

Start smart!

Der Business Plan

INHALT

A. Der Business Plan - der erste Schritt zum Erfolg

B. Der Aufbau des Business Plans

Baustein 1: Zusammenfassung

Baustein 2: Unternehmensgegenstand und rechtliche Verhältnisse

Baustein 3: Management und Personal

3.1 Geschäftsleitung

3.2 Weitere Mitarbeiter und Berater

Baustein 4: Unternehmensmodell und Innovation

4.1 Das Geschäftsmodell

4.2 Die Produkte / Dienstleistungen

4.3 Die Innovation

4.4 Weitere Schritte der Unternehmensentwicklung /

Produktionsaufbau

Baustein 5: Markt- und Konkurrenzsituation

5.1 Der Markt

5.2 Die Konkurrenz

5.3 Marketing/Vertrieb

Baustein 6: Planung

6.1 Aktuelle wirtschaftliche Situation

6.2 Operative Normalplanung, 3- bis 5-Jahres-Planung

6.3 Kapitalbedarf und Mittelverwendung

Baustein 7: Chancen und Risiken

Anhang

Weiterführende Literatur

A. Der Business Plan - der erste Schritt zum Erfolg

Bedeutung des Business Plans

Der erfolgreiche Aufbau eines Technologieunternehmens erfordert eine gesicherte Basis. Das Unternehmen muss die technischen Anforderungen der Produktentwicklung und die Managementanforderungen der Vermarktung, der Finanzierung und des Unternehmensaufbaus bewältigen. Hierzu benötigt es ein kompetentes Managementteam, eine hervorragende Produktidee mit sehr guten Marktchancen, eine breite Kapitalbasis und ein tragfähiges Unternehmenskonzept.

Ein schriftliches Unternehmenskonzept wird als Business Plan - wörtlich übersetzt: Geschäftsplan - bezeichnet. Der Business Plan beschreibt die Ziele und Strategien des Unternehmens, die Innovation, den Markt und die Aufgabenpakete für alle Unternehmensbereiche. Im Mittelpunkt stehen dabei qualitative Aussagen zur Unternehmensentwicklung, zu den Potentialen aber auch zu den Risiken. Der Planungshorizont sollte sich auf drei bis fünf Jahre erstrecken.

Dem Business Plan kommt eine zentrale Funktion für die Entwicklung junger Technologieunternehmen zu. Mit ihm werden die entscheidenden Weichen für den zukünftigen Erfolg gestellt. Die gründliche Erarbeitung und regelmäßigen Aktualisierung dieses Dokuments sollte deshalb höchste Priorität haben.

Wie werten Beteiligungsgesellschaften den Business Plan aus?

Für die Erstellung des Business Plans ist es wichtig zu wissen, wie Beteiligungsgesellschaften arbeiten und worauf sie achten. Auf den ersten Blick verhält sich ein Beteiligungskapitalgeber recht merkwürdig: Er gibt Kapital, legt aber weder Verzinsung noch Tilgung fest und verlangt keine Sicherheiten.

Bei näherer Betrachtung lässt sich dieses Verhalten jedoch verstehen. Eine Beteiligungsgesellschaft beteiligt sich nur an Unternehmen, die eine hohe Wertsteigerung erwarten lassen. Der erwartete kalkulatorische Wertzuwachs des investierten Kapitals liegt zwischen 25 und 50 Prozent pro Jahr. Nach etwa fünf bis zehn Jahren verkaufen Beteiligungsgesellschaften ihre Anteile; z.B. an die übrigen Gesellschafter des Unternehmens, an andere Unternehmen, oder das Unternehmen wird an die Börse gebracht.

Von diesem Verkauf erhoffen sich Beteiligungskapitalgeber die angestrebte, hohe Rendite. Aus diesen Betrachtungen wird deutliche, wonach Beteiligungsgesellschaften in einem Business Plan suchen:

- Die Geschäftsidee muss einen klaren Kundennutzen haben.
- Das Unternehmen sollte mittelfristig einen großen und wachsenden Markt versorgen und mittelfristig auch international ausgerichtet sein.
- Das Produkt sollte innovativ sein und Alleinstellungsmerkmale besitzen, die es deutlich von den Wettbewerbern abhebt.
- Das Geschäftskonzept zur Erschließung des Markts muss schlüssig und überzeugend sein. Die Planungen sollten auf nachvollziehbaren Annahmen und Fakten basieren.
- Besonderes Augenmerk legen Beteiligungsgesellschaften auf das Management. Denn der Erfolg eines jungen Technologieunternehmens hängt maßgeblich von der Fähigkeit der Unternehmensleitung ab, das Geschäftskonzept umzusetzen.

Beteiligungsgesellschaften erhalten pro Jahr mehrere hundert Anfragen kapitalsuchender Unternehmen. Diese werden einer genauen Prüfung, der sogenannten Beteiligungsprüfung, unterzogen, wobei der eingereichte Business Plan eine entscheidende Rolle spielt. Letztlich finanzieren Beteiligungsgesellschaft nur etwa 10 Prozent der kapitalsuchenden Unternehmen. Lassen Sie sich hiervon aber nicht entmutigen. Wenn Sie ein realistisches Unternehmenskonzept mit guten Perspektiven haben und dieses vorteilhaft darstellen, sind Ihre Chancen für eine Finanzierung sehr gut.

Aufgaben des Business Plans

Der Business Plan ist also keineswegs nur "Papierkram" zur Vervollständigung der Akten der Kapitalgeber. Vielmehr erfüllt er wichtige interne und externe Aufgaben.

Unternehmensintern ist er ein zentrales Führungsinstrument. Er dient

- zur Strukturierung und Darstellung der eigenen Gedanken und Konzepte,
- der verbindlichen Definition von Zielen, Strategien und Maßnahmen,
- als Richtschnur für die tägliche Arbeit des Managements und der Mitarbeiter,
- als Instrument für den Soll-Ist-Vergleich und damit das frühzeitige Erkennen von Engpässen (z.B. Personal, Kapital, Zeit).

Nutzen Sie die Erstellung des Business Plan also als Chance, das eigene Unternehmenskonzept genau zu durchdenken und kritisch zu hinterfragen. In der Anleitung werden Sie viele wichtige Aspekte finden, die Sie vielleicht noch nicht bedacht haben.

Unternehmensextern ist der Business Plan eine unentbehrliche Voraussetzung für die Beschaffung von:

- Fremdkapital bei Banken,
- Eigenkapital von Beteiligungsgesellschaften, privaten und industriellen Investoren,
- Fördermittel aus den unterschiedlichen Töpfen des Bundes, der Länder und der EU.

Ohne einen aussagefähigen Business Plan sind keine erfolgreichen Verhandlungen mit Kapitalgebern möglich. Je höher das wirtschaftliche und technische Risiko der Innovation und je höher der Kapitalbedarf ist, desto wichtiger ist ein schlüssiges Gesamtkonzept und vor allem der Nachweis echter Chancen am Markt.

