

---

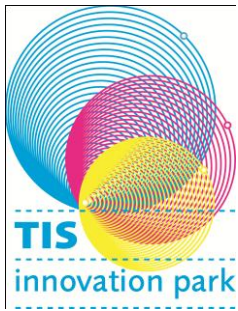
# Von der Idee zum eigenen Unternehmen

## Geschäftsidee & Businessplan

Bozen, Juni 2010

Gründerzentrum  
TIS innovation park

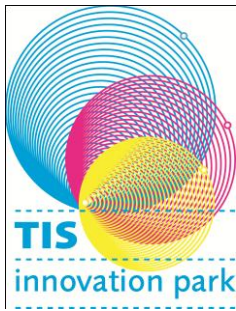
---



Eine Erfindung („Invention“) wird immer nur eine Erfindung bleiben,  
so lange man sie nicht umsetzt und zu einer „Innovation“ macht!

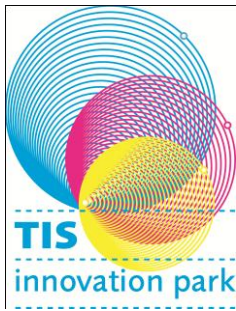
Wenn Sie eine innovative Idee haben,  
so helfen wir Ihnen gerne diese zu realisieren  
und in ein profitables Unternehmen zu verwandeln.

Es ist sehr wichtig, dass ein Unternehmen von Anfang an gut durchdacht und geplant ist.  
Hier nachstehend finden Sie konkrete Tipps und  
Hilfestellungen für die Realisierung Ihres Konzeptes.



## Inhaltsverzeichnis

1.	Von der Idee zur Unternehmensgründung	4	
	Erfolgsfaktoren		4
	Entwicklungsphasen		5
2.	Orientierungsphase - die Geschäftsidee	7	
	Entwicklung einer Geschäftsidee		7
	Bestandteile einer potentialträchtigen Geschäftsidee		9
	Schutz einer Geschäftsidee		12
	Präsentation gegenüber Investoren		13
3.	Planung - der Businessplan	15	
	Merkmale erfolgreicher Businesspläne		16
	Betrachtungsweise der Investoren		18
	Tipps zur Erstellung eines professionellen Businessplans		19
4.	Struktur und Hauptelemente eines Businessplans	21	
	Executive Summary		22
	Produkt und Dienstleistung		23
	Unternehmerteam		24
	Markt und Wettbewerb		26
	Marketing und Vertrieb		29
	Geschäftssystem und Organisation		32
	Realisierungsfahrplan		36
	Chancen und Risiken		37
	Finanzplan und Finanzierung		37
5.	Umsetzung	42	



## 1. Von der Idee zur Unternehmensgründung

Viele Personen haben gute Ideen, aber nur wenigen gelingt es, sie in ein profitables Unternehmen zu verwandeln.

Damit ein neu gegründetes Unternehmen erfolgreich wird, müssen schon im Vorhinein eine Reihe von Aspekten beachtet werden, die spätestens nach der Unternehmensgründung auf jedes Unternehmen zukommen (z.B. Liquiditätsplanung, Aufbau der Vertriebsstruktur, Produktion). Je besser die Idee ausgearbeitet und durchdacht ist und je genauer und detaillierter die Planung erfolgt, desto eher können Fehlentscheidungen behoben und der „beste“ Weg gefunden werden.

In diesem Handbuch finden Sie alle Elemente, die Sie unbedingt berücksichtigen müssen, um

- **ihre Idee in ein Unternehmen zu verwandeln**
- **Investoren zu finden**
- **ihr Start-up-Unternehmen in ein nachhaltiges Unternehmen zu verwandeln**

### Erfolgsfaktoren

Neue innovative Unternehmen streben in der Regel an, innerhalb von fünf Jahren vom Start-up zum etablierten Unternehmen zu reifen.

Hier finden Sie fünf „goldene Regeln“, die Sie bei der Realisierung Ihrer Idee unbedingt berücksichtigen sollten:

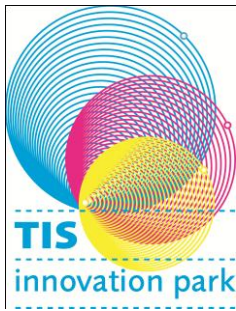
#### 1. Ohne Geschäftsidee kein Geschäft

Mit der Idee alleine ist der kreative Prozess noch längst nicht abgeschlossen, er beginnt erst. Viele Unternehmensgründer sind anfänglich verliebt in ihre Idee und verkennen, dass sie bestenfalls Ausgangspunkt einer langen Entwicklung sein kann und harte Prüfungen bestehen muss, bis sie als ausgereifte Geschäftsidee Aussicht auf Finanzierung und Markterfolg hat.

#### 2. Ohne Kundennutzen kein Potential

Ein Produkt mag noch so toll erscheinen, aber wenn die Kunden von ihm nicht begeistert sind, wird es sich nicht verkaufen lassen.

Vergessen Sie nie, dass eine Idee an und für sich keinen wirtschaftlichen Wert hat, wenn Sie keinen konkreten Kundennutzen und keinen Absatzmarkt vorweisen kann.



### **3. Kapital ist notwendig**

Für die Realisierung einer Geschäftsidee braucht es Kapital. Manche Geschäftskonzepte sind sehr kapitalintensiv (z.B. Produktionsaufbau), andere weniger (z.B. Softwareunternehmen). Bitte beachten Sie, dass es aber immer Kapital braucht im ein Unternehmen aufzubauen.

### **4. Ohne Unternehmer kein Unternehmen**

Wachstumsstarke neue Unternehmen sind keine Einmann-Unternehmen; sie sind nur mit einem Team aus etwa drei bis fünf Personen realisierbar, deren Fähigkeiten sich ergänzen. Teambildung ist ein schwieriger Prozess, der viel Zeit, Energie und Einfühlungsvermögen erfordert. Beginnen Sie deshalb gleich damit und arbeiten Sie während des ganzen Gründungsprozesses daran.

### **5. Traditionelle Dienstleister helfen bei der Überwindung erster Hürden**

Gerade in der Anfangsphase ist man häufig auf Tipps von professionellen Dienstleistern wie Patentanwälten, Steuerberatern oder Marktforschern angewiesen. Von Beginn an den richtigen Rat, zum Beispiel in Bezug auf eine Patentanmeldung zu bekommen, kann entscheidend für den späteren Unternehmenserfolg sein.

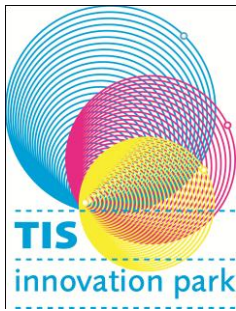
Der TIS innovation park verfügt über ein ausgeweitetes Netz von qualifizierten Experten, welche Sie bei entscheidenden Fragen kompetent beraten können.

### **6. Ein starkes Netzwerk wirkt wie ein Booster für jede Gründung**

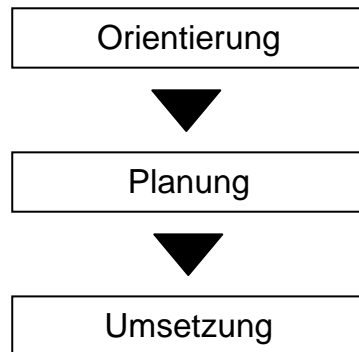
Die professionelle Betreuung potentieller Unternehmensgründer durch ein Netzwerk aus Ideenträgern, Unternehmern, Risikokapitalgebern und Dienstleistern trägt entscheidend dazu bei, dass aus potentialträchtigen Ideen echte Unternehmen entstehen.

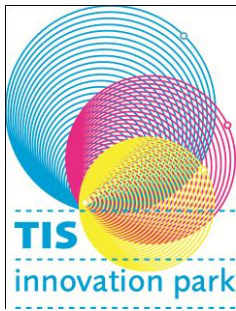
## **Entwicklungsphasen**

Der typische Verlauf der Gründung und Entwicklung wachstumsstarker Start-ups bis hin zum etablierten Unternehmen kann in drei Phasen unterteilt werden. Das Ende jeder Phase dient Kapitalgebern als Meilenstein für die Entwicklung ihrer Investition. Sie als Unternehmensgründer ersparen sich daher vergebliche Mühe und Enttäuschungen, wenn Ihnen Inhalt und Hürden der einzelnen Phasen geläufig sind.

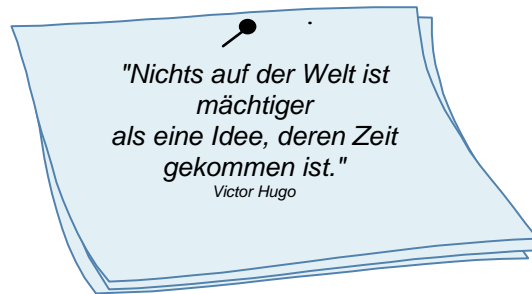


Wenn Sie erfolgreich sein wollen, wird dieser Gründungsprozess Ihre Aufgabe als Initiator einer Geschäftsidee und Ihren Weg bis zum eigenen Unternehmen prägen:





## 2. Orientierungsphase - die Geschäftsidee



Sicher trifft dieser Ausspruch auch auf Geschäftsideen zu, doch wie findet man überhaupt eine solche Idee? Und wie kann man beurteilen, ob eine Geschäftsidee auch erfolgsträchtig ist?

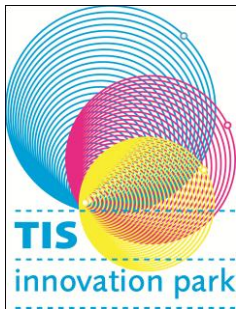
Am besten findet man eine maßgeschneiderte Geschäftsidee, indem man Marktbedürfnisse mit persönlichen Erfolgsfaktoren verbindet und daraus den richtigen Cocktail kreiert.

Man darf dabei nie vergessen, dass eine Idee nichts wert ist, wenn Sie keinen Kundennutzen bringt. Langjährige Forschungsarbeit zahlt sich nur aus, wenn man auch den Markt beobachtet. Durch gesellschaftliche, politische und technologische Veränderungen verändern sich auch die Märkte, neue Geschäftsfelder entstehen, andere verschwinden.

Die Orientierungsphase sollte auch dazu dienen sich selbst besser unter die Lupe zu nehmen und die persönlichen Erfolgsfaktoren zu analysieren:

- Hat man unternehmerisches Talent?
- Ist man eher ein Forscher und Tüftler oder ein Verkäufer?
- Was sind die persönlichen Stärken und Schwächen?
- Reicht die fachliche Qualifikation, um ein Unternehmen gründen und erfolgreich leiten zu können?

Untersuchungen zeigen, dass der Großteil neuer und erfolgreicher Geschäftsideen von Personen entwickelt wird, die bereits einige Jahre einschlägige Erfahrung haben. Gordon Moore und Robert Noyce zum Beispiel hatten bereits mehrere Jahre Erfahrung bei Fairchild Semiconductors gesammelt, bevor sie zusammen mit Andy Grove das Unternehmen Intel gründeten. Es gibt aber auch Beispiele revolutionärer Konzepte, die von „Laien“ erfunden worden sind. So brachen Steve Jobs und Steve Wozniak ihre Universitätsausbildung ab, um Apple zu gründen.



## Entwicklung einer Geschäftsidee

Am Anfang steht eine „geniale“ Idee – die Lösung für ein Problem!

Wichtig ist eine schnelle Plausibilitätsprüfung für die „erste Idee“: sie muss daraufhin geprüft werden, ob sie einen echten Kundennutzen bringt und ob es ausreichend potenzielle Kunden gibt.

An und für sich hat eine Idee allein keinen Wert. Erst, wenn sie erfolgreich in einem „Markt“ umgesetzt werden kann, erhält sie einen ökonomischen Wert.

Diskutieren Sie Ihre Idee mit Freunden, Professoren, Experten und potentiellen Kunden: je intensiver und breiter Sie Ihre Idee abstützen, um so klarer können Sie deren Nutzen und Marktchancen beschreiben.

Darüber hinaus müssen Sie den Innovationsgehalt Ihrer Idee prüfen, sowie Überlegungen zur Machbarkeit und Profitabilität anstellen. Ist die Idee wirklich neu? Hat sie vielleicht schon jemand anderes realisiert oder ein Patent angemeldet? Ist es möglich, die Idee in angemessener Zeit und mit vertretbarem Ressourcenaufwand zu verwirklichen?

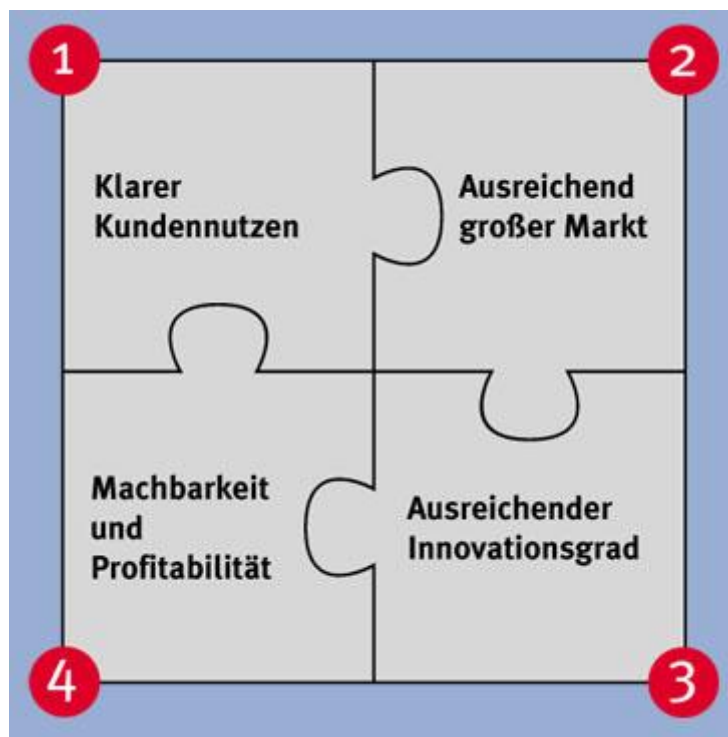
Die „*seed phase*“ kann insbesondere dann länger dauern, wenn eine Idee ihrer Zeit voraus ist: das perfekte Produkt ist zwar gefunden, aber es kann noch nicht umgesetzt werden, weil die Entwicklung komplementärer Technologien oder Systeme abgewartet werden muss. Ein Beispiel ist das Internet: Ideen zur Vermarktung von Dienstleistungen und Produkten waren schon früh da, die mangelnde Sicherheit verfügbarer Zahlungssysteme hat aber die kommerzielle Nutzung des Internets lange Zeit erschwert und verzögert.

