

Businessplan

- Anleitung -

Fraunhofer-Venture-Gruppe

Hansastr. 27c

80686 München

Tel. 089 / 1205 - 4501

venture-gruppe@zv.fraunhofer.de

www.venturecommunity.de



Fraunhofer Gesellschaft

Venture-Gruppe

Inhaltsverzeichnis eines Businessplans

1. Kurze Zusammenfassung / Executive Summary	1
2. Das Unternehmen	2
2.1. Geschäftstätigkeit.....	2
2.2. Unternehmensziele	2
2.3. Gesellschafterstruktur	3
3. Produkt oder Dienstleistung	3
3.1. Kundennutzen und Leistung	3
3.2. F&E-Aktivitäten.....	4
3.3. Eigentumsrechte, Patente, Trademarks und Lizenzsituation	5
3.4. Fertigung und Erstellung.....	5
4. Markt und Wettbewerb	6
4.1. Branchenanalyse.....	7
4.2. Wettbewerbssituation.....	8
4.3. Marktsegmente und Zielkunden.....	8
5. Marketing und Vertrieb	9
5.1. Strategie.....	9
5.2. Preisfestlegung	10
5.3. Serviceangebot.....	11
5.4. Werbemaßnahmen / Absatzförderung	11
5.5. Vertrieb	11
6. Unternehmerteam und Organisation	12
6.1. Schlüsselpersonen.....	12
6.2. Organisation.....	13
6.3. Leitende Angestellte	13
6.4. Berater	13
6.5. Personalplanung	13

7. Finanzplanung	14
7.1. Plan-Bilanzen.....	14
7.2. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).....	15
7.3. Liquiditätsplanung.....	15
7.4. Investitions- und Abschreibungsplanung.....	16
7.5. Kostenkontrollmaßnahmen.....	16
8. Kapitalbedarf	17
9. Realisierungsfahrplan	17
10. Chancen und Risiken	18
11. Anhang	19

Selbstverständlich muss die Reihenfolge der Kapitel nicht notwendigerweise der Reihenfolge, in der Sie Ihre Idee bzw. Ihr Geschäftsmodell ausarbeiten, entsprechen.

1. Kurze Zusammenfassung / Executive Summary

Der Anspruch einer einleitenden Zusammenfassung sollte es sein, das Interesse des Lesers zu wecken, um ihn für Ihr Geschäftsmodell zu begeistern. Behalten Sie immer im Hinterkopf, dass **mit dem Lesen des Executive Summary entschieden wird, ob sich ein Weiterlesen lohnt.**

Die Zusammenfassung Ihres Geschäftsplans sollte kurz und prägnant einen Überblick über Ihre Geschäftsidee geben. Versuchen Sie den Inhalt und den Satzbau möglichst einfach zu gestalten. Zu detaillierte technologische Ausführungen sind hier fehl am Platz. **Die Executive Summary umfasst alle wichtigen Aspekte des Businessplans, die später in den jeweiligen Kapiteln ausführlicher erläutert werden.** Sehr sinnvoll ist es, die Zusammenfassung erst nach der Ausarbeitung aller Themenfelder Ihres Businessplanes zu erarbeiten. Nur so können Sie den nötigen Überblick bewahren, um Ihre Idee in einer knappen Form verständlich zu formulieren.

Folgende Themen sollten im Executive Summary angesprochen werden:

- Unternehmenszweck / Idee
- Hintergrundinfos zur Firma
- bisherige Lösungsansätze im Markt
- Produktbeschreibung mit Aufzählung der Vorteile
- Unternehmerteam
- Geschäftssystem / Chancen und Strategie
- Marketing / Vertrieb / Anteil am Markt
- Einstiegs- und Wachstumschance
- Finanzplan: Angebot an Investoren

Geben Sie die Executive Summary jemandem zum Lesen, der nicht über ein Hintergrundwissen zu dieser Technologie oder zu diesem Geschäftsmodell verfügt. So können Sie sehr leicht die Verständlichkeit und Überzeugungskraft in der Praxis testen.

2. Das Unternehmen

2.1. Geschäftstätigkeit

Schildern Sie die Unternehmensgeschichte, die Felder der Geschäftstätigkeit sowie die Produkt- und Marktbereiche. Von Interesse ist auch, welche Rechtsform gewählt wurde bzw. welche Rechtsform das Gründerteam anstrebt. Geben Sie auch den Standort Ihres Unternehmens an sowie die Existenz von Tochterunternehmen oder Standorten im Ausland.

2.2. Unternehmensziele

Unter diesem Punkt soll ein mittel- und langfristiges (3-10 Jahre) Zukunftsbild Ihres Unternehmens beschrieben werden. **In den Mittelpunkt der Betrachtung sollten Sie die Vision des Unternehmens stellen.** Darüber hinaus wäre es sehr sinnvoll, realistische Szenarien nicht außen vor zu lassen, da der Leser nicht nur an optimistischen Aussichten interessiert ist, sondern auch wissen möchte, wie das Unternehmen seine Zukunft gestalten wird. Wo liegen Ihrer Ansicht nach die Meilensteine, die Ihr Unternehmen anstrebt bzw. schon erreicht hat.