Der Business Plan vermittelt dem externen Verhandlungspartner den ersten, wichtigen Eindruck Ihres Unternehmens. Er ist also die Visitenkarte des Unternehmens und soll potentielle Kapitalgeber überzeugen. Deshalb sollte auch der äußeren Form, vor allem dem übersichtlichen Aufbau und der verständlichen Darstellung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Die folgenden Ausführungen sollen eine Hilfestellung bei der Erstellung Ihres Business Plans sein. Zur Veranschaulichung haben wir eine Reihe zentraler Fragen formuliert, die Ihnen als Denkanstöße dienen sollen. Versuchen Sie die Antworten auf diese Fragen in Ihren Ausführungen zu berücksichtigen, auch wenn es vielleicht nicht bei allen Fragen möglich ist. Die Praktikertipps sollen Ihnen helfen, typische Fehler bei der Darstellung und Umsetzung Ihrer Geschäftsidee zu vermeiden.

Tipps

- Der Business Plan richtet sich i.d.R. an Entscheidungsträger mit einem kaufmännischen Erfahrungshintergrund. Er muss für Personen, die keine technischen Experten sind, leicht verständlich sein.
- Vermeiden Sie zu viele technische Details zugunsten einer klaren Darstellung der Wettbewerbsvorteile, der wirtschaftlichen Chancen, der Marktsituation und der zukünftigen Unternehmensaufgaben.
- Stellen Sie die wichtigen Aufgaben, Chancen und Risiken vollständig, aber knapp dar. Überschreiten Sie 30 Seiten (ohne Anlagen) möglichst nicht. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche.
- Der Business Plan muss überzeugen - durch seinen Inhalt und die Aufbereitung.
- Bleiben Sie dabei aber sachlich und realistisch, eine zu überschwängliche Darstellung wirkt wie ein Werbetext und zu unglaubwürdig. Weisen Sie auch auf Schwächen und Risiken hin.
- Nutzen Sie den Business Plan als unternehmensinternes Führungsinstrument.
- Entwickeln Sie Ihren Business Plan im Verlauf der Zeit weiter, d.h. präzisieren und aktualisieren Sie ihn fortlaufend.
- Präsentieren Sie Ihren Business Plan bei Gesprächen mit Kapitalgebern professionell (z.B. Folien mit den wichtigsten Aussagen).
- Der Business Plan sollte wie aus einem Guss wirken. Wenn an seiner Erstellung mehrere Personen beteiligt sind, sollte eine Person die Endredaktion führen, die Darstellungsart und -tiefe der einzelnen Teile angleicht.
- Testen Sie Ihren Business Plan; legen Sie ihn Bekannten oder Fachleuten vor und diskutieren Sie Ihr Konzept mit diesen.

B. Der Aufbau des Business Plans

Der Business Plan sollte aus acht Bausteinen und einem Anhang bestehen. Dieser Aufbau ergibt sich aus dem Informationsbedürfnis der Kapitalgeber. In diesen Bausteinen erwarten sie Angaben zur Unternehmenshistorie, den Geschäftszielen, den rechtlichen Verhältnissen, dem Management, dem innovativen Produkt, der Markt- und Wettbewerbssituation, der Planung, dem Kapitalbedarf, der möglichen Rendite sowie den Chancen und Risiken.

Baustein 1: Zusammenfassung

Die Zusammenfassung enthält die wichtigsten Punkte des Business Plan in knapper Form. Formulieren Sie diese nicht als Einführung, sondern als komprimierte Darstellung der folgenden Ausführungen. Kapitalgeber schauen sich immer zuerst die Zusammenfassung an. Sie sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden. Gehen Sie deshalb bei der Zusammenfassung besonders sorgfältig vor und drücken Sie sich knapp und präzise aus. Bedenken Sie, daß sie an dieser Stelle das Interesse des Lesers wecken müssen.

Die Zusammenfassung sollte folgende Punkte enthalten:

- **Unternehmensgegenstand/Geschäftsidee:** Beschreiben Sie kurz den Gegenstand Ihres Unternehmens, Ihr Leistungsangebot bzw. Ihr Innovationsvorhaben sowie die relevanten Märkte.
- **Erfolgsfaktoren:** Schildern Sie, was das Besondere an Ihrer Geschäftsidee ist und wo die wesentlichen Wettbewerbsvorteile liegen. Gehen Sie dabei auch auf den Kundennutzen und die persönliche Kompetenz des Managements ein.
- **Unternehmensziele:** Verdeutlichen Sie den Hintergrund, die Ziele und die Expansionsmöglichkeiten Ihres Unternehmens. Beschreiben Sie Ihre "Unternehmensvision" dabei optimistisch und zugleich realistisch.
- **Wirtschaftliche Zielgrößen und Kapitalbedarf:** Geben Sie in Form von Eckdaten an, welche Umsatz- und Gewinnziele Sie anstreben und wie hoch der Kapitalbedarf zur Umsetzung Ihrer Ideen ist.

Fragen zur Zusammenfassung

- Was ist der Gegenstand Ihres Geschäfts?
- Mit welchen Leistungen wollen Sie welche Märkte bedienen?
- Wie soll der Marktzugang erreicht werden?
- Wie groß ist das Marktpotential heute und in Zukunft?
- Welche wichtigen Meilensteine der Unternehmensentwicklung haben Sie bislang erreicht?
- Was macht Sie erfolgreich? Welches sind Ihre Wettbewerbsvorteile und wo liegt der Kundennutzen?
- Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?
- Wie wollen Sie diese Ziele erreichen (konkrete Schritte)?
- Welchen Umsatz und Gewinn planen Sie in den nächsten fünf Jahren?
- Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf?

Tipps

- Die Zusammenfassung ist ein eigener Baustein; verwechseln Sie ihn nicht mit einer Einführung oder der kurzen Beschreibung Ihrer Geschäftsidee auf dem Deckblatt.
- Schreiben Sie die Zusammenfassung zuletzt; erst wenn alle anderen Bausteine fertig erstellt sind, können Sie Ihre Ideen und Ziele knapp und präzise formulieren.

Baustein 2: Unternehmensgegenstand und rechtliche Verhältnisse

Dieser Baustein beschreibt die bisherige Entwicklung und gegenwärtige Situation Ihres Unternehmens. Er stellt die Basis für die folgenden Bausteine dar und soll dem Kapitalgeber ausreichende Hintergrundinformationen zur Beurteilung der Ausgangssituation geben.

- **Name, Anschrift, Gründungsdatum**
- **Unternehmensgegenstand, Unternehmensentwicklung:** Beschreiben Sie den Geschäftszweck Ihres Unternehmen und geben Sie einen kurzen Abriß über die historische Entwicklung.
- **Rechtsform, Besitzverhältnisse:** Schildern Sie, ob Sie Alleininhaber Ihres Unternehmens sind bzw. sein wollen, oder Ihre Idee mit Partnern verwirklichen wollen. Falls letzteres der Fall ist, stellen Sie die Gesellschafterstruktur (Kapitaleinlage, Haftung, Funktionen im Unternehmen) und die Ziele der einzelnen Gesellschafter dar. Geben Sie an, welche Rechtsform sie aus welchen Gründen gewählt haben.