Sie sollten auch möglichst frühzeitig damit beginnen, ein Team zusammenzustellen und Partner zu finden, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bis zur Marktreife (oder zumindest bis kurz davor) weiterentwickeln – bei Produkten wird das meist ein funktionierender Prototyp sein.

In dieser Anfangsphase werden Sie in der Regel ohne Investoren auskommen müssen. Sie finanzieren Ihr Vorhaben noch mit eigenem Geld, mit Unterstützung von Bekannten und öffentlichen Fördergeldern. Investoren sprechen von „seed money“, weil Ihre Idee als Keimling noch nicht dem rauen Klima des Wettbewerbs ausgesetzt ist.

Ihr Ziel für diese Phase muss sein, Geschäftsidee und Markt – das Fundament Ihres neuen Unternehmens – so klar und prägnant darzustellen, dass potentielle Partner & Investoren sich dafür interessieren, Ihre Idee gemeinsam mit Ihnen weiterzuentwickeln.

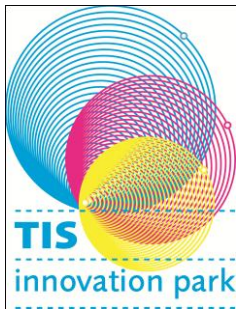
## Bestandteile einer potentialträchtigen Geschäftsidee



### 1. Klarer Kundennutzen

Der Schlüssel zum Markterfolg sind zufriedene Kunden, nicht großartige Produkte. Kunden kaufen sich mit ihrem hart verdienten Geld die Befriedigung eines Bedürfnisses, die Lösung eines Problems. Erstes Prinzip einer erfolgreichen Geschäftsidee ist somit, dass sie klar darstellt, welches Bedürfnis in welcher Form befriedigt werden soll.

Viele Unternehmensgründer haben zuerst einmal ein Produkt und technische Details der Konstruktion und Herstellung vor Augen, wenn sie von einer „Lösung“ sprechen. Ganz anders Investoren und potentielle Kunden: sie betrachten die Geschäftsidee zuerst einmal vom Markt her. Für sie steht der Kundennutzen im Vordergrund; alles andere ist zu diesem Zeitpunkt zweitrangig. Worin liegt der Unterschied? Wer sagt: „Unser neues Gerät kann 200 Operationen in der Minute ausführen“ oder „Unser neues Gerät besteht aus 25 Prozent weniger Bauteilen“ denkt vom Produkt her. Wer sagt: „Unser neues Gerät erspart dem Kunden 25 Prozent Zeit und damit 20 Prozent Kosten“ oder „Mit unserer neuen Lösung ist



eine Produktionssteigerung um bis zu 50 Prozent möglich", denkt vom Kunden her. Das Produkt ist somit lediglich Mittel zur Erfüllung des Kundennutzens.

Der Kundennutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung formuliert das Neue oder das Bessere im Vergleich zum Angebot der Konkurrenz oder zu alternativen Lösungen. Er ist somit wesentliches Differenzierungsmerkmal - eine Kernfrage des Marketings – und entscheidend für den Markterfolg Ihrer Geschäftsidee. Versuchen Sie, wann immer möglich, den Kundennutzen auch in Zahlen auszudrücken!

In der Marketing-Praxis wird davon gesprochen, dass der Kundennutzen in einem einzigartigen Nutzenangebot formuliert werden muss (Unique Selling Proposition oder USP). Das bedeutet zweierlei:

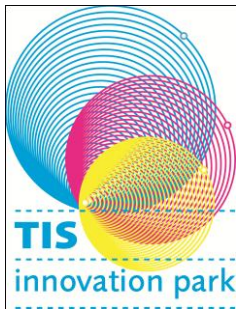
- 1.) Ihre Geschäftsidee muss sich für den Kunden in einem Angebot („*Selling Proposition*") äußern, das für ihn Sinn macht. Viele Neugründungen scheitern daran, dass die Kunden die Vorzüge des Produkts nicht verstehen und sich somit auch nicht dafür interessieren.
- 2.) Ihr Angebot muss einzigartig sein („*Unique*"). Der Kunde soll sich nicht für irgendeine neue Lösung entscheiden, die auf den Markt kommt, sondern für Ihre. Sie müssen die Kunden also davon überzeugen, dass Ihr Angebot den höheren Nutzen oder Mehrwert bietet - nur dann werden sie Ihnen den Zuschlag geben.

In der Beschreibung Ihrer Geschäftsidee müssen Sie noch keine vollständig ausgereifte Unique Selling Proposition präsentieren; sie sollte jedoch im wesentlichen erkennbar sein.

## **2. Ausreichend großer Markt**

Eine Geschäftsidee hat nur dann einen wirtschaftlichen Wert, wenn sie sich in einem „Markt" durchsetzt. Zweites Prinzip einer erfolgreichen Geschäftsidee ist somit, dass sie aufzeigen, wie groß der Markt für die angebotene Leistung insgesamt ist, für welche Zielkundengruppe(n) sie bestimmt ist und inwiefern sie sich von der Konkurrenz abhebt. Eine Detailanalyse des Marktes ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht notwendig. Schätzungen anhand einfach zu verifizierender Grunddaten genügen. Als Quellen können dabei Statistische Ämter, Auskünfte von Verbänden, Artikel in Fachzeitschriften und der Wirtschaftspresse, sowie das Internet dienen. Die Größe des Zielmarktes soll sich aus diesen Grunddaten mit nachvollziehbaren Annahmen ableiten lassen. Es genügt in der Geschäftsidee das Ergebnis dieser Überlegungen zusammenfassend aufzuführen. Hinsichtlich der Zielkunden genügt ein erster Anhaltspunkt, wer diese sind. Zeigen Sie auf, warum Ihre Geschäftsidee gerade diesen Kunden den besonderen Nutzen bietet und warum diese Gruppe wirtschaftlich für Sie besonders interessant ist.

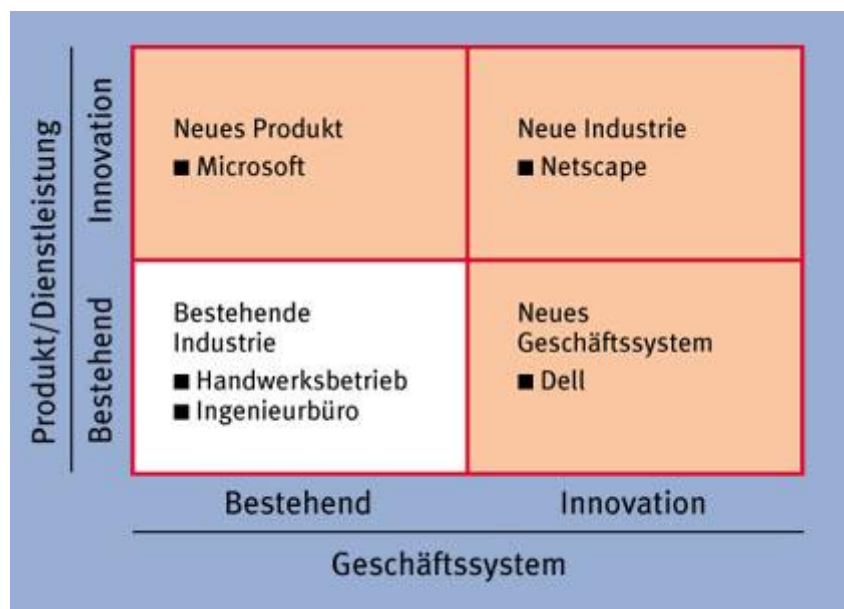
Mit Konkurrenz müssen Sie immer rechnen: sei es von Unternehmen, die ein ähnliches Produkt anbieten, oder von Unternehmen mit Ersatzprodukten (Substituten), die das Kundenbedürfnis ebenfalls erfüllen. Ein Teigwarenhersteller steht nicht nur in Konkurrenz zu anderen Teigwarenherstellern, sondern auch zu Reis- und Kartoffelproduzenten. Zeigen Sie in der Geschäftsidee, dass Sie Ihre Konkurrenz verstanden haben. Nennen Sie sie! Beschreiben Sie auch, warum und wie Sie mit Ihrer Geschäftsidee die Konkurrenz überflügeln können.



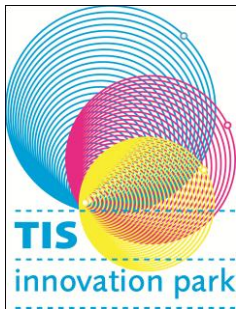
### 3. Ausreichender Innovationsgrad

Geschäftsideen lassen sich nach den Dimensionen Produkt/Dienstleistung und Geschäftssystem gliedern, wobei in jeder Dimension entweder auf Bestehendem aufgebaut oder etwas Neues entwickelt werden kann. Unter Geschäftssystem ist vereinfacht gesagt die Art und Weise zu verstehen, wie ein Produkt oder eine Leistung entwickelt, hergestellt und vermarktet wird.

Der Begriff Innovation wird üblicherweise mit neuen Produkten in Verbindung gebracht, die mit herkömmlichen Produktionsmethoden hergestellt und über herkömmliche Vertriebskanäle zum Kunden gebracht werden. Innovationen im Geschäftssystem sind weniger offensichtlich, aber genauso bedeutend. Der Erfolg des Unternehmens Dell z.B. beruht auf signifikanten Kosteneinsparungen dank neuartigem Direktvertrieb und Produktionsform, indem ein Computer erst nach Eingang einer Bestellung hergestellt wird, und das binnen kürzester Zeit.



Bei der Entwicklung neuer Produkte steht die Verbesserung des Kundennutzens im Vordergrund; Innovationen im Geschäftssystem streben vor allem niedrigere Kosten und schnellere Durchlaufzeiten an, die dann zum Teil in Form niedrigerer Preise an die Kunden weitergegeben werden. Eher selten gelingt es, beide Dimensionen der Innovation - Produkt und Geschäftssystem - zu verbinden und eine neue "Industrie" zu begründen. Netscape hat wesentlich zum Erfolg des World Wide Web beigetragen, indem das neue Produkt "Browser" gratis über das Internet abgegeben wurde. Zwar verzichtete Netscape damit auf



Verkaufsumsatz, doch konnten über erhöhte Homepage-Besucherzahlen z. B. die Werbeeinnahmen gesteigert werden.

#### 4. Machbarkeit und Profitabilität

Um letztendlich zur realen Unternehmensgründung zu gelangen, muss die Machbarkeit der Geschäftsidee gegeben sein. Diese bezieht sich neben spezifischen Gegebenheiten, die zur „Unrealisierbarkeit“ führen (z. B. rechtliche Vorschriften oder Standards), einerseits auf die zu ihrer Verwirklichung benötigte Zeitspanne und andererseits auf den notwendigen Ressourceneinsatz. Die Errichtung von Hotelsiedlungen auf dem Mond dürfte zwar technisch realisierbar sein, jedoch in keinem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen.

Eng mit dem Kriterium der Machbarkeit verbunden ist die Profitabilität. Ein Unternehmen muss längerfristig Gewinn erwirtschaften. Die vierte Eigenschaft einer erfolgreichen Geschäftsidee ist somit, dass sie aufzeigt, wieviel Geld damit zu verdienen ist und mittels welcher Mechanismen dies geschieht.

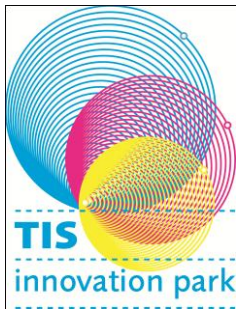
Die klassische „Ertragsmechanik“ eines Unternehmens funktioniert vereinfacht so: auf der einen Seite kauft ein Unternehmen Material oder Dienstleistungen ein; es entstehen Kosten. Auf der anderen Seite verkauft es Produkte oder Dienstleistungen an Kunden; daraus entstehen Erlöse. Funktioniert Ihre Geschäftsidee nach diesem Muster, so ist es nicht notwendig bereits in der Beschreibung der Geschäftsidee näher darauf einzugehen. Versuchen Sie jedoch, wenn möglich, die Kosten und Erlöse grob zu schätzen.

Nicht immer funktioniert ein Unternehmen nach diesem klassischen Modell. Wenn Ihre Geschäftsidee auf eine neuartige Ertragsmechanik basiert, sollten Sie das bereits in der Geschäftsidee erläutern.

