

## Vorwort

Wirtschaftliches Wachstum erfordert Innovationen, und diese gehen häufig von jungen, neu gegründeten Unternehmen aus. Besonders erfolgreiche Unternehmensgründungen zeichnen sich erfahrungsgemäß durch die Bündelung von technologischem Know-how, unternehmerischen Fähigkeiten und finanziellen Ressourcen aus.

Ein Geschäftsplan ist immer dann wichtig, wenn es darum geht, Gründungsvorhaben oder bestehende Unternehmen gegenüber Kunden, Gesellschaftern, Finanziers oder sonstigen Dritten zu präsentieren.

Der Geschäftsplan ist eine Visitenkarte für das Knüpfen neuer **Kontakte** oder für den Eintritt in den Wirtschaftsprozeß. Er zeigt die Strategie auf, mit der aus einer Idee ein eigenes Unternehmen werden kann.

Ein Geschäftsplan ist auf seine jeweilige Zielgruppe und deren Anforderungen auszurichten. Er sollte sachlich, prägnant, zielorientiert und von ansprechendem Layout sein.

Die Region des Oberbergischen Kreises besitzt ein gutes Potential für Ideen und Technologien. Zur Finanzierung von Gründungen steht ein solides Fundament aus Eigen- und Fremdkapital aus öffentlichen und privaten Quellen (z.B. Venture Capital Gesellschaften, privaten und öffentlichen Kreditinstituten) zur Verfügung. Das Gründungsumfeld, der juristische und steuerliche Rahmen in Deutschland ist gut und wird sich noch weiter verbessern.

In diesem Handbuch erfahren Sie zunächst Wesentliches über die Bedeutung von Geschäftsplänen bevor Sie im Detail mit den Anforderungen, die für Struktur und Inhalte von Geschäftsplänen gelten, vertraut gemacht werden.

## Allgemeines zur Erstellung eines Geschäftsplans

### Warum benötige ich einen Geschäftsplan?

Nicht zu verwechseln ist ein Geschäftsplan mit einem Geschäftsbericht oder Jahresbericht, den große Unternehmen vor allem für ihre externe Darstellung einsetzen.

Der Geschäftsplan diente anfangs in den USA nur als Hilfsmittel zur Kapitalakquisition bei privaten Investoren und "Venture Capitalists" (Wagniskapitalgebern), die sich an einem Unternehmen als Miteigentümer beteiligen und dafür haftendes Eigenkapital beisteuern.

Inzwischen gehört die Vorlage eines solchen Geschäftsgründungskonzepts zum guten Ton im Umgang mit allen Geschäftspartnern - wie z.B. Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern oder Banken. Professionelle Investoren fördern in aller Regel nur Projekte, denen ein fundierter Geschäftsplan zugrunde liegt.

In Deutschland gewinnt der Geschäftsplan zunehmend an Bedeutung. Seine Funktion ähnelt der in den USA. Genutzt wird er hier wie da:

- **zur Vorlage bei Investoren und**
- **zur Planung und Kontrolle von Zielen.**

Die große Bedeutung, die dem Geschäftsplan 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 Geschäftsplan zum Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit.

So beschreibt ein Geschäftsplan im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Er erfaßt genau das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Der Geschäftsplan 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 das Geschäftsgrün-

dungskonzept ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewältigung von Problemen und trägt wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei.

### **Was kennzeichnet einen Geschäftsplan?**

Das Geschäftsvorhaben, für das der Geschäftsplan 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 Geschäftspläne 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 Geschäftsplans kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein.

#### **Ein Geschäftsplan "lebt".**

Mit der Geschäftsidee reift nach und nach auch der Geschäftsplan. Zu Beginn werden einige wenige Themen bearbeitet, immer neue kommen hinzu. Aufgrund neuer Erkenntnisse müssen einzelne Aspekte immer wieder überarbeitet und aktualisiert werden. Die Annahmen, Projektionen und Ergebnisse müssen aufeinander abgestimmt werden, um inhaltliche Fehler zu vermeiden. Die Arbeit wird durch ein vorausplanendes Vorgehen erleichtert. Dazu gehört, die Themen durchzunummerieren und alle Querverweise zu notieren. Hilfreich ist dabei ein Textverarbeitungsprogramm in Verbindung mit einer Tabellenkalkulation. Sämtliches Quellenmaterial sollte nach Themen sortiert sein. Gleiches gilt für die erstellten Gesprächsnotizen.

