

Mirosław Malek · Peter K. Ibach

Entrepreneurship

**Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur
Unternehmensgründung im Informationszeitalter**

Unter Mitarbeit von Julia Ahlers

Copyright © 2004 dpunkt.verlag GmbH

ISBN 3-89864-168-6



dpunkt.verlag

5.2 Businessplan

Planung ist der Ersatz des Zufalls durch den Irrtum.

Winston Churchill

Arten eines Businessplans

Ein Businessplan ist ein schriftlich ausgearbeitetes Unternehmenskonzept, das von der Geschäftsidee bis zur Vertriebsstrategie alle grundlegenden Aspekte einer geplanten Existenzgründung beinhaltet. Er kann für vielfältige Zwecke und mit verschiedenen Absichten verfasst werden, wodurch Umfang und auch Gewichtung bestimmter Kapitel beeinflusst werden. Man kann folgende Arten unterscheiden:

- Executive Summary (bis 2 Seiten)
- Summary Business Plan (bis 10 Seiten)
- Full Business Plan (10–50 Seiten)
- Operational Business Plan (40–200 Seiten)

Der Businessplan kann eine externe, nach außen gerichtete oder eine interne, für das Unternehmen bestimmte Zielsetzung verfolgen. Eine externe Zielsetzung möchte Personen außerhalb des Unternehmens über grundsätzliche Ideen und Strategien informieren und sie davon überzeugen. Dazu können folgende Vorhaben Anlass geben:

- Akquisition von Eigen- oder Fremdkapital
- Erlangen großer Aufträge
- Werben hochrangiger Mitarbeiter
- Arrangieren strategischer Allianzen
- Zusammenschlüsse und Übernahmen

Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck

Der nach außen orientierte Businessplan präsentiert das Unternehmensvorhaben und sollte deshalb auch optisch einwandfrei und ansprechend gestaltet sein. Meist wird ein Businessplan von möglichen Kapitalgebern gefordert, die durch den Plan einen Einblick in das Vorhaben und seine möglichen Risiken und Renditen, aber auch einen Eindruck vom Gründerteam erhalten. Er offenbart, ob der Schritt in die Selbstständigkeit gründlich durchdacht ist.

Non-Disclosure Agreement

Die Gefahr, die von der Weitergabe eines Businessplans ausgeht, wird eher überschätzt. Es empfiehlt sich trotzdem, einen ausgereiften Businessplan nur an ausgewählte und vertrauenswürdige Personen und in Verbindung mit einer Geheimhaltungsvereinbarung⁵ herauszugeben, um ihn vor der Weitergabe zu schützen. Nicht zuletzt hinterlässt dies auch einen professionellen Eindruck. Es empfiehlt sich weiterhin, die

5. Muster solcher Geheimhaltungsvereinbarungen finden Sie problemlos im Internet, z. B. www.vertrag.de, www.entrepreneurship.de.

ausgegebenen Kopien des Businessplans zu nummerieren oder auf andere Art eindeutig zu kennzeichnen, um den Überblick zu behalten.

Als erstes Dokument wird jedoch meist eine Zusammenfassung, die Executive Summary, herausgegeben. Weniger um nicht schon im Vorfeld der Verhandlungen Details der Ideen und Strategien offen zu legen, sondern vielmehr, weil wichtige Entscheidungsträger gar keine Zeit haben, sich einen kompletten Businessplan wirklich durchzulesen. Die Executive Summary schreckt sie weniger ab und macht neugierig auf mehr. Letztlich entscheidet aber immer der persönliche Eindruck des Gründerteams. Nicht der Businessplan, sondern das Team ist zu diesem frühen Zeitpunkt das eigentliche Kapital, über das verhandelt wird. Der Businessplan unterstreicht dabei die Ernsthaftigkeit, Initiative und Kompetenz.

Der erste Eindruck

Ist das Geschäftskonzept in schriftlicher Form abgefasst, kann es durch externe Berater überprüft, eingeschätzt und verfeinert werden, wodurch das Risiko eines Misserfolgs erheblich verringert wird. Mit dem Businessplan kann an Wettbewerben teilgenommen werden, was gerade bei einer ersten Gründung eine gute Gelegenheit sein kann, das Konzept zu präsentieren und zu evaluieren. Die erfolgreiche Teilnahme an einem Wettbewerb kann eine hohe Publicity mit sich bringen und ist nicht zuletzt ausschlaggebend bei der Kapitalakquisition. Neben der Chance auf eine Prämie und erstes Startkapital können Netzwerke zu anderen Start-up-Firmen geknüpft und Kontakte zu Beratern und Kapitalgebern aufgebaut werden.

Feedback und Publicity

In späteren Unternehmensphasen können mit dem Businessplan hochrangige Mitarbeiter und potenzielle Führungskräfte angesprochen und überzeugt werden. Businesspläne werden bei strategischen Allianzen ebenso benötigt wie bei Zusammenschlüssen, bei Akquisitionen von Unternehmen oder beim Gewinnen von Vertriebspartnern – das schriftliche Konzept macht beabsichtigte Vorgehensweisen für die Verhandlungspartner transparent und schafft Vertrauen.

