestrebten Gründung muss es sich um eine Selbstständigkeit im Haupterwerb handeln. Der Umfang dieser Tätigkeit muss mindestens 15 Stunden pro Woche betragen.
- Sie müssen bei der Agentur für Arbeit Ihre persönlichen und fachlichen Fähigkeiten nachweisen. Bei Zweifeln kann die Arbeitsagentur eine Teilnahme an Seminaren und Maßnahmen zur Eignungsfeststellung verlangen.
- Um zu gewährleisten, dass Ihre Selbstständigkeit dauerhaft wirtschaftlich tragfähig ist, muss ein Businessplan erstellt werden, dessen „Tragfähigkeit“ von einer fachkundigen Stelle mit einer Stellungnahme bestätigt werden muss (s.u. Checkliste).

Dauer und Höhe des Gründungszuschusses

- Der Gründungszuschuss ist eine Ermessensleistung! Es besteht kein Rechtsanspruch. Die Entscheidung über die Bewilligung liegt allein beim jeweiligen Sachbearbeiter.
- Ein Kriterium für die Gewährung des Gründungszuschusses ist die aktuelle Arbeitsmarktlage. Das heißt, dass die Vermittlung in den Arbeitsmarkt Vorrang hat.
- Die Bezugsdauer des Gründungszuschusses besteht grundsätzlich aus zwei Phasen:

Phase 1:

In den ersten sechs Monaten kann man den Gründungszuschuss in Höhe des gewährten Arbeitslosengeldes I zuzüglich 300 Euro zur sozialen Absicherung erhalten.

Phase 2:

Die Förderung kann auf Antrag um weitere neun Monate verlängert werden. In diesem Fall werden 300 Euro zur sozialen Absicherung gezahlt.

Einstiegsgeld

Empfänger von Arbeitslosengeld II, die sich beruflich selbstständig machen möchten, haben *keinen* Anspruch auf den Gründungszuschuss. Dafür können sie das sog. Einstiegsgeld erhalten, das zusätzlich zum Arbeitslosengeld II gewährt wird (§ 29 SGB II). Das Einstiegsgeld kann entweder beim Jobcenter oder dem kommunalen Träger beantragt werden.

Der Fallmanager, der die individuelle persönliche Situation des Arbeitsuchenden am besten beurteilen kann, kann das Einstiegsgeld in Form eines flexiblen Zuschusses bewilligen, wenn er dies für ratsam hält.

Der Fallmanager orientiert sich bei der Festlegung der Höhe des Einstiegsgeldes an der Dauer der Arbeitslosigkeit, der Größe der Bedarfsgemeinschaft (Familie) des Arbeitsuchenden, der bisherigen Regelleistung und der künftigen Höhe des Gesamteinkommens. Auf das Einstiegsgeld besteht kein Rechtsanspruch.

→ Weitere Informationen zum Einstiegsgeld erhalten Sie im Link-Verzeichnis.

Businessplan

Allgemeine Informationen

<http://ifb.uni-erlangen.de/gruendungsberatung/businessplan/>

<https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/inhalt.html>

<https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-07.html?nn=a7be9988-b75f-4cb9-95c1-b1771ae1c8b0>

GründerZeiten 23; Controlling

<https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-23.html?nn=a7be9988-b75f-4cb9-95c1-b1771ae1c8b0>

Finanz- und Liquiditätsplan

<http://ifb.uni-erlangen.de/gruendungsberatung/downloads-gruendungsinformationen/>

GründerZeiten 11; Rechtsformen

<https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-11.html?nn=a7be9988-b75f-4cb9-95c1-b1771ae1c8b0>

IFB Gründungsinformationen Nr. 5; Welche Rechtsformen gibt es?

<http://www.ifb.uni-erlangen.de/fileadmin/ifb/doc/publikationen/gruendungsinfos/05%20Welche%20Rechtsformen%20gibt%20es.pdf>

GründerZeiten 20; Marketing

<https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-20.html?nn=a7be9988-b75f-4cb9-95c1-b1771ae1c8b0>

Marktdaten

<http://ifb.uni-erlangen.de/gruendungsberatung/wichtige-links/#1481535962574-dd0a309b-6c7a>

Coaching

Vorgründungscoaching

Bayern:

<http://ifb.uni-erlangen.de/coaching/vorgruendungscoaching/bayern/>

Rheinland-Pfalz:

<http://ifb.uni-erlangen.de/coaching/vorgruendungscoaching/rheinland-pfalz/>

Fördermöglichkeiten

Gründungszuschuss

<https://www.arbeitsagentur.de/existenzgruendung-gruendungszuschuss>

GründerZeiten 16; Gründung aus der Arbeitslosigkeit

<https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-16.html?nn=a7be9988-b75f-4cb9-95c1-b1771ae1c8b0>

Einstiegsgeld

<https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsfoerderung/Foerderung-der-Erwerbstaetigkeit/gruendungsfoerderung.html>

Fördermöglichkeiten

<http://www.foerderdatenbank.de/>

Weitere wichtige Informationen finden Sie auf

<http://ifb.uni-erlangen.de/gruendungsberatung/wichtige-links/>

<http://www.existenzgruender.de/DE/Home/inhalt.html>

Anhang - Checkliste Gründungszuschuss

Nur Anträge mit vollständigen, prüffähigen Unterlagen können gemäß unseren Vorgaben (wie im Folgenden beschrieben) geprüft werden!