Fragen zum Unternehmensgegenstand

- Wann und von wem wurde Ihr Unternehmen gegründet?
- Welche Überlegungen führten zur Gründung?
- Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?
- Warum wurde diese Rechtsform gewählt?

Fragen zu den rechtlichen Verhältnissen

- Wie hoch ist das Eigenkapital?
- Wie verteilen sich die Geschäftsanteile auf die Gesellschafter, wie sind die Besitzverhältnisse?
- Welche Beteiligungen an anderen Unternehmen bestehen?
- Was sind die mittel- und langfristigen Ziele der Gesellschafter?
- Welche wichtigen Verträge bestehen mit wem?

Baustein 3: Management und Personal

Eigenkapitalgeber sind der Ansicht, daß Ihre Beteiligung vor allem eine Investition in die beteiligten Menschen darstellt. Produkte, Technologien oder Märkte haben zwar auch eine hohe Bedeutung. Letztlich entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Innovation ist jedoch die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements. Arthur Rock, der legendäre Finanzier von Gründungen wie Apple, Intel und Teledyne meinte dazu: "Ich investiere in Menschen, nicht in Ideen."

Das heißt, nur ein Unternehmen mit einem kompletten und qualifizierten Managementteam hat gute Erfolgschancen. In sämtlichen Bereichen der Unternehmensführung, des Marketings, des Vertriebs, der Produktion, der Entwicklung, der Finanzierung etc. muss Know how und Kapazität auf Geschäftsleitungsebene vorhanden sein. Sollten Sie Teilbereiche noch nicht abdecken können, erwarten Kapitalgeber Ihre ausdrückliche Bereitschaft, entsprechende Fachleute in die Geschäftsleitung aufzunehmen.

3.1 Geschäftsleitung

Geben Sie an, wer die Geschäftsleitung ausübt und welches fachliche und unternehmerische Know-how sie besitzt. Heben Sie dabei diejenigen Aspekte hervor, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens von Bedeutung sind. Berufliche Erfahrung, Branchenkenntnis, bisherige Erfolge und soziale Kompetenz zählen hier mehr als ein akademischer Grad. Weisen Sie auch auf Erfahrungslücken hin und zeigen Sie Wege auf, wie die Geschäftsleitung komplettiert werden soll. Beteiligungsgesellschaften werden Sie bei der Auswahl von geeigneten Experten gerne behilflich sein.

3.2 Weitere Mitarbeiter und Berater

- **Organisationsstruktur:** Beschreiben Sie die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens. Gehen Sie dabei darauf ein, wie viele Mitarbeiter Sie beschäftigen, welche Qualifikationen diese haben und welche Altersstruktur Ihr Unternehmen besitzt. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang die Führungskräfte und Schlüsselpersonen. Geben Sie eine Begründung, sofern Sie wichtige Positionen mit unerfahrenen Mitarbeitern besetzen.

- **Berater:** Nennen Sie auch Ihre wichtigsten Berater. Die Einbeziehung von z.B. Steuerberatern, Unternehmensberatern oder Werbeagenturen wird nicht negativ bewertet, sondern ist ein Beweis Ihrer Professionalität.

Fragen zu Organisation und Management

- Wie sieht die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens aus?
- Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie insgesamt?
- Welches sind die Schlüsselpersonen, welche Funktionen üben diese aus, welche Qualifikationen und welchen beruflichen Werdegang haben sie?
- Welche bisherigen beruflichen Erfolge und Qualifikationen können Sie nachweisen?
- Über welche Erfahrungen, die unmittelbar wichtig für Ihr Geschäftsidee sind, verfügen Sie?
- Worin liegt Ihre persönliche Motivation?
- Welche Lücken bestehen im Managementteam?
- Wo liegen Schwachpunkte in Ihrer derzeitigen Organisationsstruktur?
- Welche wichtigen Positionen müssen zukünftig noch besetzt werden?
- Sind Sie bereit, noch einige hochkarätige Personen in Ihr Unternehmen zu holen?
- Inwieweit sind Sie von wichtigen Mitarbeitern abhängig? Sind diese ersetzbar?
- Wie werden die Schlüsselpersonen entlohnt (z.B. Tantiemen, Boni)?
- Bestehen Verträge mit externen Beratern?
- Gibt es einen Beirat oder Aufsichtsrat? Wenn ja, wie ist dieser zusammengesetzt?

Tipps

- Unterschätzen Sie die Bedeutung der richtigen Zusammensetzung des Managementteams nicht. Falls Ihnen Erfahrung in wichtigen Teilbereichen fehlt, sollten Sie Ihre Führungsmannschaft verstärken.
- Junge und kleine Unternehmen haben oft Probleme, erfahrene und qualifizierte Manager einzuwerben. Denken Sie darüber nach, Anreize zu schaffen, z.B. indem Sie Schlüsselpersonen am Unternehmen beteiligen.

Baustein 4: Unternehmensmodell und Innovation

Dieser Baustein dient der Darstellung Ihres Leistungsangebotes und Ihrer Unternehmenskonzeption. Sollte Ihr Unternehmen im Zusammenhang mit der zu finanzierenden Innovation gegründet worden sein und sollten Sie keine weiteren Produkte anbieten, überspringen Sie nachfolgenden Abschnitt.

4.1 Das Geschäftsmodell

Beschreiben Sie an dieser Stelle das Profil Ihres Geschäftsvorhabens. Dieses Geschäftsmodell verdeutlicht, was an wen verkauft, wie der Marktzugang geschaffen und wie eine starke Wettbewerbsposition erreicht werden soll. Zeigen Sie in diesem Zusammenhang auf, worin Ihre besondere Leistung und Ihr Vorteil gegenüber den Wettbewerbern besteht. Gehen Sie auch auf Ihre Unternehmensgrundsätze und die langfristigen Unternehmensziele ein.

Das Geschäftsmodell enthält auch die Wertschöpfungskette ihres Unternehmens, beginnend mit der Beschaffung, der Entwicklung, der Fertigung bis hin zum Vertrieb. Dabei werden die vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen einbezogen (Beschaffungs- und Vertriebspartner). Ihre Kapitalgeber interessieren sich vor allem für die zentralen wertschöpfenden Aktivitäten und Prozesse (sogenannte Value-Added-Tätigkeiten), auf die Sie sich in Ihren Ausführungen konzentrieren sollten.

Fragen zu Ihrem Geschäftsmodell

- Wie lautet die "Mission" Ihres Unternehmens, welche langfristigen Ziele streben Sie an?
- Welche Art der Führerschaft (Qualität, Kosten oder Technologie) streben Sie an?
- Welche Leistungen wollen Sie an wen verkaufen?
- Wie soll der Marktzugang geschaffen werden?
- Welches sind die zentralen wertschöpfenden Aktivitäten Ihres Geschäftes?
- Welchen Stellenwert haben Ihre Innovation, andere Produkte und Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren?
- Wie ist Ihre Wettbewerbspolitik definiert?
- Wo liegen die besonderen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern

Tipps

- Versuchen Sie bei der Beschreibung Ihres Geschäftsmodells zu zeigen, wie Ihr Unternehmen als Ganzes funktioniert. Gehen Sie auf Ihre Innovation, den Markt, die Wettbewerbssituation, Marketingstrategie etc. nur soweit ein, wie dies hier erforderlich ist. Detail sollten Sie in den folgenden Abschnitten vertiefen.