### Schutz der Geschäftsidee

Nur die allerwenigsten Ideen sind einzigartige „göttliche Funken“. Die wirklich schlagkräftigen Ideen sind das Ergebnis harter Arbeit und nicht einfach kopierbar. Letztlich muß ein Mittelweg gefunden werden, der die Idee genügend schützt, aber den Meinungs austausch zulässt.

**Patentierung:** vor allem bei neuen Produkten oder Prozessen ist eine frühzeitige Patentierung ratsam. Ziehen Sie dazu erfahrene Patentexperten hinzu: der zukünftige Erfolg Ihres Unternehmens kann vom Patentschutz abhängen. Aber es ist Vorsicht geboten: eine Patentierung kann das Ziel des Ideenschutzes auch verfehlen, da sie eine Idee öffentlich macht. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn das Patent mit wenig Aufwand verbessert und umgangen werden kann. So wurde zum Beispiel die Formel für Coca-Cola nie patentiert,



weil ein Patent mit wenigen geschmacksneutralen Rezeptänderungen umgangen werden könnte.

Der TIS innovation park bietet Pakete rund um die Patentierung und Patentrecherche an.

**Vertraulichkeitserklärung:** Anwälte, Treuhänder und Bankangestellte sind von Gesetzes wegen zu Vertraulichkeit verpflichtet. Auch Gründerzentren und Investoren haben starkes Interesse daran, die Vertraulichkeit Ihrer Ideen zu wahren - wer in den Ruf kommt Ideen zu stehlen, wird schwerlich neue Ideen zu Gesicht bekommen. Ähnliches gilt auch für den professionellen Berater. Dennoch kann eine Vertraulichkeitserklärung im einen oder anderen Fall nützlich sein. Wie jedes rechtliche Dokument hat sie allerdings dort ihre Grenzen, wo Verstöße vor Gericht schwer zu beweisen wären.

**Rasche Umsetzung:** der wahrscheinlich beste Schutz vor Ideenraub ist, ein Vorhaben rasch umzusetzen. Zwischen Idee und erfolgreichem Geschäft liegt ein Riesenaufwand. Dieser Aufwand - eine sogenannte Eintrittsbarriere - kann potentielle Kopierer abschrecken, denn am Ende gewinnt der schnellere Läufer und nicht der mit den besseren Schuhen!

## Präsentation gegenüber Partnern und Investoren

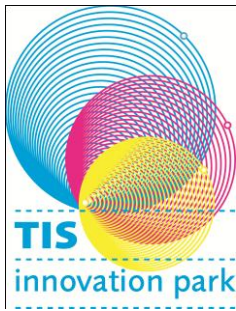
Wie Sie Ihre Geschäftsidee gegenüber einem Partner und Investor präsentieren, wird zum Prüfstein Ihrer bisherigen Anstrengungen. Auffallen und Interesse wecken ist entscheidend - durch Inhalt und professionelle Form.

Es kommt demnach bei der Präsentation der Geschäftsidee weder auf marktschreierische Qualitäten noch auf technische Detailverliebtheit, sondern vielmehr auf eine klare und durchdachte Darstellung an:

*Beispiel 1:* Die „Verkäuferin“: „Ich habe da eine großartige Idee zu einem neuen kundenfreundlichen Zahlungsmittel mit riesigem Potential; so was haben Sie sich schon immer gewünscht; Sie werden viel Geld damit verdienen ...“ Und das denkt der Partner/Investor: „Schwätzerin, habe schon Hunderte solcher Wunderideen gehört, langweilig ...“

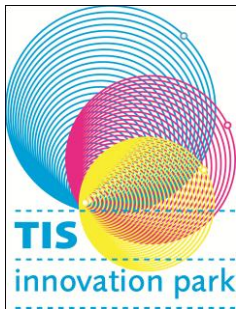
*Beispiel 2:* Die „Technikerin“: „Ich habe eine Idee für eine computerisierte Maschinensteuerung. Der Clou ist der hochintegrierte SSP-Chip mit 12 GByte RAM und die über asymmetrische XXP-Technologie direkt gesteuerte Control Unit; habe fünf Jahre für die Entwicklung gebraucht...“ Und das denkt der Partner/Investor: „Tüftlerin, verliebt in technische Details, ihr Markt ist sie selbst ...“

*Beispiel 3:* Die „Unternehmerin“: „Ich habe eine Idee, die Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern eine Kostenersparnis von 3 bis 5 Prozent ermöglicht. Erste Preis- und Kostenanalysen haben mich überzeugt, daß eine Marge von 40 bis 60 Prozent möglich sein sollte. Mit dem Verein KMU und der Zeitschrift ABC habe ich einen fokussierten Werbekanal, die Distribution erfolgt über Direktverkauf.“ Und das denkt der Partner/Investor: „Aha, die kennt den Kundennutzen, hat ihn sogar quantifiziert! Hat sich auch Gedanken über den

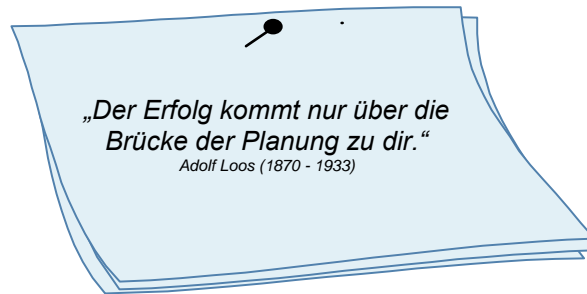


Markt und das Gewinnpotential gemacht und weiß, wie sie das Produkt an ihre Kunden bringen will. Jetzt würde es mich schon brennend interessieren, was das für ein Produkt ist..."

Klarheit ist deshalb erstes Ziel. Es ist ratsam, davon auszugehen, dass Partner und Investoren die Technologie Ihres Produkts und der dazugehörige Fachjargon nicht geläufig sind. Investoren werden sich kaum die Zeit nehmen, einen unverständlichen Begriff oder ein Konzept nachzuschlagen. Inhaltliche und sprachliche Prägnanz ist zweites Ziel. Sie müssen dem Partner/Investor glaubhaft die Grundmechanik Ihres Geschäftskonzepts vermitteln. Für Detailbeschreibungen und ausführliche Finanzrechnungen bleibt später noch genügend Zeit.



### 3. Planung - der Businessplan



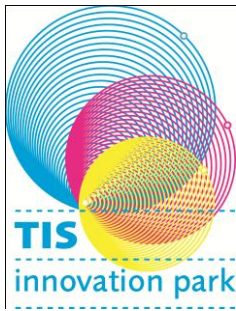
Niemandem würde es einfallen ein Haus zu bauen, ohne davor einen detaillierten Plan auszuarbeiten. Bei einer Unternehmensgründung ist es genauso.

Wenn man nicht im Vorhinein die einzelnen Unternehmensbereiche durchdenkt, riskiert man ein frühzeitiges Ende. So kann es passieren, dass man plötzlich Rechnungen bezahlen muss, aber nicht liquide ist oder dass man einen wesentlichen Aspekt des Unternehmens ganz einfach vergessen hat. Um solche Fehler zu vermeiden, muss ein detaillierter Businessplan erstellt werden, der zur Bibel des Alltagsgeschäftes wird und anhand dessen auch Veränderungen und strategische Entscheidungen getroffen werden können.

Die große Bedeutung, die dem Businessplan beigemessen wird, kommt nicht von ungefähr. Mit seiner Vorlage stellen Unternehmensgründer unter Beweis, dass sie in der Lage sind die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung und -führung aufzuarbeiten und klar darzustellen. Richtig abgefasst und eingesetzt, wird der Businessplan zum Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit.

So beschreibt ein Businessplan im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Er erfasst genau das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Der Businessplan zwingt den Gründer, seine Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücken auf, verlangt Entscheidungen und fördert daher strukturiertes und fokussiertes Vorgehen. Alternativen werden im Laufe der Erstellung systematisch ermittelt und bewertet; „Fallstricke“ werden identifiziert. Durch die klare Analyse der Lage ist der Businessplan ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewältigung von Problemen und trägt wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei.

Wörtlich übersetzt ist ein Businessplan ein Geschäftsplan. Doch diese Übersetzung wird seiner sehr großen Bedeutung im Geschäftsleben kaum gerecht. Der Businessplan diente anfangs in den USA als Hilfsmittel zur Kapitalakquisition bei privaten Investoren und Venture Capitalists, die sich an einem Unternehmen als Miteigentümer beteiligen und dafür haftendes Eigenkapital beisteuern. Inzwischen gehört die Vorlage eines solchen Geschäftsgründungskonzepts auch in Europa zum guten Ton im Umgang mit allen Geschäftspartnern - wie Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern und vor allem Venture Capitalists und Banken. Doch kommen Businesspläne nicht nur im Zusammenhang mit



Start-ups zum Einsatz, denn selbst große Konzerne setzen bei ihren internen Entscheidungen zunehmend auf projektbezogene Businesspläne.

Entscheidend bei der Erstellung des Businessplans ist, das Ganze im Auge zu behalten. Verlieren Sie sich nicht im Detail! Der Businessplan hilft Ihnen dabei: sie müssen die Risiken Ihrer Geschäftsidee durchdenken und abwägen und sich auf Unvorhergesehenes einstellen, in „Szenarien“ denken lernen. Sie müssen Pläne und erste Budgets für die wichtigsten Funktionen des Unternehmens erstellen – für Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Finanzen. Und natürlich müssen Sie zahlreiche Entscheidungen treffen: Welche Kunden oder Kundensegmente sprechen Sie an? Welchen Preis werden Sie für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung verlangen? Wo ist der beste Standort für Ihr Geschäft? Werden Sie selbst produzieren oder mit Dritten kooperieren?

Bei der Businessplan-Entwicklung haben Sie auch mit vielen Kontaktpersonen außerhalb Ihres Gründerteams zu tun: mit Anwälten, Steuerberatern, erfahrenen Unternehmern und Werbefachleuten.

Darüber hinaus müssen Sie den Kontakt zu Ihren potentiellen Kunden suchen um erste Marktabschätzungen zu treffen, z.B. durch Konsumentenbefragungen. Denken Sie stets daran, dass die Akzeptanz beim Kunden unbedingte Voraussetzung für Ihren Unternehmenserfolg ist! Weiterhin werden Sie Lieferanten ausfindig machen und eventuell bereits erste Verträge abschließen. Und Sie werden sich ein Bild von Ihren Konkurrenten machen wollen.

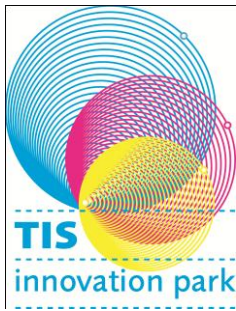
In dieser intensiven Konzeptionsphase nehmen natürlich auch die Kosten zu. Das Team muss seinen Lebensunterhalt bestreiten, ein rudimentärer Betrieb muss aufrechterhalten, ein Produkt-Prototyp weiterentwickelt werden. Der Kostenrahmen sollte aber auch in dieser Phase für Sie abschätzbar sein.

## Merkmale erfolgreicher Businesspläne

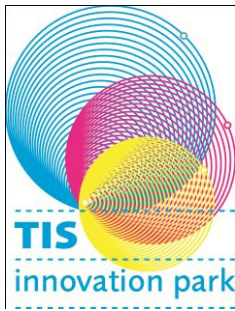
Das Geschäftsvorhaben, für das der Businessplan geschrieben wird, und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung. Wird der Plan beispielsweise für eine Neugründung geschrieben, so sieht er anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll.

Trotz aller Unterschiede weisen Businesspläne einige Gemeinsamkeiten auf: sie sollen eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer Geschäftstätigkeit ermöglichen und dabei übersichtlich bleiben. Dies ist ein hoher Anspruch, aus dem sich bestimmte Anforderungen an Form und Inhalt ergeben.

Für den Erfolg eines Businessplans kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein.



- 1.) **Klarheit:** Leser müssen auf ihre Fragen eine klare und angemessene Antwort bekommen. Bei der Lektüre muss es ihnen möglich sein, entsprechend ihrer Interessenslage Akzente zu setzen. Für den Businessplan bedeutet dies, dass er klar strukturiert sein muss, um ein Zurechtfinden und eine Auswahl zu ermöglichen.
- 2.) **Konzentration auf das Wesentliche:** ein Businessplan überzeugt nicht durch die Fülle von Analyse- und Datenmaterial, sondern durch Priorisierung der einzelnen Aussagen und die Konzentration auf das Wesentliche. Alle Themen, die den Leser interessieren könnten, sollten deshalb knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden. Für einen Businessplan erscheint ein Umfang von ca. 30 Seiten angemessen. Fünf Seiten mehr oder weniger sind durchaus zulässig.
- 3.) **Klare, eindeutige Formulierung:** da ein Businessplan nicht in Anwesenheit des Autors gelesen wird, der bei Bedarf für Rückfragen und Erläuterungen zur Verfügung steht, ist eine klare, eindeutige Formulierung wichtig. Jeder Plan sollte daher vor der endgültigen Vorlage einem Testpublikum präsentiert werden, um unverständliche Passagen herausfiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln zu können.
- 4.) **Sachlichkeit:** ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit. Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerter Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und dem Leser die Möglichkeit geboten werden, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend; sie erzeugt Argwohn, Skepsis und Voreingenommenheit.
- 5.) **Beseitigung von Schwächen:** genauso schädlich ist eine zu kritische Darstellung des eigenen Projekts unter Hinweis auf diverse Fehleinschätzungen und Fehler der Vergangenheit. Sie lässt Zweifel an der Fähigkeit und an der Motivation aufkommen. Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwächen sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden. Das heißt nicht, dass Sie grundlegende Schwächen verheimlichen sollten, sondern dass Sie bei der Erstellung des Businessplans Ansätze zur Beseitigung dieser Schwächen entwickeln und diese schlüssig darstellen sollen.
- 6.) **Nicht zu viele technische Details:** ein guter Businessplan ist auch für technische Laien verständlich. Mancher Gründer glaubt, mit großem technischen Detail, großen Konstruktionsplänen und kleingedruckten Auswertungsbögen beim Leser einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Hier irrt er. Nur in ganz seltenen Fällen wird sich ein technischer Experte detailliert mit seinen Ausführungen beschäftigen. Vielmehr werden in der Regel eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie geschätzt. Technische Details zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, falls notwendig, in den Anhang.
- 7.) **Einheitlich:** ein guter Businessplan ist wie aus einem Guss. An der Erstellung eines Businessplans arbeiten in der Regel mehrere Personen. Am Ende müssen die Arbeiten "konsolidiert" werden, damit es zu keinem bunt zusammengewürfelten Dokument kommt,



das sich in Darstellungsart und -tiefe unterscheidet.