Behalten Sie im Hinterkopf, dass potentielle Partner und Investoren realistischen und ehrlichen Einschätzungen mehr Glauben schenken. D.h. nicht, dass große Visionen unrealistisch sind, der aufgezeigte Weg muss nur nachvollziehbar geschildert sein. Sich mit kritischen Situationen im Vorfeld zu befassen, erleichtert außerdem die weitere Unternehmertätigkeit enorm.

Ein weiterer Schwerpunkt Ihrer Ausführungen sollte die Unternehmensstrategie sein. Welche operativen Maßnahmen und Konzepte sind aus Ihrer Sicht nötig, um die beschriebene Strategie umzusetzen? Können Sie außerdem das Erreichen von langfristigen Zielen kontrollieren?

Wie Sie feststellen können, ist nicht nur das alleinige Aufstellen einer Vision und Strategie gefordert, sondern auch die Beschreibung realistischer Umsetzungen sowie der Kontrollmechanismen. Nur so können Sie einen dauerhaften Überblick bewahren.

2.3. Gesellschafterstruktur

Dieser Punkt soll die aktuelle und die zukünftig geplante Gesellschafterstruktur aufzeigen. Außerdem wäre eine Ergänzung zu den langfristigen Zielen der einzelnen Gesellschafter von Interesse, um auf eventuelle Veränderungen entsprechend reagieren zu können.

Ein guter Ansatz für eine gerechte Gesellschaftsstruktur ist die bisherige und die zukünftige Leistung der Teammitglieder.

Bedenken Sie, dass bei Firmen mit einem hohen Wachstum die Eigenfinanzierung äußerst kritisch ist. Hohes Wachstum ist immer mit hohem Kapitalbedarf verbunden. Sie sollten daher auch aufzeigen, welcher Anteilsumfang für Investoren reserviert wird. Das Unternehmerteam sollte sich in diesem Punkt einig sein, bevor Gespräche mit Investoren begonnen werden.

3. Produkt oder Dienstleistung

3.1. Kundennutzen und Leistung

Die Ausarbeitung dieses Unterpunktes ist das Kernstück des Themenfeldes **Produkt und Dienstleistung**. Beschreiben Sie einfach und in kurzen Sätzen, welchen Nutzen Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung dem Kunden bietet. Hier sollten die Vorteile für den Kunden deutlich hervorgehoben werden, die in der Innovation, im Preis oder auch im Design liegen können. **Welche Vorteile ergeben sich für Ihren Kunden, wenn er Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nutzt?**

Zeigen Sie außerdem, wo der derzeitige Stand der Technik in diesem Bereich liegt, und wie Sie sich in diesem Umfeld positionieren wollen. Ihre Überlegenheit gegenüber bisherigen Produkten oder Verfahren muss klar und deutlich erkennbar sein. **Sie bieten dem Kunden neue Lösungsansätze!**

Welche Alleinstellungsmerkmale sind vorhanden und gibt es evtl. noch einen Zusatznutzen für Ihre Kunden (Bsp. Image)? Arbeiten Sie auch die Wettbewerbsvorteile heraus, da diese indirekt den Kundennutzen untermauern.

In der weiteren Ausarbeitung sollten Sie die Leistungen bzw. das Serviceangebot Ihres Unternehmens näher erläutern. Schließt Ihr Angebot auch Wartung und Garantien mit ein? Die Preisgestaltung sollte ebenfalls in diesem Punkt kurz aufgezeigt werden. Eine detaillierte Preisplanung wird aber im späteren Verlauf des Businessplanes unter dem Punkt Marketing präsentiert.

Wichtig ist, dass Sie sich in die Lage Ihres Kunden versetzen, um so die Vor- und Nachteile Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung besser nachvollziehen zu können.

3.2. F&E-Aktivitäten

Der aktuelle Stand der Entwicklung ist ein weiteres wichtiges Merkmal zur Beurteilung des Produkts oder der Dienstleistung. Handelt es sich zum jetzigen Zeitpunkt nur um ein Konzept oder wurde bereits ein Prototyp entwickelt? Vielleicht ist aber das Produkt oder die Dienstleistung schon marktreif ausgearbeitet.

Unter diesem Punkt können Sie durchaus beim Leser ein technologisches Hintergrundwissen voraussetzen. Versuchen Sie trotzdem, nicht nur mit Fachausdrücken oder wissenschaftlichen Abhandlungen zu arbeiten. Diese Ausführungen können Sie immer noch im Anhang unterbringen, falls Ihr Produkt einen hohen Erklärungsbedarf aufweist. **Halten Sie den Leser bei Laune!**

Arbeiten Sie auch den Innovationsvorsprung, den Ihr Unternehmen aufweist, heraus. Vergessen Sie aber nicht, etwaige gesetzliche Anforderungen bezüglich der technischen Ausgestaltung Ihrer Produkte kurz zu erwähnen.