#### **Ein Geschäftsplan beeindruckt durch Klarheit.**

Leser müssen auf ihre Fragen eine angemessene Antwort bekommen. Bei ihrer Lektüre muß es ihnen möglich sein, entsprechend ihrer Interessenlage Akzente zu setzen. Für den Geschäftsplan bedeutet dies, daß er klar strukturiert sein muß, um ein Zurechtfinden und eine Auswahl zu ermöglichen.

Ein Geschäftsplan 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 Geschäftsplan erscheint ein Umfang von ca. 35 Seiten angemessen. Fünf Seiten mehr oder weniger sind durchaus zulässig.

Da ein Geschäftsplan 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 - wenn irgend möglich - einem Testpublikum präsentiert werden (z.B. den Coaches im Rahmen des Wettbewerbs), um unverständliche Passagen herauszufiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln zu können.

#### **Ein Geschäftsplan 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 überschwengliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend; sie erzeugt Argwohn, Skepsis und Voreingenommenheit.

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 Geschäftsplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwächen sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden.

#### **Ein Geschäftsplan 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 mit seinen Ausführungen beschäftigen, meist sind Laien damit befaßt, die eine verein-

fachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie zu schätzen wissen. Technische Details zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, wenn überhaupt, in den Anhang.

### **Ein Geschäftsplan ist wie aus einem Guß.**

An der Erstellung eines Geschäftsplans 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. Vorteilhaft ist es deshalb, wenn eine Person die Reinschrift übernimmt.

### **Ein Geschäftsplan ist optisch das Aushängeschild.**

Schließlich sollte der Geschäftsplan 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.

### **Wie werten Wagniskapitalgeber einen Geschäftsplan aus?**

Für die Erstellung des Geschäftsplans ist es wichtig zu wissen, wie Wagniskapitalgeber arbeiten und worauf sie achten.

Auf den ersten Blick verhält sich ein Venture Capitalist merkwürdig: Er gibt Kapital, legt aber weder Verzinsung noch Tilgung fest und verlangt keine Sicherheiten. Bei näherer Betrachtung macht sein Verhalten jedoch Sinn: Der Wagniskapitalgeber erwirbt im Gegenzug für seine finanzielle Unterstützung eine Beteiligung an einem Unternehmen, dem mittelfristig ein sehr großes Wachstumspotential eingeräumt wird. Der erwartete kalkulatorische Wertzuwachs des investierten Kapitals liegt i.d.R. zwischen 25 und 50 Prozent pro Jahr! Der Vorteil für das junge Unternehmen besteht umgekehrt darin, daß ihm haftendes Eigenkapital zu einem frühen Zeitpunkt zugeführt wird, an dem andere Kapitalgeber aufgrund der noch fehlenden Sicherheiten und der ungewissen Zukunftsaussichten kaum zu einem größeren finanziellen Engagement zu bewegen sind.

Wagniskapitalgeber helfen Unternehmen, an denen sie eine Beteiligung halten, nicht nur bei der Finanzierung, sondern stehen ihnen auch mit Rat und Tat zur Seite - beispielsweise durch Vermittlung von Kontakten und Beratung in schwierigen Situationen. Deshalb bezeichnet man Wagniskapital oft auch als "intelligentes Kapital".

Unternehmensgründer auf der Suche nach Kapital sind natürlich daran interessiert, möglichst wenige Anteile an ihrem als erfolgsträchtig eingeschätzten Projekt abzugeben. Die Startfinanzierung einer innovativen Neugründung wird daher neben Wagniskapital durch zahlreiche Existenzförderungsprogramme von Bund und Ländern gestützt. Dies kommt auch den Venture Capitalists entgegen, die sich nur ungern als alleinige Investoren sehen. In der Regel erwerben Wagniskapitalgeber deshalb weniger als 50 Prozent der Gesellschafteranteile. Sie signalisieren damit, daß sie sich eher als Partner denn als Finanziere und Eigner verstehen.