- 8.) **Anspruchsvolle Optik:** ein guter Businessplan ist optisch das Aushängeschild. Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehört eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo.

## Betrachtungsweise der Investoren

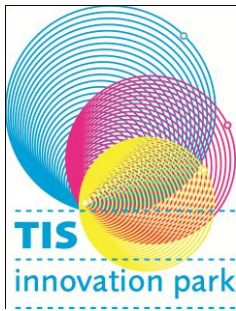
Für die Realisierung vieler Gründungsvorhaben braucht es Investoren. Auch ihnen muss der Businessplan vorgelegt werden. Professionelle Investoren sind vorerst der härteste Test für die Erfolgsaussichten Ihrer Geschäftsidee. Richten Sie Ihre Kommunikation ganz auf Investoren aus, und lernen Sie, wie diese zu denken. Mit der Beschreibung einer Geschäftsidee - mag sie noch so genial sein - werden sie sich nicht zufrieden geben.

Bei den Investoren kann es sich um sogenannte Business Angels (Privatinvestoren) oder Risikokapitalgesellschaften (Venture Capitalists) handeln.

Während Venture Capitalists professionelle Investoren sind, kann man bei den Business Angels zwischen reinen Kapitalgebern und solchen, die das eigene Know-how mit ins Unternehmen einbringen, unterscheiden.

Wonach suchen Investoren in einem Businessplan?

- **Kompetentes, erfahrenes Management**  
Besonderes Augenmerk legen alle Investoren auf das Management. Denn letztlich steht und fällt ein Geschäftsvorhaben mit der Fähigkeit der Unternehmensleitung das Geschäftskonzept umzusetzen. Hierbei ist insbesondere die für innovative Geschäfte erforderliche Mischung an Fähigkeiten zu berücksichtigen, die selten vom Gründer alleine abgedeckt werden kann. Unternehmerische Erfahrung wird höher bewertet als akademische Grade. Als Prüfstein für die Investitionsentscheidung gilt zusätzlich die Fähigkeit zur Teamarbeit.
- **Wachsender und/oder großer Markt**  
Investoren bevorzugen Unternehmensgründungen, welche die Chance bieten, innerhalb von fünf Jahren eine signifikante Umsatzhöhe, z.B. 5 Millionen Euro, zu erreichen.
- **Klar fassbarer, wenn möglich quantifizierbarer Kundennutzen**  
Dieser äußert sich am einfachsten in verringerten Kosten für einen bekannten Nutzen oder in einem neuartigen Nutzen, der sich mit angemessenem Aufwand erreichen lässt.
- **Innovatives Produkt- oder Dienstleistungsangebot**



Das Produkt/die Dienstleistung und/oder das Geschäftssystem müssen einen hohen Innovationsgrad besitzen.

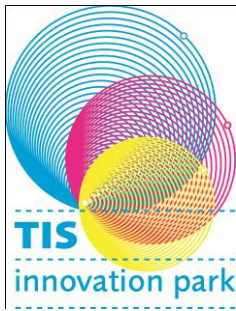
- **Möglichkeit zum Schutz der Innovation**  
Die Innovation sollte gegenüber Nachahmungen deutlich im Vorteil sein - z.B. über Patentschutz oder durch erheblichen Informations- oder Zeitvorsprung des Gründers.
- **Schlüssiges Konzept zur Erschließung klar definierter Zielkundensegmente**  
Potentielle Kapitalgeber wollen spüren, dass Sie klare Vorstellungen von Ihrem Markt haben und wie Sie Ihre Kunden erreichen wollen. Ihre Projektionen und Schätzungen müssen daher auf nachvollziehbaren, überzeugenden Annahmen und Fakten basieren.
- **Vorausschauende Konkurrenzanalyse**  
Investoren sind nicht blauäugig. Behaupten Sie nicht, Ihr Produkt wäre konkurrenzlos. Eine umfassende und objektive Darstellung Ihrer vorhandenen und potentiellen Wettbewerber dagegen zeigt, dass Sie sich auch der Gefahren Ihres Unternehmens bewusst sind und schafft damit Vertrauen. Auch hier ist eine rechtlich schützbar Idee von Vorteil.
- **Sorgfältige Abwägung der Chancen und Risiken**  
Investoren hassen Überraschungen, besonders wenn Sie negativer Art sind. Eine realistische Schilderung drohender Risiken und Ihrer beabsichtigten Reaktionen ist weitaus glaubwürdiger als ein rosarotes Zukunftsgemälde.
- **Aufzeigen möglicher Exit-Kanäle**  
Investoren wollen auch von Anfang an wissen, wann ihr Engagement endet und wie sie ihre Investition zurückerhalten. Die Realisierung des Gewinns ist immer Ziel und Zweck der Beteiligung von Investoren. Je mehr tragfähige Optionen Sie ihnen dafür aufzeigen können, desto besser. Als Möglichkeiten kommen dabei vor allem der Gang an die Börse, der Verkauf der Anteile an die übrigen Gesellschafter oder an andere Unternehmen in Frage.

## Tipps zur Erstellung eines professionellen Businessplans

Investoren und Partner interessiert der fertige Businessplan, nicht der Prozess, der zu seiner Erstellung geführt hat. Sie schätzen ein Dokument, das gut aufbereitet ist und aus dem sie bereits bei einem ersten "Querlesen" die Chancen und Risiken einer Unternehmung klar erkennen können. Für die Erarbeitung ist daher immer das Geschäftsziel mit Kundennutzen und Renditepotential im Auge zu behalten.

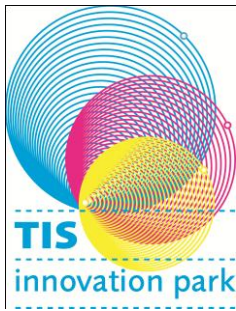
Die nachfolgenden Hinweise sollen Ihnen bei der Ausarbeitung des Businessplans helfen:

- **Geplant vorgehen:** die Aufstellung eines Businessplans ist eine komplexe Aufgabe. Viele Einzelaspekte müssen berücksichtigt und in sinnvoller Abfolge systematisch



analysiert werden. Für die Erstellung sollte deshalb eine detaillierte Planung vorgenommen werden. Diese beginnt unmittelbar nach der Aufzeichnung der ersten Ideen. Es ist dabei ratsam, sich entweder an die Struktur des Businessplans anzulehnen oder dem Geschäftssystem (z. B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Auslieferung und Verwaltung) zu folgen. Empfehlenswert ist es auch die Themen durchnummerieren und alle Querverweise zu notieren. Sämtliches Quellenmaterial sollte nach Themen sortiert sein. Gleiches gilt für die erstellten Gesprächsnotizen.

- **Endproduktorientiert arbeiten:** im Rahmen eines solchen Projekts besteht immer die Gefahr, sich in Einzelanalysen zu verlieren. Deshalb ist es angebracht, sich von Zeit zu Zeit zurückzulehnen und kritisch zu überprüfen, ob die Informationen inzwischen ausreichen und welchen Mehrwert weitere Analysen bringen können. Beschränkung ist auch bei der Zusammenstellung der Ergebnisse für die einzelnen Stufen des Wettbewerbs geboten. Viel Arbeit und Zeit läßt sich sparen, wenn man die Empfehlungen zum Umfang schon gleich bei der Projektplanung mit berücksichtigt.
- **Früh Unterstützung suchen:** während der Arbeit am Businessplan ist es wichtig, sich vielfältige Unterstützung zu sichern. Dazu dient zum einen der frühzeitige Zusammenschluss zu einem Gründerteam. In Teams mit komplementären technischen und unternehmerischen Kenntnissen können die Aufgaben unter den Teammitgliedern je nach Fähigkeit aufgeteilt werden; eine sachgerechte Bearbeitung wird so erleichtert. Sie sollten sich zum anderen nicht scheuen, frühzeitig auch auf externe Hilfen zurückzugreifen. Holen Sie sich die Unterstützung von Experten und erfahrenen Unternehmern.
- **Eigenen Entwurf immer wieder testen:** entscheidend für den Erfolg ist die Verständlichkeit und Stimmigkeit der Vorlage. Wichtig ist es deshalb, sich immer wieder einem Testpublikum zu stellen. Außenstehende, die Ihre Unterlagen durchsehen, können im Vorfeld der Präsentation zur Identifikation von Schwachstellen beitragen und unter Umständen sogar neue wichtige Impulse für die Weiterarbeit geben.



## 4. Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

Der Businessplan beschreibt die Ziele und Strategien eines 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.

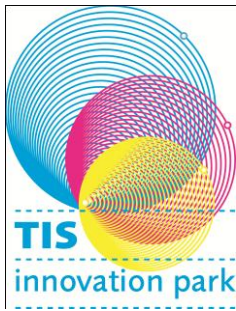
Der Businessplan hilft frühzeitig eventuelle Engpässe zu erkennen (z.B. Personal, Kapital, Zeit) und vermittelt externen Verhandlungspartnern den ersten, wichtigen Eindruck Ihres Unternehmens. Er ist also die Visitenkarte des Unternehmens und soll potentielle Kapitalgeber überzeugen. Deshalb sollte auch der äußeren Form, vor allem dem übersichtlichen Aufbau und der verständlichen Darstellung, besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Nutzen Sie die Erstellung des Businessplans 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.

Trotz aller Unterschiedlichkeit, haben alle Businesspläne bestimmte Hauptelemente, die vorhanden sein müssen. Hinzu kommt in der Regel ein Anhang, in dem erläuternde Informationen, häufig in tabellarischer oder graphischer Form, ihren Platz finden.

Die Hauptelemente eines Businessplans sind:

- **Executive Summary**
- **Produkt oder Dienstleistung**
- **Unternehmerteam**
- **Markt und Wettbewerb**
- **Marketing und Vertrieb**
- **Geschäftssystem und Organisation**
- **Realisierungsfahrplan**
- **Chancen und Risiken**
- **Finanzplanung und Finanzierung**
- **Anhang**



## Executive Summary

*"Eine gute Executive Summary lässt mich erahnen, warum es sich um eine interessante Sache handelt. Ich suche nach glasklaren Aussagen zu den langfristigen Zielen, zum Unternehmerteam, zur Technologie und zur Marktposition."*  
*Ann Winblad. Venture Capitalist*

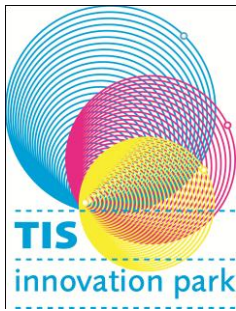
Die Executive Summary soll das Interesse der Leser wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Insbesondere sollte sie Aufschluss über das Produkt oder die Dienstleistung geben, den Kundennutzen, die relevanten Märkte, die Kompetenz des Managements und den Investitionsbedarf mit möglicher Rendite.

Ein Interessent schaut sich zuerst diese Zusammenfassung an; meistens überfliegt er sie nur. Die Qualität der Schilderung allein wird zwar kaum einen Interessenten dazu bewegen Ihr Vorhaben zu fördern, sie kann ihn jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun. Durch eine klare, sachliche und schlüssige Darstellung Ihres Gründungsvorhabens, die insbesondere auch technischen Laien problemlos verständlich sein muss, können Sie zeigen, dass Sie Ihr Geschäft verstehen. Gehen Sie daher bei der Erstellung der Executive Summary besonders sorgfältig vor. Sie ist entscheidend dafür, ob auch der gesamte Businessplan gelesen wird.

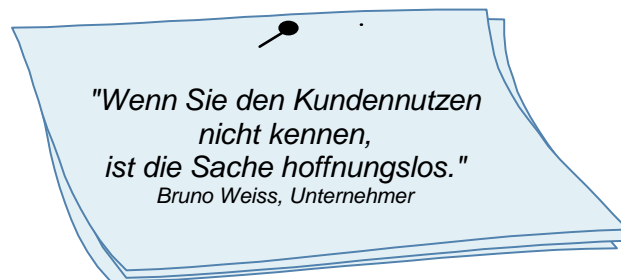
Die Executive Summary ist ein eigener Baustein; verwechseln Sie ihn nicht mit einer Einführung oder der kurzen Beschreibung Ihrer Geschäftsidee. Unterziehen Sie Ihre Executive Summary ständig einer sehr kritischen Prüfung, insbesondere, wenn alle anderen Bausteine des Businessplans fertig erstellt sind. Fragen Sie sich, ob Sie den Charakter Ihres Unternehmens wirklich knapp und präzise formuliert haben.

**Tipp:** Da die Executive Summary alle wesentlichen Aspekte des Businessplans zusammenfasst, sollten Sie sie erst schreiben, nachdem Sie die einzelnen Teile des Businessplans bearbeitet haben.