Investoren bevorzugen natürlich marktreife Produkte, da diese ein geringeres Risiko beinhalten. Sollte Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung weitere Entwicklungsarbeit erfordern, schildern Sie diese ausreichend, um den Investoren ein umfassendes Bild Ihrer

Arbeit zu ermöglichen. Denn Überraschungen oder unkalkulierbare Risiken werden weitaus mehr gescheut. Sollten Kooperationen im Bereich F&E bestehen, skizzieren sie diese, um dem Leser dadurch Ihren Zugang zu Innovationen zu schildern.

Falls Sie weitere Anwendungsgebiete für Ihre Produkte erschließen wollen, zeigen Sie die notwendigen Schritte einer Weiterentwicklung auf. Vielleicht plant Ihr Unternehmen, eine völlig neue Produktreihe zu entwickeln und muss daher neue Forschungsaktivitäten betreiben.

Das Potential von Verbesserungen sollte klar und deutlich für den Leser erkennbar sein. Sie dokumentieren dadurch die Innovationskraft Ihres Unternehmens.

3.3. Eigentumsrechte, Patente, Trademarks und Lizenzsituation

Patente und der Zugang zu Lizenzen entscheiden oft, ob ein Geschäftsmodell sich überhaupt auf dem Markt etablieren kann. Beschreiben Sie in knapper Form das Patentportfolio bzw. über welche Lizenzen das Unternehmen verfügt (exklusiv, nicht exklusiv). Versuchen Sie dabei nicht, die umständliche Formulierungsweise der Patentschriften zu kopieren, sondern eine einfache und klare Sprache zu verwenden. Der Punkt 3.3 ist für junge Unternehmen wichtig, da sie sich oftmals gegenüber Wettbewerbern mit größeren finanziellen Ressourcen nur auf diese Weise zur Wehr setzen können.

Beachten Sie, dass gerade bei jungen technologieorientierten Unternehmen die Schutzrechte einen großen Teil des Unternehmenswertes darstellen.

3.4. Fertigung und Erstellung

Erläutern Sie den Fertigungsprozess Ihres Produktes oder den Prozess, der notwendig ist, um Ihre Dienstleistung anbieten zu können. Erfahrungsgemäß gibt es im Verlauf eines Jahres Schwankungen in der Nachfrage. Zeigen Sie, welchen Produktionszyklen Ihr Unternehmen unterliegt und wie es sich diesen Rahmenbedingungen anpasst.

Von Interesse könnte zudem sein, ob Ihr Unternehmen in der Lage ist, eine plötzlich auftretende Nachfragerhöhung bedienen zu können.

Die Produktion kann an unterschiedlichen Standorten stattfinden. Gegebenenfalls können einige Bestandteile bzw. die komplette Produktion ausgelagert sein (Outsourcing). Beschreiben Sie kurz die Planung bzw. den aktuellen Sachverhalt.

Welche Anlagen, Maschinen, Räume und Büroausstattungen sind notwendig, um einen optimalen Betrieb garantieren zu können? Für die Aufnahme der Geschäftstätigkeit sind solche Punkte enorm wichtig. Diese Investitionen sind natürlich in der Finanzplanung zu berücksichtigen.

Beachten Sie auch rechtliche Aspekte für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung. Evtl. müssen Sicherheitsüberprüfungen von den zuständigen Stellen vorgenommen werden, oder eine Dienstleistung darf nur unter bestimmten Voraussetzungen angeboten werden.

4. Markt und Wettbewerb

In diesem Abschnitt zeigen Sie, in welchem Marktumfeld sich Ihr Unternehmen bewegen wird und wie hoch das Marktpotential ist.

Welche Zielgruppe haben Sie definiert, und welche Einflussgrößen sind in Ihrem Branchenumfeld zu beachten? Sammeln Sie Informationen und Daten, die für Ihre Analysen notwendig sind. Bereits fertig ausgearbeitete Studien erhalten Sie von professionellen Marktforschungsinstituten, die aber meist sehr kostspielig sind. Besser eignen sich als erste Recherchegrundlage Fachmagazine, Branchenverzeichnisse und -berichte (zum Beispiel von Banken) oder frei zugänglichen Internetdatenbanken (Patentamt, IHK).

Neben der Analyse des Marktes gewinnen junge Unternehmen durch die Recherche weitergehende Informationen. Zum Beispiel können sich neue Geschäftsideen eröffnen

bzw. eine angepasste Kundenausrichtung ergeben. **Betrachten Sie diese Analysetätigkeiten als wertvolle Lernhilfe über das Marktumfeld.**

4.1. Branchenanalyse

Schildern Sie in diesem Punkt, in welcher Branche bzw. in welchem Marktumfeld sich Ihr Unternehmen bewegt. Auch eine genaue Abgrenzung oder eine Definition kann durchaus zu Beginn aufgeführt werden.