Mitarbeiterakquise

Der Businessplan ist jedoch nicht nur hilfreich, um Vorhaben und Erfolgsaussichten nach außen darzulegen, sondern ebenso wichtig zur eigenen Orientierung der Gründer. Firmeninterne Gründe für die Erstellung eines Businessplans sind beispielsweise:

Interne Ausrichtung

- Verbesserung des Konzepts und der Erfolgswahrscheinlichkeit
- Fokussierung und Motivation des Managements
- Kontrolle der Unternehmensentwicklung (Zeitpläne, Meilensteine)
- Bewertung einzelner Projekte

Bei Gründungsvorhaben entsteht oft erst bei der Erstellung des Businessplans eine genauere Vorstellung von der geplanten Unternehmung. Die Geschäftsidee wird präzisiert, Alternativen werden überprüft. Lücken im Finanzierungskonzept oder Unklarheiten in der Wertschöp-

Mit dem Businessplan zu mehr Erfolgswahrscheinlichkeit

fung werden beim schriftlichen Ausarbeiten deutlich, mitunter wird erstmals eine umfassende Marktanalyse durchgeführt. Die Ausarbeitung des Businessplans führt zu einer Verbesserung des gesamten Unternehmenskonzepts und erhöht somit die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich.

Ist die Firma gegründet, ist der Businessplan die erste Arbeitsgrundlage. Er sollte dem Managementteam als Motivation dienen und dazu beitragen, Zielorientierung und Fokussierung nicht zu verlieren. Der Businessplan sollte zur ständigen Erfolgskontrolle der Geschäftstätigkeit herangezogen und jährlich, im Finanzteil halbjährlich überarbeitet werden.

5.2.1 Executive Summary

Die Executive Summary ist eine Kurzfassung des gesamten Konzepts auf ein bis zwei Seiten. Sie wird dem Businessplan vorangestellt und dient dem Leser als Überblick und auch als Anreiz zum Weiterlesen. Oft wird schon anhand dieser Zusammenfassung über den Plan geurteilt, daher sollte beim Verfassen besonders sorgfältig vorgegangen werden. Folgende Fakten gehören, in möglichst knappen und präzisen Sätzen beschrieben, in eine Executive Summary:

- Name und Rechtsform des Unternehmens, Firmensitz, Branche, Gegenstand, Gründungszeitpunkt und -status, eventuell wichtige Informationen zur Vorgeschichte
- Motivation, Produkt/Dienstleistung, Geschäftsmodell, Zielgruppe, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil, Technologie, Stand der Entwicklung
- Team, Namen der Gründer, ggf. weiterer Mitarbeiter, Kompetenzbereiche
- Marktpotenzial (€ Gesamtmarkt) und -entwicklung (% Wachstum), angestrebter Marktanteil (% Anteil)
- Gesamtkapitalbedarf, Break-even-Zeitpunkt, möglicher Zeitpunkt der Anteilsfreisetzung (Exit), Return on Investment (% p. a.)
- Zeitrahmen und Meilensteine

Da oft schon in den ersten Minuten entschieden wird, ob sich das Weiterlesen lohnt, muss bereits der einführende Satz die entscheidenden Informationen enthalten:

»Die LernX AG entwickelt Multimedia-Schulungssoftware für die Versicherungsbranche und soll im 3. Quartal 2005 in der Rechtsform der Aktiengesellschaft in Berlin gegründet werden. Die Gründer ...«

5.2.2 Unternehmen und Team

In diesem Abschnitt des Businessplans wird die formelle Seite des Unternehmens charakterisiert. Dazu gehören der Firmenname, die Rechtsform, das geplante Haftungskapital und der Gegenstand des Unternehmens. Interessant sind Angaben zur Historie und ein Zeitplan für die nächsten Vorhaben. Handelt es sich um eine Neugründung, eine Firmenübernahme, eine Ausgründung? Wann ist der voraussichtliche Gründungszeitpunkt oder ist die Firma bereits gegründet?

*Unternehmens-
charakteristik*

Das Gründungsumfeld hat, auch gerade bei Internetunternehmen, besonderen Einfluss auf die Entwicklung, wie die Agglomeration in besonders begünstigten Technologiezentren bestätigt. Daher sollte die Wahl des Firmensitzes bzw. geplanter weiterer Standorte erläutert werden. Dabei können Image und Attraktivität der Umgebung sowie Infrastruktur, Lieferanten (Zulieferer, Partner, Agenturen, Anwälte), Rekrutierungsmöglichkeiten für Mitarbeiter (Human Resources), Kosten und Wachstumsmöglichkeiten angesprochen werden. Hervorzuheben sind Standortentscheidungen bei geplanter Expansion ins Ausland. Hier sind zusätzlich rechtliche, steuerliche und eventuell politische Rahmenbedingungen des jeweiligen Staates von Bedeutung.

Standorte

Anschließend wird der Hintergrund des Gründungsvorhabens beleuchtet. Aus welchem Umfeld heraus entstand die Idee und was ist die Motivation für die Gründer? Bei einer Übernahme interessiert die bisherige Unternehmensentwicklung, bei einer Ausgründung oder einem Spinoff können die Entwicklungsgeschichte und der Support durch die Mutterfirma veranschaulicht werden.

Der Businessplan sollte die Verteilung der Unternehmensanteile und der Positionen fixieren. Vor allem deswegen, weil die Gründer damit zeigen, dass sie einen Konsens über Hierarchie und Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen erreicht und eine leistungsfähige Entscheidungsstruktur gefunden haben.