Machen Sie einen Test, indem Sie Ihre Executive Summary einer Person vorlegen, die über keinerlei Vorkenntnisse zu Ihrer Geschäftsidee und deren technischen oder wissenschaftlichen Hintergrund verfügt.



## Produkt oder Dienstleistung



Ihr Geschäftsvorhaben beruht auf einer innovativen Produkt- oder Dienstleistungsidee und ihrem Nutzen für den Endkunden. Wichtig ist es zu verdeutlichen, wie sich Ihr Produkt von denen unterscheidet, die derzeit oder künftig von Wettbewerbern im Markt angeboten werden. Unverzichtbar ist auch eine kurze Darstellung des Stands der Produktentwicklung und der erforderlichen weiteren Schritte.

Weiters sollten Sie anführen, wie das Produkt produziert wird, wie Garantien und Wartungen geregelt werden und ob Partnerschaften mit anderen Unternehmen notwendig sind.

### Kundennutzen

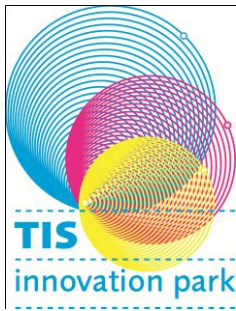
Ein Gründungsvorhaben auf Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee macht nur Sinn, wenn die neue „Leistung“ bisherigen Angeboten überlegen ist. Erläutern Sie deshalb, welche Funktion das Produkt oder die Dienstleistung erfüllt und welchen Nutzen der Kunde daraus ziehen kann.

Sollten vergleichbare Produkte und Dienstleistungen von Mitbewerbern auf dem Markt sein, müssen Sie überzeugend begründen, welcher Zusatznutzen dem Kunden durch Ihr Angebot entsteht. Versetzen Sie sich dazu in die Lage des Kunden und wägen Sie die Vor- und Nachteile gründlich ab. Bewerten Sie die Angebote Ihrer Mitbewerber nach den gleichen Kriterien.

Sollten Sie mehrere innovative Dienstleistungen oder Produkte anbieten, so gliedern Sie Ihre Ideen in sinnvolle Geschäftsfelder, beispielsweise nach Produkten oder nach Kunden. Grenzen Sie die Geschäftsfelder voneinander ab.

### Stand der Entwicklung von Produkt oder Dienstleistung

Versetzen Sie sich bei der Erörterung dieses Themas in die Lage des Lesers (Partner, Banken, Investoren). Versuchen Sie, auf technische Details zu verzichten und alles so anschaulich wie möglich zu erklären. Ein bereits vorhandener Prototyp kann beweisen, dass Sie der technischen Herausforderung gewachsen sind. Wenn es zur Verständlichkeit Ihres Produkts beiträgt, legen Sie Ihrem Businessplan ein Foto oder eine Zeichnung Ihres Produkts bei. Sehr gut ist, wenn ein Pilotkunde Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bereits



im Einsatz hat. Sie sollten auch darstellen, worin die Innovation besteht und welchen Vorsprung Sie gegenüber Mitbewerbern haben.

Dabei sollten Sie speziell auf das Thema Schutz vor Nachbau oder Nachahmung durch Patente oder Gebrauchsmusterschutzrechte eingehen. Bestehen noch Probleme oder offene Fragen bei der Entwicklung, geben Sie immer an, auf welche Weise Sie diese Schwierigkeiten überwinden werden.

Eine weitere Risikoquelle stellen Anforderungen des Gesetzgebers an Produkte und Dienstleistungen dar. Beschreiben Sie, welche Zertifizierungen bereits bestehen, beantragt sind oder noch beantragt werden.

## Unternehmerteam

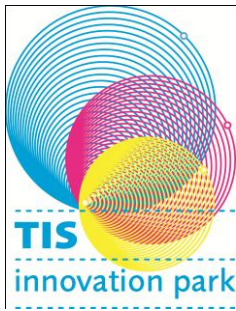


Das Management spielt bei der Evaluierung eines Businessplans eine essenzielle Rolle. Das Know-how, die Ausbildung und die Erfahrung des Unternehmerteams sind ausschlaggebend, ob Interessenten in Ihre Idee investieren oder nicht. Die Idee kann noch so gut sein, aber wenn Banken, Investoren oder Partner nicht an die Fähigkeiten des Managements glauben, werden sie Ihre Idee nicht unterstützen. Dies wird von vielen Gründern oft unterschätzt. Die Ausführungen geraten daher meist zu kurz und sind wenig aussagekräftig.

Gehen Sie sorgfältig auf das Thema Unternehmerteam ein. Heben Sie in der Darstellung der Qualifikation des Managements diejenigen Aspekte hervor, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens von Bedeutung sind. Berufliche Erfahrung und bereits erzielte Erfolge zählen mehr als akademische Grade. Sollten Schlüsselpositionen unerfahrenen Mitarbeitern anvertraut werden, begründen Sie Ihre Entscheidung ausführlich.

### Merkmale eines schlagkräftigen Unternehmerteams

- Gemeinsame Vision - alle wollen den Erfolg
- Die Mitglieder Ihres Teams ergänzen sich in ihren Stärken und Eigenschaften



- Mindestens drei, selten mehr als fünf Personen
- Miteinander verschweißt - auch in schwierigen Situationen
- Gibt bei Rückschlägen nicht auf, sondern formiert sich neu, um die Hürde im zweiten oder dritten Anlauf zu nehmen.

Stellen Sie ferner dar wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufgeteilt sind und geben Sie an, für welche Positionen Sie Verstärkung benötigen. Besonders hilfreich ist dabei die Gegenüberstellung der zu erfüllenden Aufgaben mit den Fähigkeitsprofilen der bereits vorhandenen Team-Mitglieder.

#### Worauf besonders Wert gelegt wird:

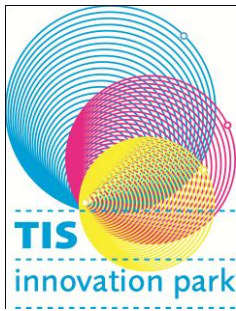
- Hat das Team bereits zusammengearbeitet?
- Haben die Mitglieder relevante Erfahrungen?
- Kennen die Gründer ihre Schwächen, und sind sie bereit, diese Lücken zu füllen?
- Haben sich die Gründer auf ihre zukünftigen Rollen geeinigt, sind die Eigentumsverhältnisse geklärt?
- Hat sich das Unternehmerteam auf das gemeinsame Ziel geeinigt, oder bestehen unerschwellige Differenzen?
- Stehen die einzelnen Mitglieder voll hinter dem Vorhaben?

Haben Sie keine Scheu, auch Ihre wichtigsten Berater zu nennen. Niemand bringt von Haus aus alle für eine Unternehmensgründung notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen mit. Die maßvolle Einbeziehung von Beratern, also von erfahrenen Unternehmern, Wirtschaftsprüfern, PR-Agenturen oder Unternehmensberatern, zeugt von Professionalität und „beruhigt“ Kapitalgeber.

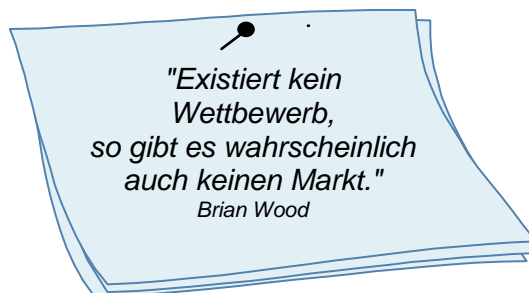
**Tipp:** Es empfiehlt sich, so früh wie möglich Ausschau nach geeigneten Partnern zu halten. Die Formierung des richtigen Teams, des „*Dream Teams*“, ist von immenser Bedeutung für den späteren Unternehmenserfolg und erfordert deshalb viel Zeit und Sorgfalt.

Hier können Sie auch einen groben Umriss der künftigen Personalplanung geben. Mit dem raschen Aufbau des neuen Unternehmens wird eine systematische Personalplanung unumgänglich. Wachstum erfordert mehr Personal - neue Mitarbeiter müssen rekrutiert, in die Organisation integriert und ausgebildet werden. Ein einfach strukturiertes Arbeitsumfeld hilft Ihnen, klare Stellenprofile zu erstellen und neue Mitarbeiter gezielt zu suchen.

Versehen Sie Ihre Personalplanung mit Kostengrößen, um die gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für Ihre Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln.



## Markt und Wettbewerb



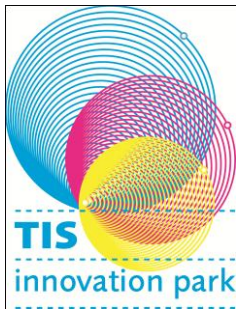
Gute Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse sind die Basis eines jeden Geschäftserfolgs; erst die Kunden geben einem Unternehmen seine Daseinsberechtigung. Letztlich sind sie es, die mit dem Kauf (oder Nichtkauf) Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung entscheiden, ob und wie erfolgreich Ihr Unternehmen sein wird. Es werden nur diejenigen Kunden Ihr Produkt kaufen, die sich davon einen höheren Nutzen versprechen als vom Kauf eines Konkurrenzproduktes oder vom Verzicht auf einen Kauf. Eine gute Kenntnis von Markt und Wettbewerb ist daher ein kritischer Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens.

### Marktgröße und Marktwachstum

Eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist nur bei einem großen Marktpotential zu erwarten. Die Marktgröße sollte in Bezug auf die Anzahl an Kunden, die Anzahl an Mengeneinheiten und den Gesamtumsatz in Euro beziffert werden. Von großer Bedeutung sind dabei die Zukunftserwartungen hinsichtlich des Marktwachstums. Schildern Sie außerdem, welche Haupteinflussfaktoren auf die Branche wirken, bzw. voraussichtlich wirken werden. Stellen Sie heraus, wodurch die Entwicklung beeinflusst wird (z.B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben.

Gehen Sie dabei gezielt vor, um Ihren Arbeitsaufwand zu begrenzen. Arbeiten Sie mit Hypothesen, stellen Sie eine Liste der Fragen zusammen, die Sie beantworten möchten, welche Informationen Sie dazu benötigen und wo Sie diese erhalten können.

Die für die Analyse erforderlichen externen Informationen sind oft leichter zu beschaffen als Sie annehmen. Seien Sie kreativ und nicht scheu; nutzen Sie alle Informationsmöglichkeiten. Als Informationsquellen bieten sich an: Literatur (Fachjournale, Marktstudien, Monographien), Branchenverzeichnisse, Verbände und Behörden (Statistische Ämter, Handelskammern, Patentamt), Banken (Branchenberichte), Datenbanken, das Internet (grenzen Sie Ihre Suchfelder sauber ab) und natürlich Interviews. Oft hilft es, den Telefonhörer abzuheben und sich „durchzutelefonieren“.



Die Summe der Einzelinformationen gibt allerdings nur selten eine direkte Antwort auf Ihre Fragen, so dass Sie in diesem Fall mit begründbaren Annahmen oder Schätzungen arbeiten müssen. Beachten Sie beim Schätzen bitte folgendes:

- **Auf einer sicheren Basis aufbauen:** wenn Sie sich auf einfach zu verifizierende Zahlen stützen, stellen Sie Ihre Schätzung auf ein solides Fundament.
- **Logischer Weg:** eine Schätzung soll logisch nachvollziehbar sein, also keine Gedankensprünge enthalten und nicht auf ungenannte Annahmen basieren.
- **Quellen vergleichen:** prüfen Sie Informationen, z.B. Aussagen aus einem Interview, wenn möglich anhand verschiedener Quellen nach.
- **Kreativität:** nicht immer führt der gerade Weg ins Ziel; wenn z.B. eine Größe unbekannt ist, suchen Sie nach Ersatzgrößen, die mit der gesuchten Größe in Verbindung stehen.
- **Plausibilität überprüfen:** prüfen Sie jede Schätzung am Ende noch einmal kritisch nach: "Macht das Ergebnis wirklich Sinn?"

## Marktsegmentierung

Der allgemeinen Erläuterung schließen Sie die Bestimmung Ihrer Zielkundengruppe und des von Ihnen geplanten Markterfolgs (Absatz, Umsatz, Marktanteil und Gewinn) an. Segmentieren Sie dazu den Markt. Die Segmentierungskriterien können Sie frei wählen, solange Sie sicherstellen, dass:

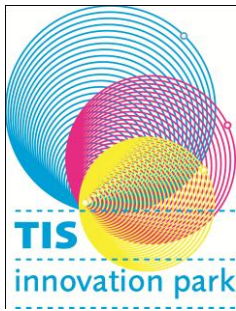
1. sowohl die Anzahl der Kunden in jedem Segment als auch deren Verhalten bestimmbar sind.
2. die Kunden innerhalb des jeweiligen Segments mit derselben Absatzstrategie erreichbar sind.

Mögliche Kriterien für die Kundensegmentierung in Konsumgütermärkten sind:

- **Geographisch:** Land (Österreich, Italien, USA usw.) oder Bevölkerungsdichte (Stadt/Land)
- **Demographisch:** Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Unternehmensgröße usw.
- **Lifestyle:** Technofreaks, Hausfrauen, aktive Senioren usw.
- **Verhalten:** Häufigkeit des Produktgebrauchs, Anwendung des Produkts usw.
- **Einkaufsverhalten:** Bevorzugung von Marken, Preisbewusstsein

In Investitionsgütermärkten könnte die Kundensegmentierung nach folgenden Kriterien durchgeführt werden:

- **Demographisch:** Unternehmensgröße, Branche, Lage
- **Operativ:** eingesetzte Technologie (z.B. digital, analog)
- **Einkaufsverhalten:** zentraler oder dezentraler Einkauf, Einkaufskriterien, Verträge mit Lieferanten usw.
- **Situative Faktoren:** Dringlichkeit des Bedarfs, Bestellgröße usw.