Nach etwa fünf bis sieben Jahren verkaufen Wagniskapitalgeber ihre Anteile. Als Käufer kommen die übrigen Gesellschafter des Unternehmens, aber auch andere Unternehmen, ja selbst direkte Konkurrenten in Betracht (sofern dies nicht ausdrücklich im Vertrag mit den Venture Capitalists ausgeschlossen wurde). In einigen Fällen wird das Unternehmen an die Börse gebracht. Von dem Verkauf erhoffen sich Wagniskapitalgeber eine sehr hohe Rendite, die die Anforderungen der herkömmlichen Kreditgeber (z.B. Banken) um ein mehrfaches übersteigen. Erfolgreich finanzierte Unternehmen bringen es auf Wertsteigerungen von mindestens 25 Prozent jährlich. So können Investitionen in "Fehlschläge" aufgefangen werden.

Aus diesen Betrachtungen wird deutlich, wonach Wagniskapitalgeber, aber auch die Finanzierungsberater der Kreditinstitute, in einem Geschäftsplan suchen:

- Die Geschäftsidee muß einen klar faßbaren Kundennutzen haben, der sich am einfachsten in verringerten Kosten für bekannten Nutzen oder in einem neuartigen Nutzen mit überschaubarem Aufwand für die Marktteilnehmer äußert.
- Das Unternehmen, an dem sie sich beteiligen, soll mittelfristig einen großen und wachsenden Markt versorgen - und mittelfristig meist auch international ausgerichtet sein.

- Das Produkt oder die Dienstleistung soll innovativ sein. Eine grundlegend neue Technologie oder ein überlegenes Fertigungsverfahren hat deutliche Vorteile, denn dadurch wird den Mitbewerbern der Markteintritt erschwert.
- Das Geschäftskonzept zur Erschließung des Marktes muß schlüssig und akkurat sein. Projektionen und Schätzungen sollen genau sein, d.h. auf überzeugenden Annahmen und Fakten basieren. Eine hohe Planungssicherheit ist für den Geschäftserfolg eine Grundvoraussetzung. Sie kann wesentlich zur Vermeidung von Illiquidität beitragen und damit auch einen Bankrott verhindern.
- 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.
- Näher betrachtet werden deshalb die Schlüsselpersonen, ihre Ausbildung, Erfahrung, Kreativität, Motivation, Nervenstärke und natürlich ihr Umgang mit Geld. Bereits erzielte Erfolge werden höher bewertet als akademische Grade. Als Prüfstein für die Investitionsentscheidung gilt zusätzlich die Fähigkeit zur Teamarbeit.
- Insgesamt soll das Management-Team interdisziplinär (z.B. mit Experten für Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Betriebswirtschaft) besetzt sein und den Wagniskapitalgeber als Partner akzeptieren.

#### **Einige Tips, die Ihnen helfen sollen, einen professionellen Geschäftsplan zu erstellen:**

Investoren interessiert der fertige Geschäftsplan, 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.

Für die Erarbeitung des Geschäftsplans ist der Prozeß innerhalb dieser Stufen selbst zu gestalten. Die nachfolgenden Hinweise sollen dabei helfen.

#### **Nach einem Plan vorgehen.**

Die Aufstellung eines Geschäftsplans 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 Geschäftsplans anzulehnen oder dem Geschäftssystem (z.B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Auslieferung und Verwaltung) zu folgen.

#### **Leitfragen auf eigenes Projekt zuschneiden.**

Zur Erstellung des Geschäftsplans ist es hilfreich, einen Fragenkatalog heranzuziehen. Welche Fragen im Einzelnen gestellt werden und welche Antworten entsprechend in den Geschäftsplan einfließen, ergibt sich aus der Art der Wertschöpfung, dem Produkt und der Dienstleistung sowie dem Grad der Technologieorientierung, aber auch aus dem Wissensbedarf der Leserzielgruppe.