*Fixierung der Anteile und
Positionen*

Bei der Bestimmung der Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Ressorts gibt es meist weniger Probleme. Oft ist klar, wo die Stärken des Einzelnen liegen. Idealbesetzung ist ein heterogenes Gründungsteam mit Kernkompetenzen auf verschiedenen Gebieten, allerdings mit guten Schnittstellen. In einer Kompetenzmatrix kann die Verteilung der Zuständigkeitsbereiche verdeutlicht werden:

	Management	Technik	Marketing	Finanzen	Branche	Recht	...
Person 1		++			+++		
Person 2	+++		++	+	++		

Tab. 5-2
*Darstellung der
Kompetenzen des
Gründerteams als Matrix*

Es sollte erläutert werden, was Gründer und leitende Mitarbeiter für ihre Bereiche qualifiziert, wobei Praxiserfahrungen von besonderer Bedeutung sind. Komplette Lebensläufe jedoch gehören in den Anhang des Businessplans.

*Externe
Kompetenzakquise*

Kompetenzbereiche, die nicht vom Team selbst übernommen werden, können durch externe Berater abgedeckt werden, z. B. Unternehmens-, Steuer-, Rechtsberater. Es ist wichtig und legitim, diese Kompetenzlücken einzuräumen und in die Planung einzubeziehen.

5.2.3 Geschäftsidee und Geschäftsmodell

Mehrstufige Detaillierung

Die innovative Geschäftsidee ist die Grundlage der Firmengründung und für viele das Herzstück des Businessplans. Zunächst sollte das im Mittelpunkt stehende Produkt oder die Dienstleistung beschrieben werden. Das ist nicht ganz einfach, da die Darstellung zwar ausreichend detailliert, jedoch auch für einen nicht technischen Außenseiter verständlich sein muss. Vorzuschlagen ist daher eine mehrstufige Detaillierung: ein grobes Umreißen der Idee in der Executive Summary, im Geschäftsidee-Kapitel zunächst eine allgemeine Beschreibung, dann in Unterkapiteln weitere Ausführungen. Im Anhang können detaillierte Produktbeschreibungen und Datenblätter beigelegt werden.

Unique Selling Proposition

Die einleuchtende Beschreibung der einzusetzenden Technologie ist natürlich wesentlich. Bei der Erstellung eines Businessplans sollten auch die folgenden Fragestellungen berücksichtigt werden: Wie grenzt sich die eigene Idee von den Produkten der Konkurrenz ab? Wo liegt der Wettbewerbsvorteil? Die Fragen »Gibt es das nicht schon?« und »Braucht man das wirklich?« müssen konkret beantwortet werden. Was hindert potenzielle Mitbewerber daran, die Idee einfach nachzuahmen (Barrier to Entry)? Einige Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition, USP) sollten für das Gründungsvorhaben sprechen. Günstig ist ein technologischer Vorsprung, etwa ein komplexer Algorithmus an entscheidender Stelle der einzusetzenden, idealerweise bereits vorliegenden Software. Aber auch bereits existierende Kundenbindungen, herausragende Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeiter oder Netzwerke und strategische Partner können hier als Vorteile gegenüber (potenziellen) Konkurrenten zu nennen sein. Im dynamischen Internetmarkt hat in den meisten Fällen auch die Geschwindigkeit beim Platzieren eines neuen Angebots und der damit verbundene Vorsprung vor der Konkurrenz hohe Priorität; dann ist zusätzlich zu beantworten, wie trotzdem die Qualität gesichert werden kann.

Kundennutzen

Ein essenzielles Thema der Produktbeschreibung ist die Herausstellung des Kundennutzens. Braucht der Kunde mein Produkt? Eine Geschäftsidee kann noch so gut sein – sie wird schwer zu etablieren sein, wenn für den Kunden kein erkennbarer Nutzen entsteht. Das

Anwenden eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung bedeutet für den Kunden eine Umstellung, die eine plausible Begründung erfordert. Ein direkt messbarer Gewinn von Zeit oder Geld ist besonders dann erforderlich, wenn konventionelle Arbeitsweisen ersetzt werden sollen. Es ist eine verbreitete Illusion, dabei auf ein imaginäres Kundenbedürfnis nach Innovation zu vertrauen. Beim Formulieren von Kundenbedürfnis und Kundennutzen sollte außerdem überprüft werden, ob und warum speziell die Interessen einer bestimmten Zielgruppe bedient werden.

Gründer überschätzen oft Kundenbedürfnisse, weil sie selbst von ihrer Idee überzeugt sind. Tipp: Versuchen Sie, mindestens drei Kunden zu finden, die das neue Produkt bzw. die neue Dienstleistung kaufen würden – als »Sanity Check«.

Ist das Produkt bereits in der Entwicklungsphase oder existiert sogar schon ein Prototyp, werden der aktuelle Status und die ersten Erfahrungen charakterisiert. Für den weiteren Entwicklungsprozess kann ein Realisationsplan mit Meilensteinen angegeben werden.