Ermitteln Sie pro Segment den potentiellen Umsatz für einen Zeitraum. Berücksichtigen Sie dabei Ihre Absatzstrategie und das Verhalten der Wettbewerber. Je nach Branche sollten Sie auch einen Preisverfall einkalkulieren.

### Wettbewerb

Erfassen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber. Bewerten Sie dazu Ihre wichtigsten potentiellen Mitbewerber nach gleichen Kriterien, z.B. verkaufte Stückzahlen, Umsatz, Preispositionierung, Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanäle. Vermeiden Sie im Interesse der Überschaubarkeit allzu viele Details. Nehmen Sie Ihr eigenes Unternehmen in diese Bewertung mit auf, und leiten Sie durch einen Vergleich ab, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird.

Als Mitbewerber zählen sowohl die direkten Konkurrenten, als auch die indirekten. Gibt es für ihre Geschäftsidee keine Konkurrenten, so gibt es wahrscheinlich auch keinen Markt.

### Positionierung gegenüber der Konkurrenz

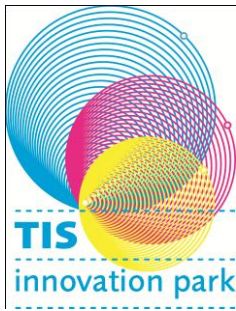
Warum soll ein potentieller Kunde gerade Ihr Produkt kaufen und nicht jenes eines Konkurrenten? Weil es dem Kunden mehr bietet (in einem für ihn wichtigen Aspekt) als die Produkte der Konkurrenz, weil es für ihn rein sachlich oder emotional „besser“ ist. Oder wie der Marketingexperte sagen würde: Sie haben für Ihre Geschäftsidee ein einzigartiges Nutzenangebot entwickelt, eine Unique Selling Proposition.

Es ist wichtig, dass Sie ein unverwechselbares Angebot zu formulieren und im Gedächtnis der Kunden verankern. Man spricht von der Positionierung eines Produkts, einer Marke oder eines Unternehmens. Gut positionierte Produkte hinterlassen beim Konsumenten also immer einen ganz bestimmten Eindruck, wenn er an das Produkt denkt. Der wichtigste Leitsatz für die Positionierung lautet deshalb: nehmen Sie die Sicht des Kunden ein (es geht darum ein Bedürfnis besser abzudecken, nicht neue Produktattribute vorzustellen). Das Bessere muss für den Kunden sofort verständlich, einprägsam und natürlich von Bedeutung sein. Zugleich muß sich Ihre Positionierung erkennbar von jener der Konkurrenz abheben. Nur so werden die Kunden den Zusatznutzen, den Sie ihnen bieten, im Gedächtnis auch mit dem Namen Ihres Produkts oder Ihres Unternehmens verbinden - und letztlich Ihr Produkt kaufen.

Diese Leitsätze mögen Ihnen dabei helfen:

- Relevante Kundenbedürfnisse oder Probleme erkennen
- Klare, ausreichend große Kundensegmente definieren
- Kompetentes Angebot in Form von Produkten und Leistungen gestalten
- Einzigartigkeit durch Abgrenzung von der Konkurrenz definieren
- Subjektive Wahrnehmung der Kunden ansprechen Kundenzufriedenheit auch nach dem Kauf sicherstellen

Weil die Positionierung für den Markterfolg - und damit den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens - so entscheidend ist, sollten Sie diesem Aspekt viel Aufmerksamkeit

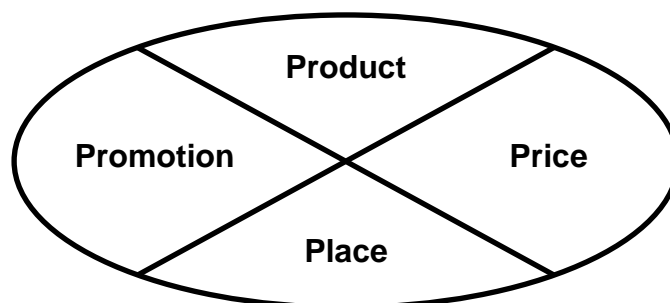


widmen. Die überzeugende Positionierung wird Ihnen nicht auf Anhieb gelingen, sondern eine intensive Auseinandersetzung erfordern und immer wieder überarbeitet werden müssen, bis sie überzeugt. Ein erster Anhaltspunkt für die Positionierung ist die Produktidee selbst. Weitere Rückschlüsse ergeben sich, wenn Sie Ihr Produkt im Laufe der Entwicklung verfeinern und modifizieren und immer wieder neuen Erkenntnissen aus Kundenbefragungen anpassen.

## Marketing und Vertrieb



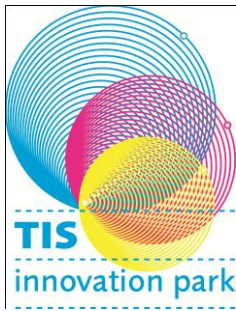
Unentbehrliches Element eines gut durchdachten Geschäftskonzepts ist eine schlüssige Planung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Im einzelnen geht es um die überzeugende Darstellung der Strategie für den Markteintritt, des Absatzkonzepts und der geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung. Als allgemeiner Orientierungsrahmen sind dabei die „4 P“ des Marketings hilfreich: Product, Price, Place, Promotion.



### Product

Das Produkt wurde bereits im Kapitel Produkt oder Dienstleistung ausreichend erläutert. Sie müssen es hier nicht mehr wiederholen.

### Price



Bei der Festlegung des Preises müssen Sie zwei Grundregeln beachten:

- 1.) Der Preis darf von dem der Konkurrenz nicht zu weit abweichen. Er wird natürlich von der angestrebten Preisstrategie abhängen, die Basis ist aber die Bereitschaft des Kunden, für das Produkt diesen Preis zu bezahlen. Dies hängt vom Nutzen Ihres Produktes für den Kunden ab. In der Geschäftsidee oder der Produktbeschreibung haben Sie den Kundennutzen ausgewiesen und vielleicht auch quantifiziert. Legen Sie eine Preisspanne in Anlehnung an den quantifizierten Kundennutzen Ihres Produkts fest. Sie können Ihre Annahmen zusätzlich in Gesprächen mit potentiellen Kunden verifizieren und verfeinern.
- 2.) Der Preis muss die Kosten decken und eine branchengerechte Marge garantieren. Das Verhältnis Preis zu Kosten wird kritisch, wenn der erzielbare Preis die Kosten auf absehbare Zeit nicht mehr deckt.

Welche Preisstrategie Sie wählen, hängt von Ihrem Ziel ab: wollen Sie mit einem tiefen Preis rasch den Markt „durchdringen“ (Penetrationsstrategie), oder wollen Sie von Anfang an einen möglichst hohen Ertrag erzielen (Abschöpfungsstrategie)?

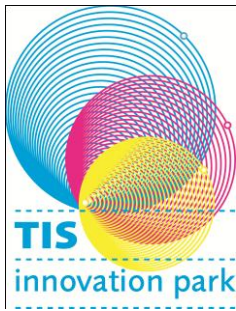
Neue Unternehmen verfolgen in der Regel aus guten Gründen eine Abschöpfungsstrategie:

- Ein neues Produkt wird gemäß der bisherigen Überlegungen als „besser“ positioniert, somit darf es auch mehr kosten.
- Höhere Preise führen in der Regel zu höheren Margen und ermöglichen dem neuen Unternehmen, das Wachstum selbst zu finanzieren. Neue Investitionen sind somit aus dem Gewinn finanzierbar, auf weitere Fremdinvestoren kann verzichtet werden.
- Anders als Abschöpfungsstrategien erfordern Penetrationsstrategien prinzipiell hohe Anfangsinvestitionen, damit das Angebot der höheren Nachfrage auch gerecht werden kann. Dieses höhere Investitionsrisiko wollen Investoren, wenn möglich, vermeiden.

In gewissen Situationen kann jedoch auch eine Penetrationsstrategie sinnvoll sein:

- Setzen neuer Standards: Netscape verteilte seinen Internet-Browser gratis und konnte somit einen Standard setzen. Apple verfolgte mit dem Macintosh dagegen eine Abschöpfungsstrategie und verpasste damit die Chance, den Mac als Standard zu etablieren.
- Hohe Fixkosten: Geschäfte mit hohen Fixkosten müssen sehr rasch ein breites Publikum finden, damit sie sich rentieren. So fallen beim Kurierdienst FederalExpress die Kosten für Flugzeuge und Sortieranlagen gleichermaßen an, egal, ob die Firma tausend oder mehrere Millionen Briefe transportiert.
- Konkurrenz: wenn die Eintrittsbarrieren niedrig sind und starke Konkurrenz zu erwarten ist, ist eine Penetrationsstrategie angezeigt, um schneller als die Konkurrenz einen hohen Marktanteil zu erobern. In diesem Fall stellt sich allerdings die grundsätzliche Frage, ob ein solches Geschäft für eine neu gegründete Firma überhaupt sinnvoll ist.

Place

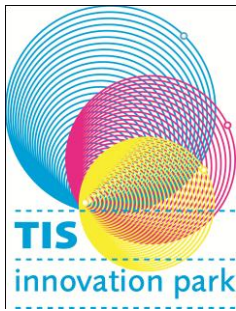


Ihre Produkte oder Dienstleistungen müssen physisch Ihre Kunden erreichen. Hinter dieser simplen Aussage steckt eine weitere wichtige Marketingentscheidung: auf welchem Weg - über welchen „Vertriebskanal“ - wollen Sie Ihr Produkt absetzen?

Die Wahl des Vertriebskanals wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Zum Beispiel: Wie groß ist die Zahl der potentiellen Kunden? Handelt es sich um Unternehmen oder Privatpersonen? Welche Art des Einkaufens bevorzugen sie? Ist das Produkt erklärungsbedürftig? Liegt das Produkt eher im oberen oder im unteren Preissegment? Grundsätzlich müssen Sie sich überlegen, ob Ihr Unternehmen den Vertrieb selbst übernehmen oder einer spezialisierten Organisation übertragen will. Solche Make-or-buy-Entscheidungen beeinflussen die Organisation und das Geschäftssystem Ihres Unternehmens wesentlich. Die Wahl des Vertriebskanals hängt somit stark mit anderen Marketingentscheidungen zusammen und wirkt sich wiederum auf weitere Maßnahmen aus.

Vertriebsformen lassen sich grob in Direktvertrieb und mehrstufige Kanäle unterteilen. Technische Entwicklungen, insbesondere die Informationstechnologie, haben das Spektrum der Vertriebskanäle in den letzten Jahren stark erweitert. Hier eine Auswahl:

- **Fremde Einzelhandelsgeschäfte:** Produkte werden über den Einzelhandel mit gutem Zugang zu den potentiellen Kunden verkauft. Wichtig ist es, einen guten Platz im Verkaufsregal zu bekommen, den natürlich auch die Konkurrenz begehrt und der deshalb entsprechend teuer ist; zudem muss das Produkt dem Einzelhandel einen guten Gewinn ermöglichen, damit er es überhaupt ins Sortiment aufnimmt.
- **Externe Vertreter:** spezialisierte Unternehmen vertreiben als Agenten die Produkte verschiedener Hersteller; sie übernehmen die Funktion des eigenen Verkäufers. Wenn sie nicht verkaufen, fallen auch keine Kommissionen an. Das macht diesen Kanal für neue Unternehmen attraktiv, da das Risiko begrenzt wird. Gute Agenten sind allerdings nicht immer einfach zu finden.
- **Franchising:** eine Geschäftsidee wird von sogenannten Franchise-Nehmern gegen eine Gebühr selbstständig umgesetzt, wobei der Franchise-Geber die Geschäftspolitik weiter bestimmt (ein bekanntes Beispiel ist McDonald's). Franchising ermöglicht rasches geographisches Wachstum und gleichzeitig Kontrolle über das Vertriebskonzept, allerdings auch große eigene Investitionen.
- **Großhandel:** für ein kleines Unternehmen kann es schwierig sein, Kontakt zu einer großen Zahl von Einzelhändlern zu pflegen. Ein Großhändler, der über gute Kontakte zum Einzelhandel verfügt, kann diese Funktion übernehmen. Er kann dazu beitragen, die „Marktdurchdringung“ zu erhöhen und gleichzeitig die Vertriebskosten zu senken. Andererseits verlangt der Großhandel auch eine Marge für seine Tätigkeit.
- **Eigene Vertriebsstellen:** der Vertrieb über eigene Läden wird gewählt, wenn die Gestaltung des „Einkaufserlebnisses“ von zentraler Bedeutung für das Angebot ist und keine große Zahl von Läden nötig ist, um den Markt abzudecken. Eigene Läden erfordern Investitionen, ermöglichen aber die beste Kontrolle über den Vertrieb.



- **Eigene Vertriebsmitarbeiter:** Sie werden vor allem bei komplexen Produkten (z.B. Investitionsgütern) eingesetzt, die vom Verkäufer gute Produktkenntnisse verlangen. Persönliche Kundenbesuche sind sehr aufwendig, die Zahl der Kunden muss deshalb limitiert sein. Eigene Vertriebsmitarbeiter als Vertriebskanal sind relativ teuer und lohnen sich nur bei relativ aufwendigen Produkten.
- **Internet:** Marketing im Internet ist ein relativ neuer Kanal. Mit geringen Kosten ist grundsätzlich ein weltweiter Markt erreichbar.