- ➔ Grundlage für die Zusammenstellung des eigenen Arbeitspakets können die Leitfragen sein, die im nächsten Kapitel dieses Handbuchs themenbezogen aufgeführt sind. Diese Leitfragen sollen Denkanstöße liefern und haben nur beispielhaften Charakter; sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

**Dies heißt für Sie als Teilnehmer: Sie müssen weder alle Leitfragen noch jede Leitfrage in gleicher Tiefe beantworten.** Es ist Ihrer Einsicht überlassen, welche für Ihr Projekt die Richtigen sind, um das Geschäftsvorhaben zu verstehen. Sie müssen selbst darüber nachdenken, ob weitere, nicht aufgeführte Fragen zu bearbeiten sind.

#### **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 Geschäftsplan ist es wichtig, sich vielfältige Unterstützung zu sichern. Dazu dient zum einen der frühzeitige Zusammenschluß zu Gründerteams. 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.

### **Eigenen Entwurf immer wieder testen.**

Erfolgsentscheidend ist die Verständlichkeit und Stimmigkeit der Vorlage. Wichtig ist es deshalb, sich immer wieder einem Testpublikum zu stellen. Außenstehende, die die Unterlagen durchsehen, können im Vorfeld der Präsentation zur Identifikation von Schwachstellen beitragen und unter Umständen sogar neue wichtige Impulse für die Weiterarbeit geben.

## **Struktur und Hauptelemente von Geschäftsplänen**

Geschäftspläne haben trotz aller Unterschiedlichkeit neun Hauptelemente, die sich in mehrere Einzelemente untergliedern. Hinzu kommt ein Anhang.

Innerhalb dieser weitgehend vorgegebenen Struktur wächst der Geschäftsplan organisch. Zu Beginn werden nur einige wenige Hauptelemente und Einzelthemen bearbeitet. Pro Stufe kommen neue Elemente hinzu; gleichzeitig werden die Inhalte der Vorstufe vertieft. Nach und nach füllt sich so der Geschäftsplan mit Inhalt. Am Ende der dritten Stufe fügen sich die Einzelbetrachtungen zu einem Gesamtbild zusammen, dessen Einzelteile aufeinander abgestimmt sind.

Einer allgemeinen Einführung folgt dabei die Erörterung der den Hauptelementen zugeordneten Einzelemente. Um Ihnen die Erarbeitung zu erleichtern, wurden den Haupt- und Einzelementen pro Stufe Leitfragen zugeordnet. Diese Leitfragen finden Sie in den nachfolgenden Kapiteln aufgelistet in gesonderten Abbildungen.

1. Executive Summary
2. Unternehmen
  - 2.1. Unternehmensprofil
  - 2.2. Unternehmensziele
3. Produkt oder Dienstleistung
  - 3.1. Kundenvorteile und –nutzen
  - 3.2. Entwicklung Produkt / Dienstleistung
  - 3.3. Fertigung
4. Branche und Markt
  - 4.1. Analyse Branche / Gesamtmarkt
  - 4.2. Marktsegment und Zielkunden
  - 4.3. Wettbewerb
5. Marketing (Absatz und Vertrieb)
  - 5.1. Eintrittsstrategie
  - 5.2. Absatzkonzept
  - 5.3. Absatzförderung
6. Management + Schlüsselpersonen
7. Fünf-Jahres-Planung

- 8.1. Personalplanung
- 8.2. Investitions- / Abschreibungsplanung
- 8.3. Plan-Gewinn- und –Verlustrechnung
- 8.4. Liquiditätsplanung
8. Chancen und Risiken
9. Finanzbedarf

### **Hauptelement Executive Summary**

Diese Zusammenfassung für Entscheidungsträger soll das Interesse der Kapitalgeber wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Geschäftsplans. 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 Venture Capitalist schaut sich zuerst diese Zusammenfassung an; meistens überfliegt er sie nur. Die Qualität der Schilderung allein wird zwar kaum einen Wagniskapitalgeber 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 Geschäftsplan gelesen wird.