Der Kern einer Unternehmensgründung besteht jedoch nicht nur in einer guten Idee, sondern vor allem in ihrer Kombination mit einem rentablen betriebswirtschaftlichen Konzept. Dabei sind die Hauptfragen: Was genau ist die Leistung, die verkauft werden soll? Wer bezahlt wem was wann wofür? Unzählige Gründungen im Internetbereich stützten sich in der Vergangenheit auf Einnahmequellen wie Bannerwerbung oder kostenpflichtige Services, die letztendlich bei weitem nicht den Erwartungen entsprachen. Je realistischer im Plan die kaufentscheidenden Faktoren für den Kunden abgeschätzt werden, desto überzeugender ist er. Wo liegen die Risiken?

Geschäftsmodell

Unternehmen, die in der New Economy erfolgreich sein wollen, sollten sich spezialisieren. Worauf fokussiert das Unternehmen, auf eine Kundengruppe oder eine bestimmte Technologie?

Fokussierung

5.2.4 Markt- und Konkurrenzanalyse

Um die Erfolgsaussichten der Unternehmensgründung zu bewerten und den Geschäftsverlauf für die ersten Monate und Jahre beurteilen zu können, ist eine gründliche Marktanalyse unerlässlich. Hierbei ist es zunächst notwendig, den Markt zu definieren, das heißt zu beschreiben, wer genau die zukünftigen Kunden sein sollen. Dann sollten folgende Größenordnungen herausgefunden und dargestellt werden: Welche Umsätze wurden in der Vergangenheit in diesem Marktsegment erzielt und wie groß ist der Gesamtmarkt heute? Welche Prognosen gibt es für die zukünftige Marktentwicklung und wie hoch sind die Wachstumsraten? Wohin gehen Trends und Tendenzen (Kaufverhalten, Technologie, Geografie des Marktes)? Welche Bedeutung haben Ent-

wicklungen im Umfeld (EU, Euro, Steuern) und Trends für das Unternehmen und wie soll reagiert werden? Von welchen Faktoren wird der Markt maßgeblich beeinflusst und wo liegen die Risiken bzw. Chancen?

Im Businessplan werden die Ergebnisse dieser Marktuntersuchung zusammengestellt. Um die Marktentwicklung darzustellen, bietet sich die Visualisierung in einem Diagramm an, indem z. B. die Umsätze über einen bestimmten Zeitraum (z. B. fünf Jahre) in absoluten Zahlen (Mio. Euro) abgetragen werden.

Gibt es aus verschiedenen Quellen unterschiedliche Prognosen, sollten diese ausgewertet und gewichtet werden, um möglichst realistische Abschätzungen zu bekommen. Interessant ist auch der Zusammenhang zwischen dem konventionellen Markt und dem Internetmarkt, speziell wenn klassische Arbeitsweisen ersetzt werden sollen.

Es ist zu erwarten, dass der Musikmarkt in den nächsten Jahren stagnieren wird – dieser Trend zeichnet sich derzeit ab, ist allerdings in der Fachpresse umstritten. In den nächsten Jahren wird er sich stark in Richtung Internet verlagern. Prognosen reichen von 5 bis 20 % Online-Anteil für das Jahr 2010 [Quellen].

Der Marktuntersuchung folgt die Marktsegmentierung, d. h. die Definition bestimmter Zielgruppen, die als potenzielle Kunden vornehmlich in Frage kommen. Diese anvisierten Marktsegmente sollten benannt und ihre spezifischen Merkmale herausgestellt werden. Wer genau ist die nahe liegendste und zahlungskräftigste Kundengruppe? Warum benötigt diese Gruppe das Produkt oder den angebotenen Service und warum ist sie bereit, ihn zu nutzen und dafür zu bezahlen? Um die Marktsegmentierung an einem Beispiel zu verdeutlichen, nehmen wir an, sie planen ein Unternehmen MobileStoxx, das mobilen Zugriff auf Börsenwerte ermöglichen möchte:

In der ersten Ausbaustufe unseres Dienstes konzentrieren wir uns auf Kunden, die einerseits bereits ein mobiles Endgerät haben und andererseits an Börsennachrichten interessiert sind. Unsere Zielgruppe soll zudem ausreichende Kaufkraft besitzen sowie gegenüber technischen Innovationen aufgeschlossen sein. Es zeichnet sich ab, dass diese Kriterien insbesondere auf Kunden zutreffen, die bisher folgende Finanzdienstleistungen genutzt haben. [...]

Diese Kundengruppe kann in professionelle und private Anleger unterteilt werden. Wir konzentrieren uns zunächst auf die privaten Anleger und analysieren diese Untergruppe im Folgenden genauer. [...]

Ein weiterer Aspekt der Marktbetrachtung ist die Untersuchung der Konkurrenz in den entsprechenden Segmenten. Nach einer Recherche über Marktteilnehmer können Risiken und Chancen der Gründung besser abgeschätzt, Wettbewerbsvorteile definiert und eine Markteintrittsstrategie überlegt werden. Auch differierende Angebote müssen betrachtet werden, wenn sie im gleichen Marktsegment platziert sind und die gleiche Zielgruppe betreffen. Wenn beispielsweise ein Internetauktionshaus ins Leben gerufen werden soll, sind nicht nur andere Internetauktionshäuser als direkte Konkurrenten zu analysieren, sondern auch klassische Konzepte von etablierten Konkurrenten, die über Zeitschriften mit entsprechenden Inseraten oder gegebenenfalls über spezielle Messen und Tauschbörsen mit ihren Kunden in Kontakt treten. Es ist empfehlenswert, im Businessplan einen tabellarischen Überblick über die Konkurrenz zu geben:

Konkurrenz

	Konkurrent 1	Konkurrent 2	Eigenes Unternehmen
Produkt/Dienstleistung			
Größe, Image, Marktanteile			
Technologie			
Stärken/Schwächen			
Preisgestaltung			
...			