4.2 Die Produkte / die Dienstleistung

Beschreiben Sie Ihr bestehendes Produkt- und Leistungsspektrum. Gehen Sie dabei auf folgende Punkte ein:

- **Stellenwert der einzelnen Produkte** für Ihr Unternehmen (z.B. Umsatzanteil, Deckungsbeitrag, qualitative Bedeutung).
- **Wesentliche technische Merkmale**, wobei Sie sich wirklich knapp ausdrücken und "Fachchinesisch" vermeiden sollten.
- **Service- und Wartungsangebot**
- **Kundennutzen/Wettbewerbsvorteile**: Zeigen Sie auf, warum Ihre Kunden bei Ihnen kaufen und welchen Nutzen sie durch Ihre Leistungen haben. Sollten vergleichbare Produkte und Dienstleistungen von Wettbewerbern auf dem Markt sein, begründen Sie überzeugend, welcher zusätzliche Nutzen für den Kunden besteht. Bewerten Sie dabei Ihr Leistungsangebot aus der Sicht der Kunden.
- **Substitutionskonkurrenz**: Beziehen Sie auch alternative Technologien oder andersartige Konkurrenzprodukte ein, die die gleichen Kundenprobleme lösen bzw. in Zukunft lösen könnten.
- **Lebenszyklusphase** Ihrer Produkte, d.h. wie lange Sie schon am Markt sind und wann sie durch Nachfolgeprodukte ersetzt werden.
- **Schutzrechtssituation**, d.h. bestehende Patente oder Schutzrechte.

4.3 Die Innovation

Sollte das einzuwerbende Beteiligungskapital dazu dienen, die Entwicklung und Markteinführung einer Innovation finanzieren, sollten Sie folgende Aspekte berücksichtigen:

- **Wesentliche technische Merkmale** (siehe Abschnitt Geschäftsmodell)
- **Kundennutzen, Wettbewerbsvorteile, Substitutionskonkurrenz:** (siehe Abschnitt Geschäftsmodell) Innovationen haben nur dann gute Chancen am Markt, wenn Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile besonders ausgeprägt sind. Kapitalgeber erwarten hier in der Regel eindeutige Alleinstellungsmerkmale, die sie von Konkurrenzangeboten unterscheiden. Viele technologieorientierte Unternehmensgründer sind der Ansicht, daß ihre Innovation konkurrenzlos ist. Damit irren Sie oft. Es mögen vielleicht keine Wettbewerbsprodukte mit der selben technologischen Basis oder dem selben Funktionsprinzip existieren; in der Regel gibt es aber Konkurrenzangebote, die die selben Kundenprobleme auf eine andere Art und Weise lösen.
- **Entstehung der Produktidee:** Schildern Sie hier, wie Ihre Produktidee entstanden ist, woher die Anregungen kamen.
- **Den Stand der Entwicklungsarbeiten:** Erläutern Sie, wie weit die Entwicklungsarbeiten fortgeschritten sind. Typische Entwicklungsstadien sind: Idee bzw. Konzept für eine Innovation, Funktionsmuster, Prototyp, marktreifes Produkte, Produkt, das die Voraussetzungen für eine Serienfertigung erfüllt. Beschreiben Sie Ihr Vorgehen bei der Entwicklung und erläutern Sie die bisher erreichten Meilensteine. Versuchen Sie präzise abzuschätzen, welcher Aufwand noch erforderlich ist, um die Innovation zur Marktreife zu bringen (notwendige Entwicklungsschritte, Zeitbedarf, Kapitalbedarf, Milestone-Planung für die weitere Entwicklung).
- **Die Schutzrechtsituation** (siehe Abschnitt Geschäftsmodell)

Fragen zu den Merkmalen der Innovation

- Welches sind die wichtigsten Merkmale Ihrer Hauptprodukte bzw. Ihrer Innovation?
- Gibt es alternative Technologien oder Lösungsprinzipien für Ihre Innovation?
- Inwiefern ist Ihre Innovation eine Marktneuheit?
- Wie ist der aktuelle Stand der Technik in Ihrem Gebiet?

Fragen zu Kundennutzen und Wettbewerbsvorteilen

- Welche Zielkunden sprechen Sie an?
- Durch welche Alleinstellungsmerkmale zeichnet sich Ihre Innovation aus?
- Welche Wettbewerbsvorteile ergeben sich daraus? (zur ausführlichen Wettbewerbsanalyse siehe Abschnitt Der Wettbewerb)
- Welchen Nutzen hat Ihr Angebot aus Sicht der Kunden?
- Wie haben Sie die Kundenanforderungen in die Produktentwicklung einfließen lassen?
- Müssen Sie Ihr Produkt verbessern oder durch Dienstleistungen ergänzen, um einen klaren Kundennutzen und eindeutige Wettbewerbsvorteile zu erzielen?
- Welche Partnerschaften sind zur vollen Realisierung des Kundennutzens notwendig?

Fragen zum Entwicklungsstand der Innovation

- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihre Innovation?
- Konnten Sie schon Pilot- oder Referenzkunden gewinnen?
- Welche Schritte und welcher Aufwand sind noch bis zur Marktreife erforderlich?
- Zu welchem Zeitpunkt ist die Markteinführung geplant?
- Welche Probleme könnten bei der Markteinführung eintreten (z.B. Kinderkrankheiten)?
- Welche Forschungs- und Entwicklungskooperationen sind Sie eingegangen bzw. planen Sie?

Fragen zur Schutzrechtsituation und rechtlichen Situation

- Welche Patente oder Schutzrechte besitzen Sie? Falls keine Schutzrechte vorhanden sind, warum nicht?
- Welche anderen Möglichkeiten des Technologieschutzes bestehen?
- Welche Patente oder Schutzrechte sind im Besitz der Wettbewerber?
- Welche gesetzlichen Vorschriften, Normen oder Industriestandards müssen Ihre Produkte erfüllen? Benötigen Sie offizielle Zulassungen oder Genehmigungen?

Tipps

- Gehen Sie nicht vorschnell davon aus, daß Ihre Innovation konkurrenzlos ist. Vielfach lösen Wettbewerber die Kundenproblem mit einer anderen Technologie, die mit Ihrer Innovation konkurriert.
- Bei vielen Innovationen zeigen sich bei der Markteinführung, Qualitätsmängel, Anlaufschwierigkeiten etc., die das Unternehmen in große Bedrängnis bringen können. Kapitalgeber prüfen die Marktreife deshalb kritisch und verlangen einen Nachweis.
- Orientieren Sie sich bei den Entwicklungsarbeiten unbedingt an den Kundenbedürfnissen sowie an den geplanten Aufwendungen und dem geplanten Zeitbudget für die Entwicklung. Dies ist nur möglich, wenn Ihrem Innovationsprojekt eine detaillierte Projektplanung zugrunde liegt.