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

Die Summary sollte in zehn Minuten gelesen und verstanden werden können. Machen Sie einen Test, indem Sie Ihre Executive Summary einer Person vorlegen, die über keinerlei Vorkenntnisse zu Ihrer Geschäftsidee bzw. deren technischen oder wissenschaftlichen Hintergrund verfügt.

### **Hauptelement Unternehmen**

Hier geht es nicht darum, den Geschäftsplan vorwegzunehmen oder eine zweite Zusammenfassung zu geben, sondern vor dem Leser eine Unternehmensvision auszubreiten. Ideen und Ziele stehen dabei im Vordergrund.

**Unternehmensziele und -profil:** Legen Sie den Schwerpunkt der Darstellung auf die zukünftige Positionierung des Unternehmens – schildern Sie die Strategie, die Erfolgsfaktoren und wichtige Meilensteine. Verdeutlichen Sie dem Leser Ihr Geschäft und zeigen Sie, daß Sie es verstehen. Dabei sollten die im Hinblick auf Ihre künftigen Geschäftsfelder bereits gesammelten Erfahrungen kurz dargestellt werden. Beschreiben Sie anschaulich, worum es geht, verlieren Sie sich nicht in Details, und verträsten Sie den Leser nicht auf andere Kapitel des Geschäftsplans. Legen Sie Expansionsmöglichkeiten für Ihr Geschäft dar, basierend auf einer Schätzung des Marktpotentials.

### **Hauptelement Produkt oder Dienstleistung**

Ihr Geschäft gründet sich auf eine innovative Produkt- oder Dienstleistungsidee. Diese Idee und ihre Vorteile für den Kunden müssen detailliert dargelegt werden; notwendig ist auch ein Vergleich mit dem Angebot der Mitbewerber. Daneben sollten Sie Auskunft über die Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung wie auch über die Fertigungsanforderungen geben.

**Kundenvorteile / 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 (evtl. Kosteneinsparung) 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, z.B. nach Produkten, 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 eines Kapitalgebers, der sein Risiko so gering wie möglich halten will. Versuchen Sie, auf technische Details zu verzichten und alles so anschaulich wie möglich zu erklären.

Ein bereits vorhandener Prototyp stimmt Kapitalgeber zuversichtlich, daß Sie der technischen Herausforderung gewachsen sind. Wenn es zur Verständlichkeit Ihres Produktes beiträgt, legen Sie Ihrem Geschäftsplan ein Foto oder eine Zeichnung Ihres Produktes 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 Zulassungen bei TÜV, Post, Bundesgesundheitsamt etc. bereits bestehen, beantragt sind oder noch beantragt werden.

**Erläuterung der Fertigungsanforderungen:** Erläutern Sie, wie der Fertigungs-/ Dienstleistungserstellungsprozeß und die Anlagenkonfiguration geplant sind, welche Kapazitäten bzw. welche Kapazitätsausweitungen für das angestrebte Absatzvolumen notwendig und welche Investitionen damit verbunden sind.

### **Hauptelement Branche und Markt**

Eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist nur bei einem großen Marktpotential zu erwarten. Es gilt, dieses Potential mit einer Analyse von Branche und Markt zu ermitteln. Für einen Kapitalgeber reicht die alleinige Nennung der Zahlen nicht aus.

Er verlangt Informationen zu den Faktoren, die Nachfrage und Absatzstrategie beeinflussen, damit er die Realisierbarkeit der Unternehmensziele prüfen und sein Risiko besser abschätzen kann. Machen Sie also transparent, wie Sie zu Ihrem Ergebnis kommen.

Um Ihren Arbeitsaufwand zu begrenzen, gehen Sie bei der Branchen- und Marktanalyse gezielt vor. Arbeiten Sie mit Hypothesen, stellen Sie eine Liste der Fragen zusammen, die Sie beantworten möchten, welche Informationen Sie dazu benötigen und wo Sie diese bekommen 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, IHK, Patentamt), Banken (Branchenberichte), Datenbanken, das Internet (grenzen Sie Ihre Suchfelder sauber ab) und natürlich Interviews. Oft hilft es, den Telefonhörer abzuheben und sich "durchzutelefonieren". Ein kurzer Gesprächsleitfaden steigert Ihre Effizienz und Produktivität und die Bereitschaft der Befragten, Auskunft zu geben.