Tab. 5-3

Eine tabellarische Darstellung der Konkurrenzsituation schafft Überblick

Folgende Quellen sind für die Marktuntersuchung im schnelllebigen Technologie- und Internetbereich empfehlenswert:

Datenquellen zur Marktanalyse

- **Veröffentlichungen:** Fachpresse (Zeitungen, Fachzeitschriften, Börsenzeitschriften), Berichte und Interviews, Börsenberichte (Investor Relations)
- **Internet:** Homepages potenzieller Konkurrenten, Datenbankanbieter, Pressearchive
- **Universitäten und Forschungseinrichtungen:** z. B. Lehrstühle für Wirtschafts-, Medien-, Kommunikationswissenschaften oder Informatik; Studien-, Diplom-, Doktorarbeiten und andere Veröffentlichungen
- **Studien von Marktforschungsinstituten:** z. B. Infratest, Nielsen, Gartner Group, Forrester, Jupiter (meist kostenpflichtig, mit etwas Fleiß sind Kurzfassungen in Zeitschriften oder im WWW zu finden)
- **Wirtschaftswissenschaftliche Institute:** z. B. DIW Berlin
- **Öffentliche Institutionen:** z. B. BMWA, BMBF, Handelskammern
- **Information Broker:** professionelle Suchdienste

- **Branchenkennner:** Unternehmensberater, Venture-Capital-Experten, Manager, Kollegen und andere Existenzgründer
- **Anteile erwerben:** Besonders bei börsennotierten Konkurrenten gibt es keine effektivere Methode, an Informationen zu gelangen, als Aktien der Unternehmen zu erwerben. Jahresabschlüsse samt Lagebericht werden sogar ins Haus geschickt. Sie geben Aufschluss über Finanzkennzahlen, Leistungsspektrum, Positionierung und Zukunftspläne – Insider-Informationen bekommt man auf diesem Wege freilich nicht.

5.2.5 Marketing- und Vertriebsstrategie

Während Geschäftsidee, Geschäftsmodell und Finanzierung als die Kernstücke des Businessplans gelten, wird die Bedeutung der Vertriebs- und Marketingplanung manchmal unterschätzt. Jedoch – was nützt das beste Produkt, wenn die Kunden nicht davon erfahren, was nützt der Vorteil gegenüber der Konkurrenz, wenn niemand davon weiß? Und wenn es bei einer gut angelaufenen Nachfrage im Vertrieb hakt, kann das fatale Auswirkungen haben.

60 % Marketing

Einer der häufigsten Irrtümer ist die Annahme, dass sich das Produkt aufgrund seiner hervorragenden Qualität »wie von selbst« verkaufen werde. Für einen guten Start ist eine genau auf den Zielmarkt ausgerichtete Marketingstrategie und ein entsprechendes Budget jedoch unerlässlich. Selbst Technologieunternehmen verwenden oftmals über die Hälfte des Gesamtbudgets für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Internetunternehmen mit geringem Technologiefokus, deren Hauptkapital im Aufmerksamkeitswert der Marke liegt, sogar bis z. T. > 90 %.

Erste Überlegungen zur Markteintrittsstrategie und zum taktischen Marketingmix (Produkt, Preis, Distribution, Absatzförderung) müssen im Businessplan dargelegt werden. Wie können die in der Marktsegmentierung bestimmten Zielmärkte optimal angesprochen werden? Soll z. B. eine Marke etabliert werden? Marketing umfasst jedoch nicht nur Marktuntersuchung und Verkaufsförderung, sondern auch Strategien zur Kundenakquisition und -pflege, After-Sales-Services und Maßnahmen zur Kundenorientierung in allen Abteilungen des Unternehmens. Zum Marketing gehört auch die »Corporate Identity« als Summe von optischem Erscheinungsbild der Firma, interner Unternehmenskultur und Auftreten in der Öffentlichkeit. Gibt es eine Unternehmens-Philosophie oder eine formulierte Vision?

Im Businessplan werden folgende Marketing-Rahmenfaktoren angegeben:

- Ideen zur marktorientierten Unternehmensführung
- geplantes Budget für Marketingkommunikation und Public Relations

- potenziell zu kontaktierende Multimedia- oder Werbeagenturen
- erste Vorstellungen über verkaufsfördernde Maßnahmen
- eventuell Zeitplan für die ersten geplanten Kampagnen
- anzusprechende oder bereits kontaktierte Vertriebspartner

Grundlegend bei der Produkteinführung sind namhafte Unternehmen als Referenzkunden. Das sind Kunden, bei denen das Produkt oder die Dienstleistung erfolgreich zum Einsatz kommt und die mit ihrem Namen für dessen Qualität bürgen. Die Vorgehensweise zur Gewinnung solcher Kunden kann detailliert beschrieben werden. Eine Strategie kann es beispielsweise sein, potenziellen Kunden das Produkt preiswerter oder kostenlos anzubieten, um das Unternehmen als Referenzkunden nennen zu können. Sind konkrete Unternehmen in Planung oder bereits Gespräche mit konkreten Absichtserklärungen geführt, so können diese genannt und eingeplant werden.