4.4 Weitere Schritte der Unternehmensentwicklung / Produktionsaufbau

Erläutern Sie die weiteren Schritte der Unternehmens- und Produktentwicklung und die Voraussetzungen, die hierfür erfüllt werden müssen (finanziell, personell, organisatorisch etc.) Gehen Sie ein auf:

- **Die geplante Fertigung für Ihre Innovation**, d.h. stellen Sie den geplanten Fertigungsprozess und den Maschinenbedarf dar. Zeigen Sie auch auf, welche Kapazitäten bzw. welche Kapazitätsausweitungen für das angestrebte Absatzvolumen erforderlich sind.
- **Nachfolgeprodukte, Erweiterung Ihres Leistungsspektrums**: Hier sollten Sie aufzeigen, wann welche Ihrer derzeitigen Produkte durch Nachfolgeprodukte ersetzt werden sollen, welche Entwicklungsarbeiten hierzu notwendig und welche Fertigungseinrichtungen aufgebaut werden müssen. Stellen Sie z.B. auch dar, welche Produkte und Anwendungen auf Basis der Technologie Ihrer Innovation zukünftig entstehen könnten (Diversifikationsmöglichkeiten, Weiterentwicklungspotential).
- **Milestone-Planung der weiteren Unternehmensentwicklung**: Stellen Sie anhand von Meilensteinen dar, wann und wie die Fertigung und aufgebaut und Ihr Leistungsspektrum weiterentwickelt bzw. erweitert werden soll. Zeigen Sie die zukünftigen Schritte der Unternehmensentwicklung auf.

Fragen zur Fertigung

- Weshalb fertigen Sie selbst bzw. weshalb fertigen Sie nicht selbst?
- Welchen Fertigungsprozess und welche Produktionsausstattung haben bzw. planen Sie?
- Wie hoch ist Ihre Fertigungstiefe?
- Welche Kapazität hat Ihre Fertigung? Welche Stückzahlen wollen Sie herstellen?
- Wie können Sie Ihre Fertigungskapazität kurzfristig anpassen?
- Welche Investitionen sind für den Fertigungsaufbau bzw. eine Kapazitätserweiterung erforderlich?
- Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehen Sie vor?

Fragen zu Beschaffung und Logistik

- Welche Rohstoffe oder Teile beziehen Sie von Lieferanten? Wie sieht Ihre Lieferantenstruktur aus?
- Welchen Lageraufbau planen Sie?

Fragen zur weiteren Entwicklung

- Wann werden Ihre bestehenden Produkte durch Nachfolgeprodukte ersetzt?
- Welche Varianten oder Weiterentwicklungen planen Sie?
- Welche anderen Produkte oder Anwendungen lassen sich aus Ihrer technologischen Basis ableiten?
- Erfüllen Sie die technologischen und personellen Voraussetzungen zur Entwicklung weiterer Produkte? Wie lässt sich die Finanzierung sichern?
- Wie viele Mitarbeiter benötigen Sie, und welche Qualifikationen sollten diese mitbringen?

Baustein 5: Markt- und Konkurrenzsituation

5.1 Der Markt

Ihr Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn ein aufnahmefähiger Markt für Ihre Produkte bzw. Ihre Innovation vorhanden ist. Beteiligungsgesellschaften finanzieren vornehmlich Unternehmen mit großen Wachstumspotentialen. Deshalb setzen sie meist einen größeren Wachstumsmarkt mit entsprechende Umsatzperspektiven für die Unternehmen voraus. Weisen Sie deshalb anhand einer Analyse von Branche und Markt die Potentiale nach, die Ihr Zielmarkt eröffnet. Ihre Ausführungen sollten Angaben zu Marktgröße, branchentypischen Renditen, Markteintrittsbarrieren, Wettbewerbern, Zulieferern sowie Kunden und Vertriebswege (siehe auch folgende Abschnitte) enthalten.

Bei Innovationen und sehr jungen Märkten sind in der Regel noch keine gesicherten Marktzahlen veröffentlicht worden. Sie müssen deshalb andere Wege finden, Ihren Markt zu beschreiben. Hierfür ist es meist nicht erforderlich, sich eine - häufig recht kostspielige - Marktstudie erstellen zu lassen. Wenn Sie den Markt selbst "erforschen", sparen Sie nicht nur Zeit, sondern Sie lernen Ihr Marktsegment auch besser kennen und können wichtige Kontakte knüpfen.

Am besten gehen Sie dabei folgendermaßen vor:

- Stellen Sie eine Liste von zu beantwortenden Fragen zusammen.
- Listen Sie auf, welche Informationen Sie für die Beantwortung dieser Fragen benötigen und woher Sie die notwendigen Daten bekommen können (z.B. Branchenverzeichnisse, Branchenberichte der Banken, Fachzeitschriften, Verbände, Statistische Ämter, IHK, Patentamt, Datenbanken, Internet, Messen, persönliche Kontakte etc.).
- Bereiten Sie einen Fragebogen oder eine Checkliste vor und führen Sie möglichst viele Gespräche mit (potentiellen) Kunden, Lieferanten, Fachleuten etc. Seien Sie dabei kreativ und nutzen Sie alle Informationsmöglichkeiten.
- Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Zahlen, sondern beschreiben Sie Ihren Zielmarkt, die Branche und die zukünftig Entwicklung. Stellen Sie dabei heraus, wodurch die beschriebene Entwicklung beeinflusst wird und welche Bedeutung diese Faktoren für Ihr Unternehmen haben.

Fragen zur Marktentwicklung

- Wie lassen sich Ihre Branche, der Gesamtmarkt sowie das von Ihnen anvisierte Marktsegment beschreiben und abgrenzen?
- Warum zielen Sie gerade auf dieses Marktsegment ab?
- Wie groß sind das Marktvolumen, Marktpotential die Wachstumsraten in der Branche, dem Gesamtmarkt und Ihrem Zielmarkt?
- Welche Trends zeichnen sich in Ihrer Branche, dem Gesamtmarkt und Ihrem Zielmarkt ab?
- Wodurch wird die Marktentwicklung bestimmt? Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
- In welchem Entwicklungsstadium befinden sich Ihre Marktsegmente?
- Wie entwickeln sich Ihre Materialkosten, wie die Preise, die sich am Markt für Fertigprodukte Ihrer Branche erzielen lassen?
- Welches sind die Quellen Ihrer Marktinformationen? Auf welchen Annahmen basieren ihre Schätzungen?

Fragen zu den Chancen und Risiken des Marktes

- Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren in Ihrem Markt?
- Welche Renditen werden in der Branche erzielt?
- Welche Art von Marktbeschränkungen bzw. Markteintrittsbarrieren bestehen?
- Welche Gesetze, Verordnungen oder Bestimmungen beeinflussen den Markt? Inwiefern ist Ihr Unternehmen davon betroffen?