Am hilfreichsten ist es, sich an dem "Five-Forces-Modell" von Porter zu orientieren. Zeigen Sie die anhand der fünf Kräfte, wie attraktiv sich die Branche darstellt oder wo Risiken zu finden sind:

- Eintrittsbarrieren
- Verhandlungsmacht der potentiellen Kunden
- Wettbewerber
- Position der Lieferanten
- mögliche Substitute

Dabei soll für alle o.a. Punkte untersucht werden, wie groß die Marktmacht der angesprochenen Einflussgrößen ist und welche Reaktionen von Ihrem Unternehmen zu erwarten sind. In dieser Darstellung können sie sehr schön zeigen, worin die einmalige Gelegenheit für Ihr Unternehmen liegt.

Zeigen Sie auch auf, wie Sie die Branche beeinflussen und entwickeln können, wo Ihrer Meinung nach die Trends, die die Zukunft der Branche nachhaltig verändern können, liegen.

Wenn möglich, liefern Sie entsprechende branchentypische Renditen, die die Attraktivität eines Engagements Ihres Unternehmens zusätzlich untermauern. Interessant für den Leser wäre es zu erfahren, mit welcher Dynamik sich die Branche in den nächsten Jahren entwickeln wird.

4.2. Wettbewerbssituation

Gehen Sie in diesem Punkt nochmals detailliert auf die Wettbewerber ein. Zu welchen Anbietern steht Ihr Unternehmen in Konkurrenz und welche Stärken und Schwächen können erfasst werden? Bewerten Sie Ihre Wettbewerber nach Kriterien wie Umsatz, Marktanteile, Preisgestaltung, Zielkunden, Vertriebskanäle etc. Gehen Sie aber dabei nicht zu sehr ins Detail. Anhand dieser Aufstellung können Sie sehr gut dokumentieren, in welchen Bereichen die Stärken Ihres Unternehmens liegen. Aber auch die Schwächen können so anschaulicher dargestellt und dadurch frühzeitig behoben werden.

Eine Vergleichsübersicht zu den Konkurrenten ist somit auch immer ein Wettbewerbsvorteil, da Ihnen die Daten und Fakten der Wettbewerber bewusst vor Augen geführt sind.

4.3. Marktsegmente und Zielkunden

Zeigen sie die unterschiedlichen Marktsegmente detailliert auf. Erläutern Sie die Marktsegmente und bestimmen Sie spezielle Zielgruppen. Anhand von Plangrößen wie Absatzvolumen, Umsatz, Marktanteil oder Gewinne können Sie die Attraktivität der Segmente und Zielgruppe darstellen. Wer seine Kundengruppen genau kennt, bringt die gezielte Vermarktung effektiver voran.

Auch wenn der Markt nach außen hin als eine Einheit erscheinen mag, so ist die Kundenstruktur innerhalb eines Marktes sehr selten homogen. D.h. Sie werden auf sehr unterschiedlich Ansprüche und Verhaltensweisen treffen, die für ein erfolgreiches Bedienen dieser Segmente erkannt werden muss.

Selbstverständlich werden Ihre Wettbewerber einem Markteintritt Ihres Unternehmens nicht untätig zu sehen. Welche Reaktionen sind zu erwarten? **Untersuchen Sie auch die Absatzstrategien Ihrer Wettbewerber.**

Je nach Branche sollten Sie auch einen Preisverfall einkalkulieren bzw. einzelne Kundensegmente müssen vielleicht anfangs mit attraktiven Preisen gelockt werden.

5. Marketing und Vertrieb

Der Begriff Marketing umfasst mehr als geeignete Werbemaßnahmen: Alle Bereiche in einem Unternehmen, wie beispielsweise F&E oder Vertrieb, sollten sich immer folgenden Fragestellungen widmen: Wer sind die Kunden? Welche Vorteile bieten die Produkte / Dienstleistungen dem Kunden? **Ein Unternehmen, das die Grundidee des Marketings verinnerlicht hat, wird immer das Ziel verfolgen, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, und zwar besser als die Konkurrenz.**

Ideenreiches Marketing ist für Gründer, die sich und ihr Produkt bzw. ihre Dienstleistung am Markt erst neu etablieren müssen, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die gesamte Vermarktung muss zum Produkt passen. Beschreiben Sie den typischen Verkaufsprozess, wie er für Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung zu erwarten ist und vergleichen Sie Ihre Überlegungen mit den Prozessen der Konkurrenten.

In einigen Fällen kann es auch sehr hilfreich sein, für die Ausarbeitung eines schlüssigen Marketingkonzepts professionelle Berater zu beauftragen. Schätzen Sie ab, ob der finanzielle Mehraufwand sich für Ihr Unternehmen rechnet.

Legen Sie dar, wie der Vertrieb und alle weiteren Maßnahmen zur Ausschöpfung der identifizierten Marktpotentiale aussehen werden.

Ihre Strategie für den Markteintritt, Ihr Absatzkonzept sowie die geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung sollten Sie detailliert darstellen.