Wo bitte geht's zum Referenzkunden?

Die grundsätzliche Gestaltung der Preis- und Sortimentspolitik sollte ausreichend berücksichtigt werden. Welche Produkte sollen zu welchen Preisen und Konditionen welcher Zielgruppe angeboten werden? Welche Preise bietet die Konkurrenz? Bleiben wir bei unserer Beispielgründung MobileStoxx:

Für die Zielgruppe der privaten Anleger haben wir zwei Dienste mit unterschiedlicher Preisgestaltung vorgesehen. Es wird einerseits den Tarif »Basic« geben, bei dem der Kunde für € 25,- monatlich die Grundfunktionalität des Systems nutzen kann. Wir erwarten, dass wir damit die Schwelle für Neueinsteiger niedrig halten können. Volle Funktionalität erhält der Kunde mit dem Tarif »Advanced« für monatlich € 55,-. Dieser Tarif liegt zwar etwas über dem Tarif der Mitbewerber, bietet jedoch im Service und in der Handhabung erhebliche Vorteile (siehe Tabelle zur Konkurrenzanalyse).

Welche Chancen und Gefahren sehen Sie für Ihr Unternehmen? Was sind Ihre Erfolgsfaktoren? Was sind Ihre strategischen Ziele in Bezug auf Marktführerschaft, Marktanteil, Ertrag, Bekanntheit? Anschaulich ist z. B. ein Zeitplan mit Prognosen, welche Marktanteile in welchem Marktsegment in welcher Zeit erreicht werden sollen.

Risiken und Nebenwirkungen ...

Besonders bei einem Unternehmen, das Produkte entwickelt und diese verkaufen soll, ist die Beschreibung der Vertriebspolitik ein wichtiger Bestandteil des Businessplans. Hier muss beschrieben werden, auf welche Art das Produkt an den Kunden gelangt. Sollen Kunden über die eigene Website oder über einen Online-Shop bzw. -Marktplatz erreicht werden? Oder soll der Vertrieb über den Einzelhandel, Distributoren oder Vertriebspartner erfolgen? Jede Vertriebsstrategie stellt andere Anforderungen an Logistik und Bezahlwege. Die geplanten Vertriebskanäle und die verschiedenen Ebenen des Produktverkaufs kön-

nen in einer Grafik visualisiert werden. Gibt es bereits Gespräche mit potenziellen Vertriebspartnern, so werden diese genannt.

5.2.6 Finanzplanung

Die Finanzplanung ist im Businessplan eines der Hauptelemente, insbesondere natürlich dann, wenn mit dem Plan Kapital akquiriert werden soll. Es sollten – je nach Zielrichtung – folgende Aufstellungen enthalten sein:

- Plan-Gewinn- und Verlustrechnung
- Liquiditätsplan – realer Kapitalfluss über die Zeit, verdeutlicht die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt
- Kapitalbedarfsplan mit Finanzierungsstufen
- Absatz- und Umsatzplan

Die Planung sollte für die ersten drei bis fünf Jahre erfolgen. Für das erste Jahr wird eine detaillierte Aufstellung gegeben, ansonsten erfolgt eine Übersicht in Jahresschritten. Die monatlich oder quartalsweise aufgestellten Planungen von Gewinn- und Verlustrechnung und Liquiditätsplanung können jedoch im Anhang beigelegt werden, da sie von Kapitalgebern gern zur Überprüfung herangezogen werden. Ist das Unternehmen bereits gegründet, sind unbedingt auch bisherige Jahresabschlüsse beizulegen.

Für die erwarteten Finanzierungsstufen wird ein Zeitplan aufgestellt, in dem jeweils die Verwendung des Kapitals begründet wird (Produktentwicklung, Markteinführung, Expansion in die USA, Börsengang, ...). Um den erwarteten Geschäftsverlauf zu verdeutlichen, bietet sich eine Grafik an, in der die Gewinn- und Verlustrechnung veranschaulicht wird. In dieser Grafik sollte der voraussichtliche Zeitpunkt für das Erreichen der Gewinnzone (Break Even) ablesbar sein.

Investorensicht

Für Beteiligungskapitalgeber ist vor allem die mit der Geschäftsentwicklung verbundene Wertsteigerung des Unternehmens maßgeblich. Sie wird interessieren, wann, wie und in welcher Höhe durch eine Anteilsfreisetzung die Realisierung der Wertsteigerung und damit der Return on Investment (ROI) möglich ist und mit welchen Risiken sie rechnen müssen. Fremdkapitalgeber interessieren sich besonders für Zahlungsfähigkeit und Sicherheiten. Die »richtige« Darstellung im Businessplan kann hier entscheidend die Risikoeinschätzung und damit die Kapitalkosten (abzugebende Unternehmensanteile bzw. anfallende Zinsen) reduzieren.⁶

6. Der einfache Praxisführer [135] hilft Ihnen bei der Erstellung einer Finanzplanung, insbesondere abgestimmt auf die Basel-II-Richtlinien für Verhandlungen mit Fremdkapitalgebern (Basel-II siehe Seite 381).