Fragen zu Kundenanforderungen und Kundenverhalten

- Wer sind Ihre bestehenden und potentiellen Kunden?
- Welche Anforderungen und Bedürfnisse haben Ihre Kunden? Welche Faktoren (z.B. Produkteigenschaften, Preise, Service, Image, Vertriebswege) sind kaufentscheidend?
- Weshalb kaufen Ihre Kunden bei Ihnen? Warum kaufen potentielle Kunden nicht bei Ihnen?
- Wie sieht ein typischer Kaufentscheidungsprozeß aus? Wie lange dauert er, wer trifft die Kaufentscheidung?
- Wie hoch ist die typische Einkaufsgröße?
- Welche Unternehmensgröße haben Ihre Kunden? Inwiefern sind Sie von Großkunden abhängig?
- Welche Möglichkeit der Marktbeeinflussung (auf Preise, Produkte, etc.) besitzen die Kunden?

Tipps

- Machen Sie selbst eine erste Marktanalyse, gehen Sie dabei kreativ vor und führen Sie viele Gespräche mit potentiellen Kunden, Lieferanten, Fachleuten etc.
- Holen Sie sich Unterstützung von Hochschulen (z.B. über Diplomarbeiten).
- Nutzen Sie Ihre Marktanalyse, um wichtige Kontakte zu knüpfen.

5.2 Die Konkurrenz

Unterschätzen Sie nicht den Wettbewerb. Führen Sie eine Wettbewerbsanalyse durch und untersuchen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Wettbewerber. Bewerten Sie hierzu alle wichtigen (gegenwärtigen und potentiellen) Wettbewerber anhand von z.B. folgenden Kriterien: Absatz und Umsatz, Wachstum, Marktanteil, Produkte, Kundendienst, Zielkundengruppen, Kostenposition, Preise und Vertriebskanäle, Standort, Kundennähe, Kompetenz etc.

Vergleichen Sie die Wettbewerber in diese Punkten mit Ihrem Unternehmen und ermitteln Sie Ihren Wettbewerbsvorteil. Verzichten Sie bei der Darstellung im Business Plan im Interesse der Übersichtlichkeit auf unnötige Details.

Fragen zur Wettbewerbsanalyse

- Welche wichtigen Wettbewerber bieten vergleichbare Produkte an oder entwickeln solche? Welche lösen die Kundenprobleme mit anderen Produkten oder Technologien?
- Welche Produkte und Problemlösungen bieten Ihre Wettbewerber an?
- Welche Kundengruppen sprechen Ihre Wettbewerber an?
- Welche Marktanteile halten Ihre Wettbewerber?
- Welche Strategien verfolgen Ihre Wettbewerber?
- Welche Neuentwicklungen sind bei den Wettbewerbern zu erwarten?
- Wie profitabel arbeiten Ihre Wettbewerber jetzt und in der Zukunft (Schätzung)?
- Welche Vertriebskanäle nutzen Ihre Wettbewerber?
- Wie sind die Stärken und Schwächen Ihres Angebotes im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern zu beurteilen (hinsichtlich Preis, Qualität, Funktionalität, Betriebskosten, Service etc.)?
- Wie stellen sich Produkte (hinsichtlich Preis, Qualität, Funktionalität, Betriebskosten, Service etc.), der Vertrieb, der Standort etc. Ihrer Wettbewerber dar? Vergleichen Sie Stärken und Schwächen der wichtigen Wettbewerber mit Ihren eigenen in einem Übersichtsprofil!
- Verfügen Sie über einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil? Wie dauerhaft wird dieser sein? Wie wollen Sie ihn verteidigen?

5.3 Marketing/Vertrieb

In diesem Abschnitt sollen Sie darlegen, wie Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Innovation vermarkten (wollen).

- **Markteintrittsstrategie:** Zur Beschreibung Ihrer Markteintrittsstrategie stellen Sie einen Zeitplan auf und listen Sie die Aktivitäten auf, die Sie für eine erfolgreiche Markteinführung planen. Berücksichtigen Sie dabei auch Maßnahmen, die Sie zur Vorbereitung des Markteintritts durchführen werden bzw. schon durchgeführt haben (z.B. Gewinnen von Pilotkunden, Teilnahme an Messen, Veröffentlichung von Artikeln in der Fachpresse etc.).
- **Vertriebskonzept:** Erläutern Sie Ihre (geplanten) Vertriebswege (z.B. direkter Vertrieb, Vertrieb über Vertriebspartner oder den Handel) und zeigen Sie auf, wie Sie sich den Aufbau Ihres Vertriebs vorstellen. Dabei sollten Sie auf die erforderliche Anzahl und Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter eingehen. Stellen Sie auch Zukunftsbetrachtungen an, z.B. wie Ihre Vertriebsstrategie an veränderte Produkte oder Kundenbedürfnisse angepasst werden könnte.
- **Preisgestaltung:** Geben Sie an, in welcher Preislage Sie Ihre Produkte anbieten (z.B. hochpreisig, niedrigpreisig). Gehen Sie dabei auch auf Ihre Rabatt- und Konditionenpolitik ein (z.B. Rabatte für Großkunden). Legen Sie offen, wie Ihre Preise zustande gekommen sind (z.B. Kalkulation auf Kostenbasis, Orientierung am Wettbewerb, Orientierung an der Preisbereitschaft der Kunden, Preisfindung nach dem eigenen Gefühl). Begründen Sie Ihre Preisstrategien.
- **Absatzförderung/Werbung:** Stellen Sie kurz dar, wie Sie Ihre Kunden auf Ihr Produkt bzw. Ihre Innovation aufmerksam machen wollen und welche Werbeinstrumente Sie einsetzen wollen (z.B. Anzeigen, Messestände, Veröffentlichungen, Imagebroschüren etc.)

Fragen zu Marketingzielen und eigenen Marktstellung

- Wie hoch sind Ihre derzeitigen Marktanteile in den einzelnen Marktsegmenten?
- Welche Marktanteile streben Sie künftig an?

Fragen zur Markteinführung

- Welche Schritte planen Sie für die Einführung Ihres Produkts?
- Wie sehen der Zeitplan und die wichtigsten Meilensteine aus?
- Welche konkreten Aktivitäten sind vom ersten Kundenkontakt bis zum Vertragsabschluß erforderlich?

Fragen zum Vertriebskonzept

- Wie sieht Ihre Vertriebsorganisation aus?
- Welche Vertriebswege nutzen Sie (ggf. differenziert nach Produkten, Kundengruppen, Inland/Ausland)?
- Wer sind Ihre Vertriebspartner?
- Wie wird sich Ihr Absatz, Unternehmensergebnis auf die einzelnen Vertriebskanäle verteilen?
- Welche Handelsspanne müssen Sie pro Vertriebskanal und Produkt einkalkulieren?
- Wie hoch sind Ihre Vertriebskosten?
- Welche Qualifikationen, welche Ausbildung sollten Ihre Vertriebsmitarbeiter haben?
- Wie werden die Vertriebsmitarbeiter entlohnt?

Fragen zur Preispolitik

- Welchen Preis sollen Ihre Produkte erzielen?
- Welche Konditionen (z.B. Zahlungsfristen, Rabatte) gewähren Sie?