Mit dem Marketingplan soll der Investor überzeugt werden, dass Ihr Geschäftsmodell einen Markt hat und somit auch eine Zukunft. Es ist nicht nötig, einen bis ins Detail ausgearbeiteten Marketingplan in Ihrem Businessplan mit aufzuführen, dennoch ist es sehr sinnvoll, auf ein paar Seiten klare Aussagen zu den folgenden Punkten zu treffen.

5.1. Strategie

Neue Produkte oder Dienstleistungen müssen schrittweise in den Markt eingeführt werden. Entscheidend für den Erfolg sind begleitende Marketingmaßnahmen.

Aufwendige Kampagnen sind meist nicht so erfolgreich wie gezielte Einführungen und Maßnahmen.

Versuchen Sie Referenzkunden zu gewinnen, am besten solche, die als Meinungsbildner gelten und deren Wort Gewicht besitzt. Dies ist zum einen eine Bestätigung Ihrer bisherigen Arbeit und eine wertvolles Anregung für notwendige Anpassungen, zum anderen auch ein effektives Werbeinstrument, mit dem Sie neue Kunden gewinnen.

Überlegen Sie sich, ob nicht einige Zielgruppen unterschiedliche Marketingstrategien erfordern. Beschreiben Sie, wie Ihr Unternehmen hinsichtlich des Marketings vorgehen möchte, um die Zielkunden zu erreichen.

5.2. Preisfestlegung

In diesem Abschnitt sollen Sie darlegen, welche Preise Ihr Unternehmen für die Produkte bzw. Dienstleistungen festgelegt hat. Zeigen Sie auch, wie diese Preisfindung zustande kommt und in welchem Maße Kunden überhaupt bereit sind, zu den festgelegten Preisen Ihr Angebot anzunehmen.

Die Preisgestaltung ist auch ein Mittel, mit dem sich Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung von der Konkurrenz differenziert. Welche Strategie verfolgen Sie bei der Preisgestaltung? Ein niedriger Preis ermöglicht es Ihnen, den Markt schnell zu durchdringen, während ein hoher Preis mit höheren Margen verbunden ist.

Beachten Sie außerdem, dass der Kunde über den Preis Rückschlüsse auf Ihr Angebot zieht. Ist zum Beispiel der Preis seiner Meinung nach hoch angesiedelt, geht er vielleicht davon aus, dass die Qualität im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten besser ist. Es kann aber auch sein, dass er annimmt, dass er mit dem Kauf gesellschaftlich höher bewertet wird (zusätzlicher Imagegewinn, der vor allem in der Automobilindustrie zu beobachten ist). Im ungünstigsten Fall ist das Preis-Leistungs-Verhältnis Ihres Angebotes für ihn unattraktiv und er nimmt Abstand von einem Kauf. Sie sehen, eine Preisgestaltung muss wohl durchdacht und in Ihre Strategie eingebettet sein.

Die Kostenstruktur beeinflusst dagegen die Preisfindung nicht direkt. Gewiss sind die Kosten nicht zu vernachlässigen, dennoch sollten Sie Ihre Preise nach der Bereitschaft der Kunden ausrichten. **Prüfen Sie aber, ob die erzielbaren Preise dauerhaft kostendeckend angesetzt sind.**

5.3. Serviceangebot

Wenn Sie in Zusammenhang mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung dem Kunden ein weiteres Serviceangebot unterbreiten, sollten Sie kurz auf diesen Sachverhalt eingehen. Zeigen Sie, wie Sie bzw. Ihre Kunden von diesem Zusatzangebot profitieren.

5.4. Werbemaßnahmen / Absatzförderung

In diesem Bereich beschreiben Sie, wie Ihre Kommunikation mit dem Kunden aussehen wird. Zu Beginn Ihrer Unternehmenstätigkeit müssen Sie auffallen, damit Ihre Produkte und Dienstleistungen überhaupt zur Kenntnis genommen werden. Anschließend ist es Ihre Aufgabe zu informieren, zu überzeugen und schließlich nachhaltig Vertrauen zu schaffen. Stellen Sie hier die Vorteile Ihres Produkts / Ihrer Dienstleistung deutlich heraus, zeigen Sie, dass Ihr Angebot im Marktumfeld und gegenüber der Konkurrenz besser ist.

Folgende Wege sind hierzu geeignet:

- Kundenbesuche
- Messe und Ausstellungen
- Direktmarketing via Internet, Mails und Telefon
- Werbung in Zeitschriften, Zeitungen, Fachmagazinen, Radio, usw.

5.5. Vertrieb

Der Vertrieb ist das Tor zum Kunden. Ohne Zugang zu Ihren Kunden können Sie selbst das technologisch hochwertigste Produkt bzw. die beste Dienstleistung nicht verkaufen. Die Vertriebsformen lassen sich in Direktvertrieb und mehrstufige Kanäle unterteilen. Vor allem die neuen Informationstechnologien wie Internet oder Mobiltelefon haben das Entstehen von neuen Vertriebskanälen begünstigt. Zu Beginn sollten Sie sich überlegen, ob der Vertrieb von Ihrer Firma übernommen werden soll oder ob Sie spezialisierte Organisationen bevorzugen. Natürlich beeinflussen auch andere Faktoren, wie Preis oder

Handhabung, Ihre Entscheidung. Ist Ihr Produkt sehr erklärungsintensiv oder technologisch anspruchsvoll, müssen Sie den Vertrieb wohl eher in Ihrem Unternehmen organisieren.