Für die Erstellung der fachkundigen Stellungnahme (= Tragfähigkeitsbescheinigung) werden nachfolgende Unterlagen benötigt.

Businessplan (= Unternehmenskonzept)

Der Businessplan darf sich nicht in floskelhaften Erzählungen, ohne konkreten Bezug auf das eigene Unternehmen erschöpfen. Eine reine stichpunktartige Auflistung ist zu vermeiden. Empfohlen wird ein Umfang von mindestens 10 Seiten (*exklusive* Finanz- u. Liquiditätsplan, s.u.). Weitere Informationen zum Businessplan finden Sie [hier](#).

Im Vorfeld helfen wir Ihnen gerne bei Fragen zur Anfertigung des Businessplans im Rahmen einer Einzelberatung weiter. Bitte beachten Sie, dass die Einzelberatung vor Einreichung Ihrer Unterlagen zur Tragfähigkeitsprüfung erfolgen muss. Hier geht es zur Anmeldung: [Veranstaltungskalender](#)

Finanz- und Liquiditätsplan (FuL)

Der Finanz- und Liquiditätsplan **muss unseren Prüfkriterien entsprechen**. So muss sich der FuL über **3 Jahre erstrecken**, wobei das 1. Gründungsjahr **zwingend monatlich** (über 12 Monate) und die beiden folgenden Gründungsjahre jährlich auszuweisen sind. Zur Erstellung des FuL empfehlen wir die [IFB-Vorlage](#), die diese Voraussetzungen erfüllt und auf die Freien Berufe abgestimmt ist. **Die Verwendung alternativer FuL-Vorlagen führt aufgrund fehlender Angaben sehr häufig zu Nachforderungen und damit einhergehend zu einer längeren Bearbeitungsdauer**. Zur besseren Nachvollziehbarkeit sollte der FuL auch im schriftlichen Teil des Businessplans erläutert werden. Dies gilt v. a. bzgl. der Umsätze und Investitionen.

Aktueller Lebenslauf

Zeugnisse (vorhabenbezogen)

Formulare der Agentur für Arbeit (per E-Mail ausreichend)

- Stellungnahme der fachkundigen Stelle zur Tragfähigkeit der Existenzgründung
- Anforderung der Stellungnahme der fachkundigen Stelle zur Tragfähigkeit der Existenzgründung

Bitte beachten Sie: Eine Prüfung der Freiberuflichkeit sowie eine Durchsprache der eingereichten Unterlagen wird im Rahmen der Tragfähigkeitsprüfung nicht vorgenommen. Sie können jedoch bei Fragen zum Businessplan vor Einreichung der Unterlagen eine Einzelberatung buchen. Hier geht es zur Anmeldung: [Veranstaltungskalender](#)

Bearbeitungsgebühr: 119,00 EUR

Bearbeitungsdauer: ca. 21 Arbeitstage
ab Versand der IFB-Eingangsbestätigung und Vorlage des Zahlungsnachweises über die Bearbeitungsgebühr. Bitte prüfen Sie ggf. Ihren Spam-Ordner.

Hinweis: Bei erhöhter Auftragsauslastung kann es zu Verzögerungen in der Bearbeitung kommen; dadurch kann sich die Bearbeitungszeit auf bis zu 28 Arbeitstage verlängern.

Nach der Auftragsbearbeitung erhalten Sie die fachkundige Stellungnahme mit der Rechnung per Post zugesandt (kein direkter Versand an die Agentur für Arbeit).

Es besteht kein Anspruch auf eine positive Tragfähigkeitsbescheinigung.

Ob der Gründungszuschuss gewährt wird, liegt im Ermessen der Agentur für Arbeit.

Kontakt: Senden Sie uns Ihre vollständigen Unterlagen an:

per E-Mail bp@ifb.uni-erlangen.de

per Post Institut für Freie Berufe, Abteilung Gründungsberatung, 3.OG Marienstr. 2, 90402 Nürnberg

© Institut für Freie Berufe (IFB)
an der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg e.V.
Abteilung Gründungsberatung
Marienstraße 2
90402 Nürnberg
Telefon: (0911) 23565 -0
Telefax: (0911) 23565-52
E-Mail: gruendung@ifb.uni-erlangen.de

Hinweis:

Das Institut für Freie Berufe übernimmt keine Garantie dafür, dass die in diesen Unterlagen bereitgestellten Informationen vollständig, richtig und in jedem Fall aktuell sind. Das Institut für Freie Berufe behält sich das Recht vor, ohne vorherige Ankündigung Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Informationen vorzunehmen. Auf keinen Fall haftet das Institut für Freie Berufe für konkrete, mittelbare und unmittelbare Schäden oder Schäden, die durch fehlende Nutzungsmöglichkeiten, Datenverluste oder entgangene Gewinne - sei es aufgrund der Nichteinhaltung vertraglicher Verpflichtungen, durch Fahrlässigkeit oder eine andere unerlaubte Handlung - im Zusammenhang mit der Nutzung von Dokumenten oder Informationen bzw. der Erbringung von Dienstleistungen entstehen, die aus dieser Information zugänglich sind.

Zur Vereinfachung der Darstellung und besseren Lesbarkeit wurde die männliche Form der Berufsbezeichnungen gewählt.