Fragen zu Service und Gewährleistungen

- Welche Serviceleistungen, Wartungsverträge etc. bieten Sie an? Wie hoch ist deren Bedeutung?
- Wie hoch sind Ihre Kosten für Garantien und Gewährleistungen?

Fragen zu Werbung und Kommunikation

- Welches Kommunikationskonzept verfolgen Sie?
- Welche Werbemittel setzen Sie ein?
- Welche Ausgaben für Werbung und Verkaufsförderung fallen während der Produkteinführung und welche später an?
- Welches Image genießt Ihr Unternehmen bei Ihren Kunden?

Tipps

- Gestalten Sie Ihre Werbemittel professionell und kundenorientiert.
- Bedenken Sie, daß Sie sich nicht allein durch Ihr technisches Leistungsvermögen am Markt profilieren können. Nur mit einem professionellen und durchdachten Kommunikationskonzept kommt Ihre Leistungsfähigkeit in der Wahrnehmung Ihrer Kunden zur Geltung.

Baustein 6: Planung

In Baustein VI zeigen Sie, ob Ihre Geschäftsidee finanzierbar und rentabel ist. Dazu müssen Sie die Ergebnisse aus den vorherigen Bausteinen zusammentragen. Im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit sollten Sie im Text des Business Plans nur Übersichten über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und den Finanzierungsbedarf präsentieren. Detailausarbeitungen (z.B. Plan-Bilanz, Plan-GuV) stellen Sie bitte in den Anhang. Die Planungssoftware auf der CD hilft Ihnen bei der Erstellung Ihrer Planung.

6.1 Aktuelle wirtschaftliche Situation

Beschreiben Sie zunächst die aktuelle wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens. Gehen Sie dabei auf

- die Umsatz-, Kosten- und Ergebnisentwicklung (gesamtes Unternehmen und differenziert nach z.B. Kundengruppen oder Produktgruppen),
- den Jahresabschluss
- die Personalentwicklung,
- wichtige Ereignisse (z.B. umfangreiche Investitionen, Akquisition wichtiger Kunden)

in den letzten drei Jahren ein (soweit möglich). Stellen Sie vor allem auch die aktuellen Zahlen des laufenden Geschäftsjahres, die heutige finanzielle Situation (Bankverbindungen, Kreditlinien, Kreditinanspruchnahme, fällige Verbindlichkeiten, offene Forderungen) und den aktuellen, festen Auftragsbestand (ggf. im Vergleich zum Vorjahr) dar. Sie sollten an dieser Stelle nicht nur nackte Zahlen zusammentragen, sondern die wirtschaftliche Entwicklung und die heutige Situation erläutern.

Zeigen Sie an dieser Stelle auch auf, wie Ihr internes Berichtswesen aufgebaut ist, welche Daten einfließen und welche Analysen möglich sind.

6.2 Operative Normalplanung, 5-Jahres-Planung

Ideal ist es, wenn Sie die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens für die nächsten drei - oder besser fünf - Jahre planen. Bauen Sie die Planzahlen auf den tatsächlichen Unternehmenszahlen der letzten Geschäftsjahre auf. Achten Sie dabei besonders darauf, daß

- sich Ihre Planungen aus den vorhergehenden Kapiteln Ihres Geschäftsplanes nachvollziehen lassen,
- Ertrags- und Aufwandsstrukturen der vergangenen Jahre mit denen der Planzahlen vergleichbar sind. Ein Vergleich ist sonst für den Investor nicht möglich. Unterschiedliche Ansätze, z.B. in der Behandlung von Bilanzpositionen, sollten vereinheitlicht werden.

Grundsätzlich gilt, daß die kurzfristige Planung detaillierter als die längerfristige ist. Planen Sie deshalb das erste Planungsjahr monatsweise, die folgenden Jahre - je nach Möglichkeiten und Erfordernissen - quartalsweise, halbjährlich oder jährlich.

Wichtig bei der Darstellung ist die Logik, Konsistenz und Nachvollziehbarkeit der Planung sowie der innere Zusammenhang mit den qualitativen Aussagen der bisherigen Ausführungen in Ihrem Business Plan. Auf jeden Fall sollten Sie die Planungszahlen ausreichend kommentieren und die zugrunde liegenden Annahmen erläutern.

Bedenken Sie, daß zu optimistische Planungen unglaubwürdig sind und einen negativen Eindruck hinterlassen. Besser ist es, konservativ und realistisch zu planen. Neben Ihrer "Normalplanung" sollten Sie auch ein pessimistisches Szenario entwerfen, aus der die zukünftige Unternehmens- und Liquiditätsentwicklung hervorgeht, wenn z.B. die Umsätze nicht in dem erwarteten Ausmaß einsetzen, die Kosten steigen, die Konjunktur sich abschwächt oder die Preise sich nicht durchsetzen lassen.

Die Planung setzt sich aus folgenden Teilen zusammen (siehe hierzu auch die Planungssoftware):

- **Umsatz-, und Ergebnisplanung** (gesamtes Unternehmen und differenziert nach z.B. Kundengruppen oder Produktgruppen): Sie liefert einen Überblick über den zukünftigen Erfolg Ihrer Geschäftstätigkeit, d.h. wie viel am Ende eines Jahre "unter`m Strich übrigbleibt". Bilden Sie hierzu die Differenz aller Erträge und Aufwendungen eines Geschäftsjahres, und ermitteln Sie den Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag. Sie erhalten damit einen Überblick über die Werteveränderungen, jedoch keinen verlässlichen Einblick über Ihre liquiden Mittel. Ihre finanzielle Situation lässt sich erst mit der Liquiditätsplanung ermitteln.
- **Personalplanung**: Stellen Sie hier dar, welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation und welchem Gehalt Sie zu verschiedenen Zeitpunkten einstellen wollen. Beachten Sie, daß Sie die gesamten Personalkosten (einschließlich Lohnnebenkosten) berücksichtigen müssen.
- **Investitionsplanung**: In diese Planung gehen die Güter ein, die Sie anschaffen wollen, um sie für Ihr Geschäft zu nutzen. Dazu zählen unter anderem Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Computer oder Software. Die zu berücksichtigenden Beträge umfassen den Anschaffungspreis ohne Mehrwertsteuer plus Nebenkosten (zum Beispiel für die Installation) abzüglich der gewährten Rabatte und Skonti.
- **Liquiditätsplanung**: In der Liquiditätsplanung werden alle Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge nach Höhe und Zeitpunkt erfasst. Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn für jeden Zeitraum die Summe aus dem Anfangsbestand der liquiden Mittel und der Einzahlungen größer ist als die Summe der Auszahlungen. Für Zeiträume, in denen dies laut Planung nicht zutrifft, müssen Sie Kapital zuführen. Die Liquiditätsplanung sollte darüber hinaus eine ausreichende Sicherheitsreserve enthalten.