Beschreiben Sie, welchen Weg Ihr Unternehmen wählt, um den Kunden physisch zu erreichen. Selbstverständlich können Sie auch versuchen, einzelne Kundensegmente über mehrere Vertriebswege gleichzeitig zu erreichen. Zum Beispiel kann Ihr Produkt über einen Handelsvertreter und direkt über Internet angeboten werden.

Zusammengefasst sollte Ihr Absatzkonzept die organisatorische Einbindung in Ihr Unternehmen, die bevorzugten Vertriebskanäle sowie ein Qualifikations- und Motivationsmodell für Ihre Vertriebsmitarbeiter umfassen.

6. Unternehmerteam und Organisation

Das Unternehmerteam nimmt eine Schlüsselstellung ein, da eine Firmengründung natürlich ein anspruchsvolles Vorhaben ist. Letztlich sind es die Menschen, die hinter der Idee bzw. Technologie stehen und die den Erfolg garantieren sollen. Zeigen Sie aber auch auf, wie Sie Ihr Unternehmen organisieren, d.h. wer welche Aufgaben übernimmt. Investoren wissen, dass sich die Erfolgchance Ihres Gründungsvorhabens deutlich erhöht, wenn ein abgestimmtes und kompetentes Team an den Start geht. Die Teamdynamik spielt daher eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich sollten alle Beteiligten eine gemeinsame Vision verfolgen und sich in ihren Stärken und Fähigkeiten sehr gut ergänzen. **Ein Unternehmerteam muss mehr sein als eine Arbeitsgruppe!** Interessant für den Leser ist auch zu erfahren, ob und wie das Unternehmerteam schwierige Situationen meistern kann.

6.1. Schlüsselpersonen

Zeigen Sie auf, aus welchen Personen das Gründerteam besteht. Wichtig ist es, den Wissens- und Know-how-Vorsprung der Schlüsselpersonen hervorzuheben.

Vermeiden Sie es, die Lebensläufe monoton in den Businessplan zu übertragen.

6.2. Organisation

Beschreiben Sie kurz, wie Sie Ihr Unternehmen organisieren wollen. Da zu Beginn der Geschäftstätigkeit überwiegend nur das Gründungsteam als Personal zur Verfügung steht, sollten Sie anhand eines Fähigkeitsprofils die Zuteilung der unterschiedlichen Aufgaben vornehmen. Ein so genanntes Fähigkeitsprofil sollte auf jeden Fall harte Faktoren wie Technologie, Marketing, Vertrieb oder Finanzen beinhalten. Es bleibt Ihnen überlassen, ob dieses Profil auch um weiche Faktoren wie Kommunikation, Verhandlungsgeschick etc. ergänzt werden soll.

Die Aufstellung eines Organigramms kann hier sehr nützlich sein.

6.3. Leitende Angestellte

Im Bereich "Leitende Angestellte" können noch weitere wichtige Schlüsselpersonen aufgeführt werden, die einen hohen Stellenwert im Unternehmen einnehmen und deshalb auch erwähnt werden sollten.

6.4. Berater

Externe Berater können in verschiedenen Unternehmensphasen einen wichtigen Part einnehmen. Es beweist Ihr professionelles Vorgehen, Berater wie PR-Agenturen oder Steuerspezialisten einzubeziehen. Vor allem im Bereich Schutzrechte und Patente sind externe Berater oft äußerst hilfreich.

6.5. Personalplanung

Eine systematische Personalplanung wird mit dem Aufbau einer Firma zwingend erforderlich. Speziell ein rasantes Wachstum erfordert mehr Personal. Sie müssen daher

frühzeitig qualifizierte Mitarbeiter akquirieren, die Organisationsstrukturen anpassen sowie Weiterbildungsangebote in Ihr Personalmanagement integrieren.

Beschreiben Sie auch, wie Ihre Unternehmenskultur die Ressource Wissen sowie die Motivation Ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen soll.

7. Finanzplanung

Eine solide Finanzplanung ist fester Bestandteil eines guten Businessplans. Im Finanzplan werden die Überlegungen, die Sie in den vorangegangenen Kapiteln angestellt haben, in ein entsprechendes Zahlenwerk transferiert.

Werkzeuge dafür sind die Erfolgsrechnung, die Bilanz sowie die Cashflow-Rechnung. Eine gute und umfassende Finanzplanung sollte immer eine herausragende Argumentationsgrundlage für Gespräche mit Investoren, Banken und anderen potentiellen Partnern sein.

7.1. Plan-Bilanzen

Die Bilanz ist eine **stichtagsbezogene** Auf- und Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital. Aus ihr geht hervor, woher das Unternehmen Kapital bezieht und wie dieses investiert wurde.