## Promotion

Damit die potentiellen Kunden Ihr Angebot überhaupt zur Kenntnis nehmen, müssen sie es kennen. Sie müssen dafür werben: auffallen, informieren, überzeugen und Vertrauen schaffen sind Aufgabe der Kommunikation. Sie muss dem Kunden den Nutzen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung erläutern, und sie muss den Kunden davon überzeugen, dass Ihr Angebot sein Bedürfnis besser abdeckt als das Angebot von konkurrierenden Unternehmen. Gehör beim Kunden können Sie sich auf verschiedenen Wegen verschaffen:

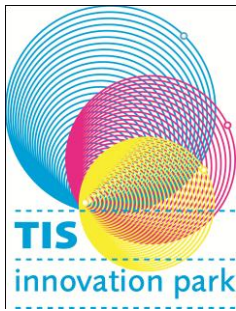
- Klassische Werbung: Zeitungen, Zeitschriften, Fachjournale, Radio, Fernsehen, Kino
- Direktmarketing: Direct Mail an ausgewählte Kunden, Telefonanrufe, Internet
- Public Relations: Artikel in Printmedien über Ihr Produkt, Ihr Unternehmen, über Sie selbst, verfasst von Ihnen oder von Journalisten
- Ausstellungen, Messen
- Kundenbesuche

Kommunikation ist teuer. Verzetteln Sie deshalb Ihre Kräfte nicht. Kalkulieren Sie genau, wieviel Werbung Sie sich pro Verkaufsabschluß leisten können, und wählen Sie Ihre Kommunikationsmittel danach aus. Fokussierte Kommunikation ist wesentlich effektiver, Sie müssen deshalb genau überlegen über welche Werbemittel Sie Ihre Ziele am besten erreichen.

Wenn Sie die Kunden ansprechen, konzentrieren Sie sich auf die Personen, die den Kaufentscheid treffen bzw. den größten Einfluss auf den Kaufentscheid haben.

## Geschäftssystem und Organisation





## Geschäftssystem

Jede unternehmerische Aufgabe besteht aus dem Zusammenspiel einer Reihe von Einzeltätigkeiten. Werden sie systematisch in ihrem Zusammenhang aufgezeichnet, wird ein "Geschäftssystem" erkennbar. Das Modell des Geschäftssystems beschreibt die Aktivitäten eines Unternehmens, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts an einen Kunden notwendig sind - zur besseren Übersicht zusammengefasst in „funktionale“ Blöcke. Es eignet sich gut, um die Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens zu verstehen, systematisch zu durchdenken und transparent darzustellen. Ein generisches Geschäftssystem, wie es für fast alle Industrien und Unternehmen zutrifft, ist in der Abbildung unten dargestellt.

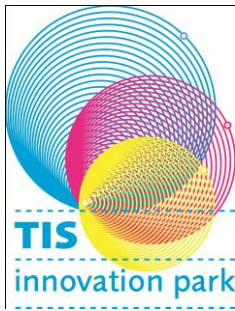
Nehmen Sie das generische Modell als Ausgangspunkt für die Gestaltung Ihres eigenen Geschäftssystems. Damit es umsetzbar wird, müssen Sie es auf Ihre Situation übertragen und konkretisieren. Für ein Produktionsunternehmen ist es zum Beispiel sinnvoll, den Schritt „Produktion“ in Teilschritte wie Einkauf, Rohmaterialbearbeitung, Teileherstellung und Montage zu zerlegen. Zusätzlich ist es vielleicht notwendig, den Schritt „Vertrieb“ in Teilschritte wie Logistik, Großhandel und Einzelhandel aufzuspalten.

Generisches Geschäftssystem:



Was im Einzelfall "sinnvoll" ist, hängt stark von der Branche ab, in der Sie tätig sind, und natürlich vom Unternehmen selbst. Das Geschäftssystem eines IT-Unternehmens unterscheidet sich augenfällig von jenem eines Lebensmittelherstellers. Aber auch das Geschäftssystem eines Warenhauses wird bedeutend anders aussehen als jenes eines Direktversand-Unternehmens, obwohl beide zum Teil dieselben Produkte verkaufen. Allgemeingültige Regeln oder Standards für ein Geschäftssystem gibt es nicht: Ihr eigenes Geschäftssystem soll logisch aufgebaut, vollständig und für Ihre Planung nützlich sein. Lassen Sie es aber nicht zu komplex werden!

Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Teile Ihres Geschäftssystems. Ein Team von drei bis fünf Personen wird nicht alle Aufgaben wirtschaftlich sinnvoll selbst ausführen können - sei es, weil die Kompetenzen fehlen, sei es, weil dies nicht mit der nötigen Effizienz realisierbar wäre. Überlegen Sie sich zusammen mit Ihrem Unternehmerteam genau, mit welchen Tätigkeiten Sie wirklich Neues schaffen und wie Sie die eigene Zeit und die Zeit der Mitarbeiter am wirkungsvollsten einsetzen, damit Sie für Ihren Kunden den höchsten Nutzen schaffen und sich am besten gegen die Konkurrenz durchsetzen können. Das Stichwort heißt Fokus: wenn Sie einmal verstanden haben, aus welchen Schritten Ihr Geschäftssystem besteht, wählen Sie jene aus, die Sie selbst besser ausführen können als irgend jemand anderes.



Für Start-ups ist Spezialisierung besonders wichtig; sie sollten ihre Energie auf wenige Schritte des Geschäftssystems ausrichten.

### „Make or buy“ und Partnerschaften

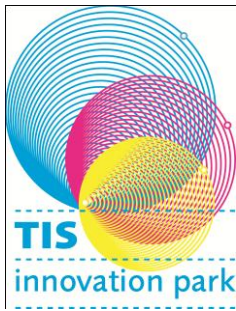
Wenn Sie den Kern Ihres Geschäfts festgelegt und das notwendige Geschäftssystem aufgezeichnet haben, müssen Sie sich überlegen, wer nun die einzelnen Schritte am besten ausführt. Aktivitäten, die außerhalb des gewählten Fokus liegen, sollten an Dritte übertragen werden. Aber auch unterstützende Tätigkeiten innerhalb der neuen Unternehmen müssen nicht unbedingt alle selbst ausgeführt werden. Dazu gehören zum Beispiel die Buchhaltung oder das Personalwesen. Bei jeder einzelnen Tätigkeit stellt sich grundsätzlich die Frage, „selber machen oder auswärts vergeben“ – „make or buy“.

Make-or-buy-Entscheidungen müssen Sie bewusst und nach Abwägen aller Vor- und Nachteile treffen: Partnerschaften mit Lieferanten lassen sich oft nicht von einem Tag auf den anderen auflösen, und manch ein Partner ist nicht ohne weiteres ersetzbar, wenn er ausfällt. Stützen Sie sich bei Ihren Make-or-buy-Entscheidungen vor allem auf folgende Kriterien:

- **Strategische Bedeutung:** Leistungen, die wesentlich zu Ihrem Wettbewerbsvorteil beitragen, sind für Ihr Unternehmen von „strategischer“ Bedeutung. Diese Aufgaben müssen Sie unter eigener Kontrolle behalten. Forschung und Entwicklung können von Technologieunternehmen kaum aus der Hand gegeben werden, und ein Konsumgüterhersteller wird nie das Marketing abgeben.
- **Beste Eignung:** jede unternehmerische Tätigkeit erfordert spezifische Fähigkeiten, die im Unternehmerteam nicht unbedingt vorhanden sind. Ihr Unternehmerteam muss sich deshalb überlegen, ob es im konkreten Fall Sinn macht, eine bestimmte Aufgabe selbst auszuführen, ob Sie die notwendigen Fertigkeiten erlernen wollen oder ob es vorteilhafter wäre, die Aufgabe einem spezialisierten Unternehmen zu übertragen. Letzteres können dank seiner Erfahrung eine Aufgabe häufig nicht nur besser ausführen, sondern dank hohem Auftragsvolumen auch Kostenvorteile ausspielen.
- **Marktangebot:** bevor Sie einen Kaufentscheid treffen können, müssen Sie abklären, ob das Produkt oder die Dienstleistung in der gewünschten Form oder Spezifikation auf dem Markt erhältlich ist. Verhandeln Sie, wann immer möglich, mit mehreren Anbietern: Sie kommen dabei meist zu besseren Konditionen und lernen gleichzeitig mehr über die einzukaufende Leistung.

Für ein neugegründetes Unternehmen ist die Frage, wie es mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten will, besonders relevant. Jede Art der Zusammenarbeit hat Vor- und Nachteile:

- Lose, unverbindliche Partnerschaften bedeuten für keine Seite eine große Verpflichtung. Beide Parteien können die Partnerschaft einfach beenden; beide leben aber auch mit der Unsicherheit, dass Zulieferung oder Absatz schnell versiegen. Zudem wird ein Lieferant



nur teilweise auf die besonderen Bedürfnisse eines Kunden eingehen, weil er individuell abgestimmte Produktmerkmale nicht für andere Kunden nutzen kann. Lose Beziehungen sind deshalb typisch für Massenprodukte, Alltagsdienstleistungen und standardisierte Komponenten, für die leicht Ersatzkäufer und Ersatzlieferanten zur Stelle sind.

- Enge Partnerschaften sind durch zum Teil starke Abhängigkeit zwischen den Partnern geprägt; sie sind typisch für hochspezialisierte Produkte und Dienstleistungen oder bei großem Handelsvolumen. In solchen Situationen ist es normalerweise für beide Seiten schwierig, kurzfristig den Partner zu wechseln oder große Mengen spezieller Bauteile innerhalb kurzer Zeit von einem anderen Hersteller zu beziehen oder auf dem Markt zu verkaufen. Der Vorteil für beide Seiten ist die Sicherheit einer festen Beziehung und die Möglichkeit, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und von den Stärken des Partners zu profitieren.

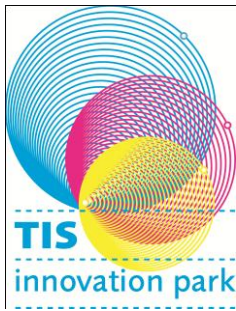
Damit eine Partnerschaft zu einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung führt, bedarf es mehrere Voraussetzungen:

- **„Win-Win“-Situation:** beide Seiten müssen aus der Partnerschaft gerecht verteilte Vorteile ziehen können; ohne Anreize für beide Seiten ist eine Partnerschaft längerfristig nicht tragbar.
- **Risiken und Investitionen:** Partnerschaften bergen Risiken, die vor allem bei günstigem Geschäftsverlauf nicht gebührend beachtet werden. Ein Zulieferer mit Exklusivvertrag kann in eine mißliche Lage geraten, wenn sein Abnehmer plötzlich die Produktion drosselt und weniger Komponenten abnimmt; dies gilt um so mehr, wenn der Zulieferer spezialisierte Produktionswerkzeuge angeschafft hat, die nicht ohne weiteres für andere Aufträge und Abnehmer verwendbar sind. Umgekehrt kann ein Abnehmer in große Schwierigkeiten geraten, wenn ein bedeutender Zulieferer ausfällt. Risiken und mögliche finanzielle Belastungen müssen also im voraus bedacht und allenfalls in Verträgen geregelt werden.
- **Auflösung:** wie in zwischenmenschlichen Beziehungen kann es auch in Geschäftsbeziehungen zu Spannungen und untragbaren Situationen kommen. Legen Sie deshalb bei jeder Partnerschaft von Beginn an klar fest, unter welchen Bedingungen sich ein Partner aus der Partnerschaft zurückziehen kann.

Überlegen Sie sich bereits im Businessplan, wie und mit wem Sie später zusammenarbeiten werden. Partnerschaften bieten Ihrem noch jungen Unternehmen die Chance, von den Stärken etablierter Unternehmen zu profitieren und sich auf den Aufbau eigener Stärken zu konzentrieren. Auf diese Weise können Sie meist schneller wachsen als es im Alleingang möglich wäre.

## Organisation

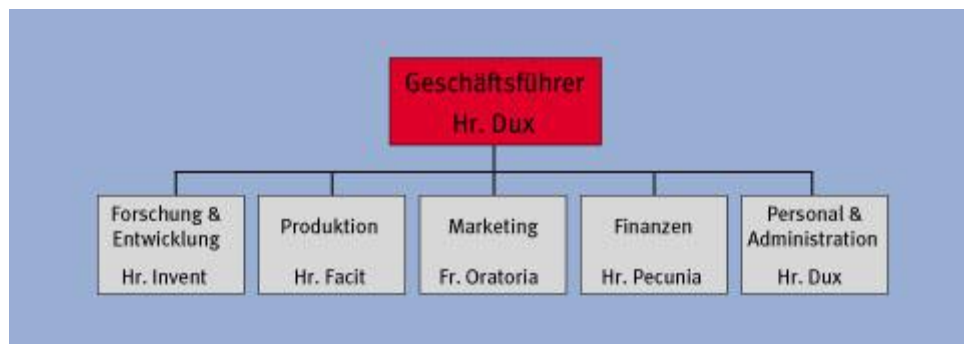
Vom gewählten Geschäftssystem und vom Unternehmerteam hängt auch die Organisation ab. Entscheidend ist, dass Sie die Zuständigkeiten und Verantwortungen klar regeln und dass Sie eine einfache Organisation mit wenigen Phasen gestalten. Alles Weitere wird sich



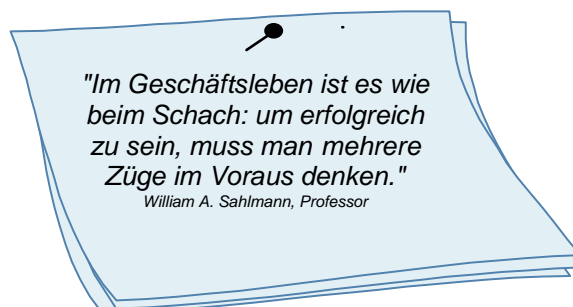
aus den Notwendigkeiten der Geschäftstätigkeit ergeben. Ihre Organisation muss flexibel sein und sich ständig neuen Gegebenheiten anpassen können - erwarten Sie, dass Sie Ihr Unternehmen in den ersten Jahren wiederholt umorganisieren müssen.