Fragen zur Planung

- Welche Entwicklungen erwarten Sie bei Umsätzen, Aufwendungen und Erträgen in den nächsten fünf Jahren?
- Wann erreichen Sie den Break-Even-Punkt, d.h. bei welchem Umsatz erreichen Sie erstmals einen Gewinn (Break-Even-Analyse)?
- Wann wird Ihr Cash flow positiv sein?
- Wie viel Personal mit welchen Qualifikationen (und zu welchen Kosten) werden die einzelnen Bereiche Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Jahren benötigen?
- Welche Investitionen wollen Sie kurz-, mittel- und langfristig tätigen?
- Wie wird sich Ihre Liquidität kurzfristig (Detailplanung für die ersten zwölf Monate) und mittelfristig (Grobplanung für die Quartale der folgenden Jahre) aufgrund der geplanten Geschäftstätigkeit entwickeln?

Tipps

- Berücksichtigen Sie die Zahlungsmoral Ihrer künftigen Kunden. Vergleichen Sie Ihre Einschätzung mit der Debitorenlaufzeit in entsprechenden Branchenberichten. Was passiert, wenn einer Ihrer Kunden nicht bezahlt? Denken Sie darüber nach, Ihre Forderungen gegen Ausfälle zu versichern.
- Schätzen Sie die Anlaufzeit, in der keine Einnahmen fließen, nicht zu kurz ein.
- Denken Sie beim Aufbau Ihres Unternehmens an eine funktionierende Buchhaltung, die Ihnen über Verbindlichkeiten und Außenstände jederzeit Auskunft gibt. Schreiben Sie zügig Rechnungen und - wenn es sein muss - auch Mahnungen.
- Bedenken Sie, daß Sie Ihre private Lebensführung aus Ihrem Gehalt oder dem Gewinn des neuen Unternehmens bestreiten müssen.
- Beachten Sie, daß bei steigenden Umsätzen auch die Kosten steigen.
- Überprüfen Sie kritisch alle Kostenpositionen. Berücksichtigen Sie auch, daß bei Expansionen gegebenenfalls weitere Investitionen erforderlich werden.
- Entwickeln Sie frühzeitig ein funktionierendes Controlling-System.

6.3 Kapitalbedarf und Mittelverwendung

Aus der Liquiditätsplanung geht hervor, wie viel Kapital Sie benötigen, d.h. wie hoch Ihr Kapitalbedarf für den Planungszeitraum ist.

Stellen Sie hier auch dar, wie der Kapitalbedarf gedeckt werden soll. Die DVCG sieht es zwar als ihre Aufgabe an, für Sie ein optimales Finanzierungspaket zusammenzustellen, das neben Beteiligungskapital auch Fördergelder und Kredite beinhaltet. Sie sollten dennoch aufzeigen, wie Sie sich selbst eine Finanzierung vorstellen, welche Eigenmittel sie einsetzen können, welche Fördermittel Sie beantragt haben oder welche Kredite Ihnen zugesagt sind. Versuchen Sie auch abzuschätzen, wann welche Summen an Beteiligungskapital an Sie ausgezahlt werden sollten.

Im Zusammenhang mit Beteiligungen an jungen Technologieunternehmen nutzen Beteiligungsgesellschaften häufig Förderprogramme, wie z.B. das BTU-Programm (Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen). Für die Antragsunterlagen benötigen sie deshalb Informationen über die Verwendung ihrer Mittel in Ihrem Unternehmen. Beschreiben Sie deshalb ausführlich, für welche Zwecke Sie das Beteiligungskapital verwenden wollen, z.B. zur Finanzierung:

- von Forschung und Entwicklungsarbeiten
- der Markteinführung
- des Unternehmenswachstums

Schlüsseln Sie dabei auf, welche Beträge auf Investitionen und welche auf Personalkosten, die Vorfinanzierung von Aufträgen etc. entfallen.

Baustein 7: Chancen und Risiken

Junge und rasch wachsende Technologieunternehmen sind häufig durch ausgeprägte Chancen und Risiken gekennzeichnet, die weitreichende Konsequenzen für die Zukunft der Firma haben können. Sie sollten sich deshalb genaue Gedanken über mögliche Risiken machen und entsprechende Entscheidungen oder Maßnahmen vorbereiten. Wenn Sie Risikofaktoren ansprechen, stellen Sie Ihr Unternehmen nicht negativ dar. Vielmehr stellen Sie unter Beweis, daß Sie kritisch und vorausschauend denken können.

Die Erkenntnisse aus diesem Baustein sollten Sie auch in Ihre Planungen - insbesondere in das pessimistische oder alternative Szenario - einfließen lassen (siehe Abschnitt Planung).

Fragen

- Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken (Markt, Wettbewerb, Technologie) bestehen für die Entwicklung Ihres Unternehmens?
- Mit welchen Maßnahmen planen Sie, die Risiken zu beschränken? Welche Handlungsalternativen haben Sie?
- Wie schnell und mit welchem finanziellen Aufwand werden Sie notwendige Maßnahmen umsetzen können?
- Inwiefern könnte Ihnen zusätzliches Kapital ermöglichen, zusätzliche Chancen zu nutzen?
- Wie wird Ihre Planung für die nächsten drei bzw. fünf Jahre im günstigsten und im ungünstigsten Fall aussehen?

Anhang

- Handelsregisterauszug, Rechtsform, Gesellschafter (Namen, Anteile)
- Lebensläufe, Profile der Gesellschafter bzw. Geschäftsführer
- Bilanzen, GuV der letzten zwei Jahre
- Plan-Bilanzen, Plan-GuV
- Finanzplanung
- Kalkulation
- Organe (Beiräte, Gesellschafterausschuß) und Kompetenzen
- Betriebserlaubnis, Patente, Lizenzen, sonstige Schutzrechte (Gebrauchs-, Geschmacksmuster)
- Tochtergesellschaften, Zweigniederlassungen, sonstige gesellschaftsrechtliche Verbindungen zu anderen Unternehmen
- Organigramm
- Prospekte, Broschüren

Weiterführende Literatur

- Baier, W.; Pleschak, F.: Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen, Gabler, Wiesbaden 1996
- Dieterle, W.K.M.; Winkler, E.M. (Hrsg.): Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, Deutscher Taschenbuchverlag, München 1995
- Kulicke, M.; Wupperfeld, U.: Beteiligungskapital für junge Technologieunternehmen, Physika-Verlag, Heidelberg 1996
- Pleschak, F.; Sabisch, H.; Wupperfeld, U.: Innovationsorientierte kleine Unternehmen - Wie Sie mit neuen Produkten neue Märkte erschließen, Gabler, Wiesbaden 1994
- Struck, U.: Geschäftspläne, Voraussetzung für erfolgreiche Kapitalbeschaffung, Schäffer, Verlag für Wirtschaft und Steuern, Stuttgart 1990
- Wupperfeld, U.: Management und Rahmenbedingungen von Beteiligungsgesellschaften auf dem deutschen Seed-Capital Markt, Peter Lang, Frankfurt/Main 1996

Praxisorientierte Anleitung der Deutschen Gesellschaft für Innovationsbeteiligungen mbH
in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Udo Wupperfeld und Hagen Lehmann
Steinbeis Transferzentrum Marketing, Logistik und Unternehmensplanung an der Fachhochschule Pforzheim

Überarbeitet und adaptiert von Wolfgang Rupp im Jänner 2000