Die Passivseite einer Bilanz zeigt auf, wie viel Kapitalmittel (Eigen- und Fremdmittel) dem Unternehmen zur Verfügung stehen, während die Aktivseite die Vermögenswerte darstellt.

Die Aktivseite setzt sich aus dem Anlage- und Umlaufvermögen zusammen. Das Anlagevermögen besteht aus Sachanlagen sowie immateriellen Vermögensgegenständen. Zu den Sachanlagen gehören Grundstücke und Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge sowie Büroausstattungen. Immaterielle Vermögensgegenstände können zum Beispiel Patente, Lizenzen oder Software sein.

Unter das Umlaufvermögen fallen kurzfristig verfügbare Mittel wie Forderungen gegenüber Kunden, Vorräte oder Bankguthaben.

Die Passivseite setzt sich aus dem Eigenkapital, langfristigem Fremdkapital sowie kurzfristigem Fremdkapital zusammen.

Beide Bilanzsummen müssen immer gleich groß sein. Beachten Sie, dass eine Veränderung einer Bilanzposition sich stets auf andere Positionen auswirkt.

7.2. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Die Gewinn- und Verlustrechnung stellt sämtliche Erträge den Aufwendungen gegenüber und zeigt schließlich auf, wie hoch der Gewinn oder Verlust Ihres Unternehmens im abgelaufenen Geschäftsjahr ausgefallen ist.

Die entscheidende Anfangsgröße zur Erstellung einer Plan-GuV ist eine realistische Umsatzprognose. Anhand Ihrer vorangegangenen Ausführungen zum Marktumfeld und zur Wettbewerbssituation können Sie ihre Prognose aufstellen. Zum Umsatz zählen alle Erlöse, die Sie mit dem Absatz ihrer Produkte oder Dienstleistungen erzielen.

Aufwandsposten wie Abschreibungen, Personalaufwendungen, Waren- und Materialaufwendungen, Mieten, Unterhalt und Reparaturen ziehen Sie von den Erlösen ab. Ausgehend von diesem Betriebsergebnis sind noch Zinsaufwendungen und Steuern zu berücksichtigen. Am Ende erhalten Sie den Jahresüberschuss oder -fehlbetrag, der neben dem Ergebnis aus der Liquiditätsplanung (vgl. 7.3) die wohl wichtigste Erfolgsgröße ist.

7.3. Liquiditätsplanung

Eine wichtige Größe der Finanzplanung ist die Cashflow-Rechnung. Es ist zwingend erforderlich, dass Ihr Unternehmen jederzeit liquide ist und den Verbindlichkeiten nachkommen kann. Mit einer umfassenden Liquiditätsplanung können zukünftige Engpässe bereits im Vorfeld erkannt werden.

Die Cashflow-Rechnung kann aus der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet werden. Sie unterscheidet sich von der GuV dahingehend, dass sie nur die tatsächlichen Geldströme abbildet.

Wenn Ihre Firma zum Beispiel einen Umsatz von 500 TEUR aus einem Projekt erwirtschaftet hat, so wird dieser Betrag nicht zeitgleich auf Ihrem Firmenkonto gutgeschrieben. D.h. Sie müssen den späteren Zahlungseingang mit in Ihre Planung aufnehmen. **Entscheidend für die Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt.**

Sämtliche Einzahlungen eines Unternehmens werden den Auszahlungen gegenübergestellt. Liquide ist Ihr Unternehmen nur, wenn die Einzahlungen größer als die Auszahlungen sind. Sollte dies nicht der Falls sein, müssen Sie Kapital zuführen, z. B. über ein Darlehen.

7.4. Investitions- und Abschreibungsplanung

Die Investitionsplanung liefert u.a. Daten für die GuV, die Liquiditätsplanung und die Plan-Bilanzen. In der Investitionsplanung werden alle Güter berücksichtigt, die Ihr Unternehmen langfristig nutzen wird. Die zu erfassenden Beträge beinhalten den Anschaffungspreis, weitere Folgeinvestitionen sowie die jeweils darauf anfallenden Abschreibungen.

Beachten Sie, dass hohe Investitionen besonders die Liquidität von jungen Unternehmen enorm belasten. Hinterfragen Sie daher, zu welchem Zeitpunkt die geplanten Investitionen getätigt werden, um dadurch liquiditätsschonend agieren zu können.

7.5. Kostenkontrollmaßnahmen

Zeigen Sie auf, welche Maßnahmen Ihr Unternehmen bzw. das Managementteam ergreifen, um die Kosten fortlaufend aber nachhaltig zu kontrollieren. Am einfachsten ist sicherlich ein organisatorisch eingebettetes Controlling, das einerseits interne Abläufe steuert und andererseits den Kapitalgebern aktuelle Analysen an die Hand geben kann.