Legen Sie für jeden Bereich fest, wer für was verantwortlich ist (Arbeitsteilung und Verantwortungen). Wenn Sie dann noch übergreifende Funktionen wie Geschäftsleitung, Personal, Finanzen und Administration eingerichtet haben, ist Ihre Organisation funktionstüchtig. Mit einer einfachen Organisation sorgen Sie dafür, dass jedes Teammitglied klar vereinbarte Aufgaben übernehmen und selbständig zu Ende führen kann. Jedoch sollte jeder im Stande sein, ein anderes Teammitglied zumindest für kurze Zeit zu vertreten.

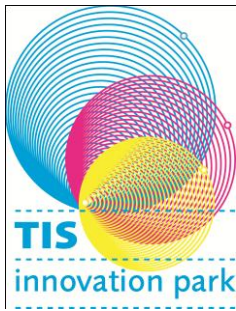
Beispielhafte Organisation eines Start-up Unternehmens:



## Realisierungsfahrplan



Investoren und Partner wollen genau wissen, wie Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens vorstellen. Eine realistische Drei-Jahres-Planung verschafft Ihnen Glaubwürdigkeit. Zusätzlich hilft Sie Ihnen, die verschiedenen Aktivitäten und Abhängigkeiten zu durchdenken. Sie gefährden Ihr Unternehmen, wenn Sie mit falschen - vor allem zu optimistischen - Planzielen operieren.



Darstellung des Realisierungsfahrplans. Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Meilensteine und die wichtigsten Zusammenhänge. Drei Elemente werden in der Regel genügen:

- Gantt-Chart zum Realisierungsverlauf
- Wichtige Meilensteine
- Wichtigste Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen

## Chancen und Risiken

Ihre Planungen sind darauf zu überprüfen, wieviel Spielraum sie für Abweichungen von den Annahmen lassen. Soweit mit vertretbarem Aufwand durchführbar, empfiehlt sich die Erstellung eines „Best case“- und eines „Worst case“-Szenarios, in das die wichtigsten Parameter einfließen. Arbeiten Sie dabei die Chancen und Hauptrisiken heraus.

Ermitteln Sie durch Variation verschiedener Parameter (z.B. Preis und Absatz), wie sich die wesentlichen Zahlen Ihrer Planung für diese Szenarien entwickeln (Sensitivitätsanalyse).

## Finanzplanung und Finanzierung

Hier überprüfen Sie, ob Ihr Geschäftskonzept rentabel und finanzierbar ist und ermitteln Art, Höhe und Zeitpunkt der benötigten Finanzierungsmittel. Dazu müssen die Ergebnisse aus allen vorhergehenden Kapiteln zusammengetragen und konsolidiert werden. Es empfiehlt sich ein Best-case- und Worst-case-Szenario zu machen, damit die Leser des Businessplans die Potentiale und Risiken besser abschätzen können.

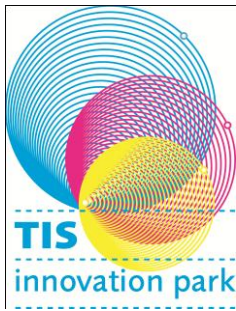
Es ist notwendig, dass die Finanzplanung drei Teile enthält:

- Gewinn- und Verlustrechnung
- Investitionsbedarf (Bilanz)
- Liquiditätsplanung (Cash-Flow)

Minimalanforderungen an Ihre Finanzplanung im Businessplan sind:

- Voraussagen über drei bis fünf Jahre, mindestens ein Jahr über den Break-Even, d.h. Erreichen eines positiven Cash-Flows, hinaus
- Die ersten zwei Jahre detaillierter (monatlich bzw. quartalsweise) aufgeteilt, danach jährlich
- Sämtliche Zahlen sind mit Annahmen unterlegt

## Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)



Ob ein Unternehmen sein Eigenkapital vermehrt oder verzehrt hängt davon ab, wieviel am Ende eines Jahres „unterm Strich übrigbleibt“. Dabei hilft Ihnen die Gewinn- und Verlustrechnung.

Im Gegensatz zur Liquiditätsplanung (= Planung der Barmittel) steht bei der GuV die Frage im Vordergrund, ob ein Vorgang zur Mehrung (= Ertrag) oder Minderung (= Aufwand) des Reinvermögens (darunter versteht man die Summe aller Vermögensgegenstände minus Schulden, also das Eigenkapital) Ihres Unternehmens führt.

Gehen Sie Ihren gesamten Businessplan durch und entscheiden Sie, ob und in welcher Höhe sich die von Ihnen getroffenen Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen. Sind Sie über die genaue Höhe der anfallenden Aufwendungen im Zweifel, so holen Sie Kostenvoranschläge ein. Vergessen Sie nicht, die Kosten Ihrer privaten Lebensführung abzudecken. Im Fall einer GmbH setzen Sie hierfür beispielsweise ein Geschäftsführergehalt an.

Geben Sie die in der Investitions- und Abschreibungsplanung ermittelten Abschreibungen an. Die Investitionsausgabe selbst, d.h. der Kaufpreis der Anlage, wird im Investitionsbedarf erfasst.

Unter die Position Materialaufwand fallen alle Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren und Leistungen; unter den Posten Personalaufwand werden die in der Personalplanung ermittelten Löhne und Gehälter mit Sozialabgaben und Steuern subsumiert.

Die Position „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ ist hier zur Vereinfachung ein Sammelposten für Mieten, Versicherungen, Bürobedarf, Porto, Werbung und Rechtsberatung. Beachten Sie bitte bei der Zuordnung einzelner Einträge und Aufwendungen unbedingt die gesetzlichen Vorschriften.

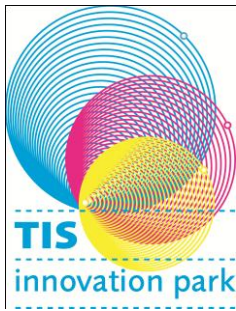
Bilden Sie abschließend die Differenz aller Erträge und Aufwendungen eines Geschäftsjahres, und ermitteln Sie den Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag. Sie erhalten damit einen Überblick über das Geschäftsergebnis. Dieses Ergebnis schlägt sich in derselben Höhe in der Bilanz unter der Position Eigenkapital nieder.

### **Investitionsbedarf (Bilanz)**

Investoren und Partner interessieren sich für die Entwicklung des Vermögens Ihres Unternehmens. Dieses wird in Form von Planbilanzen dargestellt. Geben sie alle geplanten Investitionen an. Dabei wird der Art und Höhe des Vermögens auf der Aktivseite die Herkunft des Vermögens auf der Passivseite gegenübergestellt. Wie die GuV ist auch die Bilanzierung vom Gesetzgeber vorgeschrieben und reglementiert.

### **Liquiditätsplanung**





Geld wird nie einfach gratis zur Verfügung gestellt. In der Familie mag noch am wenigsten gefordert werden; professionelle Geldgeber verlangen mehr. Dem Bargeld der Investoren hat das Unternehmerteam nur ein Versprechen gegenüberzustellen - normalerweise keine gute Verhandlungsposition. Dennoch bestehen realistische Chancen, im Erfolgsfall sehr gut abzuschneiden, weil auch der professionelle Investor Interesse daran hat, dass das Team Höchstleistungen vollbringt. Schaffen Sie aber Klarheit über Ihre eigenen Bedürfnisse und Erwartungen sowie die der Investoren.

### **Wenn Sie bereits jetzt in Erwägung ziehen, Investoren (Business Angels oder Venture Capitalists) zu involvieren**

Wenn Sie ein langfristiges Engagement anstreben und mit einem kleinen Unternehmen zufrieden sind, dann sind Sie wahrscheinlich mit Familiengeldern, Darlehen von Bekannten und Bankkrediten gut beraten. Sie behalten wohl die Mehrheit am Eigenkapital, schränken jedoch Ihre Wachstumschancen erheblich ein.

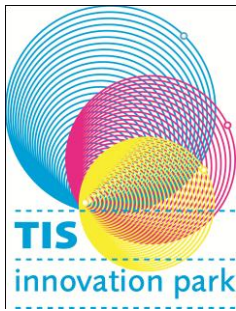
Wenn Sie dagegen rasch expandieren möchten, werden Sie mit Business Angels oder Venture Capital arbeiten wollen. Der Investor wird meist die Stellung eines starken Minderheitsgesellschafters anstreben. Professionelle Investoren haben jedoch kein Interesse daran, das Unternehmen zu leiten, solange Sie die Zielvorgaben erfüllen. Schließlich haben sie in das Unternehmerteam investiert, um die Firma zum Erfolg zu führen. Sie werden Sie aktiv im Management unterstützen und ihre Spezialkenntnisse (z.B. Rechts- oder Marktkenntnisse), Verbindungen und Kontakte einbringen.

Ein Deal kann sehr kompliziert werden. Es empfiehlt sich auf jeden Fall, Kontakt zu erfahrenen Unternehmern zu suchen und den fachkundigen Rat von Treuhändern, Steuerberatern oder Anwälten einzuholen. Eventuell können Sie auch Offerten von mehreren Investoren einholen.

Investoren beurteilen den Erfolg einer Investition anhand der Rendite, die sie mit dem eingesetzten Kapital erzielen werden. Die zu erwartende Rendite sollte deshalb im Businessplan auf einen Blick ersichtlich sein.

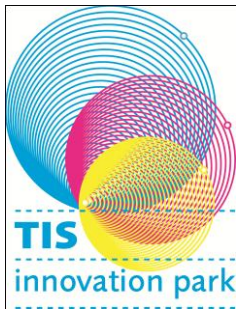
Für die Berechnung der Rendite werden neben den Auszahlungen (Zahlungen der Investoren an Ihr Unternehmen), die Einzahlungen (Rückflüsse aus Veräußerung der Beteiligung nach mehreren Jahren sowie zwischenzeitliche Dividenden- und sonstige Rückzahlungen) benötigt. Die Höhe der zu erwartenden Rendite hängt also neben dem Finanzierungsbedarf vor allem von dem potentiellen Veräußerungserlös in der Zukunft ab. Besonders hohe Renditen sind demzufolge bei einem Börsengang oder bei einem Verkauf an große Industrieunternehmen zu erwarten.

Die Bewertung von Unternehmen, also die Frage wieviel ein Markt bereit ist, beim Börsengang für die Aktien eines Unternehmens zu bezahlen, ist eine Wissenschaft für sich. Stark vereinfacht kann mit Multiplikatoren aus vergleichbaren Börsengängen anderer Unternehmen gerechnet werden, z.B. mit der Formel: Unternehmenswert = 6- bis 8mal der Reingewinn (nach Steuern) Ihres Unternehmens im Jahr des Börsengangs.



Zur Berechnung der Rendite müssen Sie alle Zahlungen auf einen Zeitpunkt abzinsen, um Zins- und Zinseszinsseffekte zu berücksichtigen. Für die korrekte Berechnung des Diskontfaktors können Ihnen qualifizierte Finanzexperten helfen.

Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanzplanung mitbringen, empfiehlt es sich dringend, Coaches oder Experten (z. B. Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer) miteinzubeziehen. Besprechen Sie insbesondere die hier aus Vereinfachungsgründen vernachlässigte Problematik der Umsatz- und Ertragssteuer mit einem Steuerberater. Beachten Sie, dass die meisten Geschäftsvorhaben an einer mangelhaften Finanzplanung scheitern. Am sinnvollsten ist es, jemanden mit entsprechenden Kenntnissen auf diesem Gebiet in Ihr Team aufzunehmen.

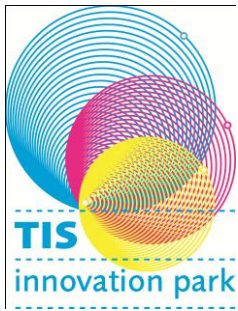


## 5. Umsetzung

Die konzeptionellen Arbeiten sind abgeschlossen, die Umsetzung des Businessplans beginnt. Sie werden vom Designer des Unternehmens zu seinem Erbauer. Der Erfolg muss jetzt im Markt erarbeitet und durchgesetzt werden. In dieser Phase wird sich erweisen, ob Ihre Geschäftsidee gut und richtig war – und Gewinn abwirft.

Damit Sie von Beginn an den Überblick behalten, installieren Sie bitte für Ihr Unternehmen geeignete Finanz- und Controllingwerkzeuge.

Der Businessplan sollte bei der Umsetzungsphase als Leitfaden dienen. Es kann allerdings passieren, dass man Planungsfehler bemerkt. In diesem Falle sollte man Teilgebiete neu überdenken und den Businessplan anpassen.



Für Fragen und weitere Unterlagen wenden Sie sich bitte an:

Gründerzentrum  
TIS innovation park  
Siemens Str. 19 - 39100 Bozen  
Tel. +39 0471 068035 Fax. +39 0471 568100  
[incubator@tis.bz.it](mailto:incubator@tis.bz.it)  
[www.tis.bz.it](http://www.tis.bz.it)