Die wichtigsten Finanzkennzahlen sollten klar ersichtlich sein:

Finanzkennzahlen

- Gesamtkapitalbedarf (Mio. €)
- Break-even-Zeitpunkt
- Möglicher Zeitpunkt der Anteilsfreisetzung der Investoren (Exit)
- Return on Investment (% p. a.)

5.2.7 Anhang

Folgende Unterlagen können im Anhang des Businessplans beigelegt werden:

- Personaldokumente (Lebensläufe, Erfahrungsbelege, Wettbewerbe, Urkunden, Auszeichnungen)
- Verträge und Vertragsentwürfe (Gesellschafterverträge, Geschäftsbedingungen, Kooperationsverträge)
- Absichtserklärungen (Letters of Intent), z. B. von Referenzkunden oder potenziellen Partnern
- Marketingunterlagen (Marktforschungsergebnisse, Umfrageergebnisse, Adresslisten)
- Technische Unterlagen (Screenshots, Produktfotos, Prospekte, Datenblätter, Patentschriften, Gutachten, weitere Schaubilder)
- CD mit Demosoftware
- Weiterführende Finanzunterlagen (Kalkulationsdetails, detaillierte Finanztabellen)

5.2.8 Gestaltungshinweise

Dem Leser müssen die entscheidenden Bestandteile des Geschäftskonzepts nahe gebracht werden. Der Businessplan sollte sich auf das Wesentliche beschränken und klare einfache Formulierungen verwenden, so dass der Plan auch für Außenstehende verständlich bleibt. Überschäumende Marketingfloskeln waren allenfalls zur Zeit der Internetmanie angesagt. Inzwischen werden Geschäftspläne wieder deutlich mehr auf ihre Inhalte hin gelesen. Ein kritisch-nüchterner Stil kommt nach dem Auf und Ab der Technologiemarkte besser an. Eine Längenvorgabe gibt es im Prinzip nicht – ob es 10 oder 50 Seiten werden, kommt auf das Produkt und das Unternehmen an. Sehr lange Pläne machen jedoch Mühe und werden von Geldgebern mit wenig Zeit dementsprechend selten sorgfältig gelesen.

Länge und Struktur

Ein gut strukturiertes Inhaltsverzeichnis lässt auf einen ebensolchen Inhalt schließen. Schlagworte motivieren zum Weiterlesen. Der zukünftige Geschäftsverlauf muss umfassend, jedoch nicht in allen Details dargestellt werden. Komplexe Sachverhalte sollten grafisch aufbereitet werden, damit sie dem Leser schnell zugänglich werden. Da Abbildun-

gen schon beim flüchtigen Durchblättern als Blickfang wirken, muss jede einzelne wirklich aussagekräftig und mit einer Bildunterschrift versehen sein. Wichtige Übersichten, z. B. die Konkurrenzanalyse, werden in Tabellenform dargestellt. Diagramme bieten sich z. B. bei der Darstellung des Marktes und der Marktanteile an. Marktprognosen und -schätzungen müssen mit Quellenangaben versehen sein.

Layout

Schon beim Entwickeln des Businessplans sollte die Chance genutzt werden, über ein Corporate Design nachzudenken, zumindest jedoch ein Firmenlogo zu entwerfen. Es muss bedacht werden, dass ein Businessplan gewissermaßen das erste Produkt des neuen Unternehmens ist und dieses repräsentiert. Eine erstklassige optische Gestaltung impliziert Sorgfalt und Professionalität, bewirkt eine positive Grundeinstellung beim Leser und bietet die Möglichkeit, sich von Anfang an von der Menge der Mitbewerber abzuheben.

5.2.9 Checklisten

Executive Summary (Zusammenfassung)	
<p>Unternehmen Name, Rechtsform Gegenstand Firmensitz Gründungszeitpunkt, -status evtl. Vorgeschichte Motivation</p> <p>Innovative Produktidee Leistungsbeschreibung Geschäftsmodell Zielgruppen Kundennutzen Wettbewerbsvorteil Technologie Entwicklungsstatus</p>	<p>Team Namen der Gründer Kompetenzbereiche</p> <p>Markt & Entwicklung Marktpotenzial (€ Gesamtmarkt) Marktwachstum (% p. a.) Zielsetzung (% Anteil) Zeitrahmen, Meilensteine</p> <p>Finanzkennzahlen Gesamtkapitalbedarf (Mio. €) Break-even-Zeitpunkt Zeitpunkt der Anteilsfreisetzung Return on Investment (% p. a.)</p>
Unternehmen und Team	
<p>Unternehmen Name, Rechtsform Gegenstand Firmensitz Haftungskapital Gründungszeitpunkt, -status</p> <p>Organisation Standort(e), ggf. Länder Infrastruktur rechtliche Situation Expansionsvorhaben</p>	<p>Geschichte Hintergrund, Entstehungsgeschichte Motivation, Absichten</p> <p>Personen Gründer, leitende Mitarbeiter besondere (Praxis-)Erfahrungen Anteilsverteilung Entscheidungsbefugnisse Verantwortlichkeiten/Ressorts Kompetenzmatrix Berater</p>