8. Kapitalbedarf

Aus der Liquiditätsplanung geht hervor, wie viel Kapital Sie zu welchem Zeitpunkt benötigen. Vereinfacht ausgedrückt bleibt nur die Frage offen, woher Sie die Mittel bekommen. In der Regel steht den Unternehmen eine Vielzahl von Finanzierungsquellen offen, wie zum Beispiel Darlehen, öffentliche Fördermaßnahmen, Venture Capital oder auch private Investitionen von Business Angels. Es bedarf jedoch einer sehr guten Vorbereitung, Argumentation und Präsentation des Unternehmens, um diese Finanzierungsquellen zu erschließen. **Ein Grundbestandteil davon ist ein aussagekräftiger Businessplan.**

Der berechnete Kapitalbedarf wird meist nicht in voller Höhe zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt, sondern verteilt sich vielmehr über mehrere Perioden hinweg.

Zeigen Sie detailliert auf, auf welchen Kapitalgeber Sie zu welchem Zeitpunkt zurückgreifen wollen, und dokumentieren Sie zudem, welche Vorteile sowohl Ihr Unternehmen als auch der Investor aus diesem Engagement ziehen.

9. Realisierungsfahrplan

Mit Hilfe eines schlüssigen und gut strukturierten Realisierungsfahrplans sind Sie in der Lage, bereits zu einem frühen Zeitpunkt die Entwicklung des Unternehmens steuern und gegebenenfalls auch korrigieren zu können. Auch wenn Erfahrungen zeigen, dass Planungen bei Start-Up-Unternehmen meist sehr schnell von der Realität überholt werden, so sind Sie dennoch gezwungen, Zusammenhänge und Ziele schon bei der Erstellung des Businessplanes zu analysieren.

Die Schwierigkeit bei einer effizienten Planung besteht oft darin, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren, dennoch aber den Detailaufgaben genügend Aufmerksamkeit zu widmen. Ordnen Sie daher einzelne Tätigkeiten bestimmten Verantwortlichen zu.

Konkrete Meilensteine festzulegen und zu bestimmen, vereinfacht die Messbarkeit von Erfolgen. Typische Meilensteine können die Entwicklung eines Prototypen oder das

Erreichen von bestimmten Umsatzgrößen sein. Ein professionelles Zeitmanagement kann hier durchaus nützlich sein. Greifen Sie auch auf Ihr Wissen aus bisheriger Projektarbeit zurück und transferieren Sie Ihre eigenen Erfahrungen in die Planung.

10. Chancen und Risiken

Speziell junge Unternehmen müssen flexibel reagieren können und daher **Chancen ergreifen wie auch Risiken erkennen können**.

Zeigen Sie nochmals komprimiert die Chancen auf, die sich Ihrem Unternehmen bieten. Verweisen Sie zum Beispiel auf den technologischen Vorsprung oder sonstige Alleinstellungsmerkmale.

Jede Unternehmensgründung ist aber auch mit Risiken verbunden, die mehr oder weniger weit reichende Konsequenzen nach sich ziehen können. Es ist daher äußerst wichtig, potentielle Gefahren zu erkennen, um frühzeitig darauf reagieren zu können.

Risiken lasten aber nicht alleine auf der Unternehmensseite, sondern betreffen auch direkt die Investoren. Eine vollständige und realistische Risikobetrachtung ist daher unbedingt erforderlich, da eine offene Kommunikation Vertrauen fördert.

Um mögliche Folgen falscher Planungen schon zu Beginn in die Überlegungen einzubeziehen, empfiehlt es sich, das Geschäftsmodell unter verschiedenen Annahmen zu simulieren. Üblicherweise werden die Szenarien **günstigster Fall (best case)**, **Normalfall (normal case)** und **ungünstigster Fall (worst case)** verwendet. Zeigen Sie anhand von Umsätzen oder Preisen den Finanzbedarf, die Liquiditätsplanung und die Zeitspanne bis zum Break-even für diese drei Szenarien auf. Diese Überlegungen können Sie auch schon vorab in andere Kapitel des Businessplanes mit einbeziehen. Dabei liegt der Schwerpunkt selbstverständlich auf der Betrachtung des Normalfall-Szenarios.

Um aber nicht in die Verlegenheit zu kommen, dass Ihr Geschäftsmodell mehr Risiken als Chancen aufweist, sollten Sie den Chancen wesentlich mehr Gewicht einräumen.

11. Anhang

Im Anhang sind zusätzliche Informationen wie technische Produktbeschreibungen, Lebensläufe der Gründungsmitglieder, Tabellen zu den Finanzplanungen, Organigramme und Patentschriften aufzuführen. Wichtige Unterlagen wie Gesellschaftsverträge, Handelregistereintragungen oder Lizenzverträge sind ebenfalls einzubeziehen.

Auch wenn der Anhang Platz für detailliertere Informationen bietet, sollten Sie darauf achten, die Übersicht zu wahren und keine unübersichtliche Datenflut zu produzieren.

Nutzen Sie die Möglichkeit, in den vorangegangenen Kapiteln des Businessplans auf die Ergänzungen im Anhang zu verweisen. Oft werden wichtige Informationen im Anhang wegen fehlender Querverweise nicht bemerkt.