Geschäftsidee	
Innovative Idee Produkt/Dienstleistung Technologie Wettbewerbsvorteil Barrier to Entry Status, Realisationsplan Zielgruppen Kundenbedürfnis, Kundennutzen, Risiken	Geschäftsmodell Wertschöpfung Schaubild: Firma, Kunde, Zulieferer/ Infrastrukturanbieter, Mediatoren/ Zwischenhändler, Produktfluss, Bezahlwege Build-or-Buy-Entscheidungen Outsourcing/Fokussierung

Markt- und Konkurrenzanalyse	
Markt Definition des Marktes Marktpotenzial (€ Gesamtmarkt) Marktwachstum (% p. a.) Konventioneller/Internetmarkt Marktverschiebung, -tendenz Zielsetzung (% Anteil) Chancen und Risiken Quantitative Marktsegmentierung	Konkurrenz/Marktteilnehmer Produkte/Dienstleistungen Größe, Marktanteile, Image Preisgestaltung Technologievorsprung Vertriebskanäle Stärken und Schwächen Vergleich mit dem eigenen Unternehmen (Konkurrenzmatrix)

Vertrieb und Marketing	
Vertrieb Distributionskanäle Logistik Potenzielle Partner Marketing Zielgruppen und Merkmale Referenzkunden Markteintrittsstrategie Akquise/After-Sales-Service Produktsortiment Preispolitik/Konditionen	Kommunikation Corporate Identity Unternehmensphilosophie/Vision Werbung/Verkaufsförderung Public Relations Zeitplan (z. B. für Kampagnen) Budgets (€ p. a.) Ziele (z. B. Marktanteile, Bekanntheit) Evtl. Agenturen

Finanzplanung	
Gewinn- und Verlustrechnung Ergebnisse aus Aufwendungen und Erträgen (Umsatz gegen Personal-, Marketing- und sonstige Kosten) Liquiditätsplan Aufstellung Zahlungsvorgänge (monatlich, X Jahre) Überprüfung Kostendeckung Kapitalbedarfsplan/Investitionsplan Aufstellung Investitionen Zeitplan (X Quartale), Kapitalbedarf	Finanzierungsplan Kapitalquellen (Finanzierungsmix) Zeitplan (3 Jahre) Kostenrechnung Kosten und Einnahmen je Stück Deckungsbeitrag Absatz- und Umsatzplan Menge je Produkt Umsatz über Zeit, Zielsetzung Zeitplan (3 Jahre), Meilensteine Finanzkennzahlen Gesamtkapitalbedarf (Mio. €) Break-even-Zeitpunkt Zeitpunkt der Anteilsfreisetzung Return on Investment (% p. a.)

Anhang (Beispiele)	
<p>Personen</p> <p>Tabellarische Lebensläufe Erfahrungsbelege Wettbewerbe Urkunden, Auszeichnungen</p> <p>Technische Unterlagen</p> <p>Screenshots, Produktfotos Schaubilder Prospekte Datenblätter Patentschriften Gutachten</p>	<p>Marketingunterlagen</p> <p>Marktforschungsergebnisse Umfrageergebnisse Adresslisten</p> <p>Verträge und Vertragsentwürfe</p> <p>Gesellschaftervertrag Geschäftsbedingungen Kooperationsverträge Absichtserklärungen</p> <p>Finanzunterlagen</p> <p>Kalkulationsdetails Finanztabellen</p>

Gestaltung	
<p>Format</p> <p>Seitenformat A4 Leim-/Ringbindung oder Präsentationsmappe Länge ca. 10–50 Seiten Deckblatt mit Firmenname, -logo, Kontaktadresse, Datum und ggf. Vertraulichkeitsvermerk</p> <p>Struktur</p> <p>Logische Gliederung Überschriften in max. 3 Ebenen Gut strukturiertes Inhaltsverzeichnis Komplexes Visualisieren Daten in Tabellen und Diagrammen Einheitliche Abbildungsformate</p>	<p>Layout</p> <p>Überschriften serifenlose Schrift Texte in Serifenschrift Schriftgröße 10–12 Punkt Zeilenabstand 1 bis 1½-zeilig mit guter Gliederung durch Absätze Blocksatz + Silbentrennung Einheitliche Kopf- und Fußzeilen Seitennummerierung Seitenränder: links (innen): 4,0 cm rechts (außen): 2,5 cm oben: 2,5 cm, unten: 2,5 cm</p>

5.3 Finanzierung und Kapitalbeschaffung

Probleme mit Geld sind besser als Probleme ohne Geld.

Malcolm Forbes

Wenn Kapital vom Kapitalgeber zum Kapitalempfänger fließt, so hat jede der beiden Parteien ihre Beweggründe.

Kapitalgeber

Der Kapitalgeber hofft sicherlich darauf, das eingesetzte Kapital inklusive einer Rendite in absehbarer Zeit wieder zurückzuerhalten. Entsprechend erwartet er eine Rendite, die gegenüber einer festverzinslichen sicheren Kapitalanlage im Verhältnis zu dem eingegangenen Risiko steht. Je höher das Risiko ist, das eingesetzte Kapital nicht oder nur teilweise zurückzuerhalten, desto höher sollte die Rendite im Erfolgsfall liegen. Die Schwierigkeit bei Verhandlungen über die genauen Kon-