Die Verarbeitung der Einzelinformationen ergibt nur selten eine direkte Antwort auf Ihre Fragen. In der Regel ist es deshalb notwendig, bestimmte Annahmen über die Entwicklung der Branche / des Marktes zu machen. Begründen Sie stets Ihre Annahmen.

Nehmen Sie durch Auswertung der Informationen – von der Analyse der Branche über die Segmentierung des Marktes bis hin zur Identifikation einzelner Kunden und der mit ihnen realisierbaren Umsätze – schrittweise eine Verfeinerung Ihres Branchenbildes vor. Zeigen Sie durch eine Analyse des Wettbewerbs auf, welche Schwierigkeiten bei der Ausschöpfung des Marktpotentials zu erwarten sind.

**Branchenanalyse:** Geben Sie einen Überblick über die Branche, dem Ihr Unternehmen zugehört wird. Schildern Sie dazu, welche Haupteinflussfaktoren auf die Branche wirken. Beschreiben Sie zunächst den Status quo und darauf aufbauend die erwarteten Trends. Stellen Sie heraus, wodurch die Entwicklung beeinflusst wird (z.B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben.

Ihre Ausführungen sollten Angaben zu Marktgröße (Absatz und Umsatz), branchentypischen Renditen, Rolle von Innovationen und Eintrittsbarrieren, Mitbewerbern, Zulieferern sowie Kunden und Vertriebswegen enthalten.

**Marktsegmente:** 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 erstens die Anzahl der Kunden in jedem Segment und deren Verhalten bestimmbar und zweitens die Kunden mit derselben Absatzstrategie erreichbar sind. Als Kriterien werden häufig Kundennutzen, Kaufverhalten oder Regionen verwendet.

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 schließlich noch die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber. Bewerten Sie dazu Ihre wichtigen (potentiellen) Mitbewerber nach gleichen Kriterien, z.B. Absatz und Umsatz (Preisgestaltung), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen, und Vertriebskanäle. Vermeiden Sie im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detailgrad. Nehmen Sie Ihr eigenes Unternehmen in diese Bewertung mit auf und leiten Sie durch einen Vergleich ab, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird.

## Hauptelement Marketing

### → Absatz und Vertrieb

Für die Verbreitung des Produkts oder der Dienstleistung ist ein Marketingkonzept vorzulegen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Vertrieb und den Maßnahmen zur Ausschöpfung der für das Unternehmen identifizierten Marktpotentiale. Diese Themen werden in ihrer Bedeutung häufig unterschätzt.

Im Einzelnen geht es um die überzeugende Darstellung der Strategie für den Markteintritt, des Absatzkonzepts und der geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung.

**Strategie für den Markteintritt:** Neue Unternehmen müssen ihr Produkt oder ihre Dienstleistung in den Markt "einphasen". Erfahrungen zeigen, daß aufwendige Kampagnen dabei oft weniger erfolgversprechend sind als eine gezielte Einführung über "Pilotkunden". Versuchen Sie deshalb, Unternehmen als Referenzkunden zu gewinnen, die als Meinungsbildner der Branche gelten.

**Absatzkonzept:** Legen Sie im Detail fest, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung "an den Mann bringen" wollen. Stellen Sie Ihren Verkaufsprozeß vor und nennen Sie die geplanten Vertriebskanäle. Berücksichtigen Sie dabei die entstehenden Kosten.

Zeigen Sie auf, wie Sie sich den Aufbau Ihres Vertriebs vorstellen; erläutern Sie Anforderungen an die Anzahl, Qualifikation und Motivation Ihrer Vertriebsmitarbeiter. Legen Sie dar, ob Sie zu Beginn auf Handelsvertreter zurück-

greifen müssen, weil Ihre Produkte sehr teuer sind und intensive Betreuung der Kunden angebracht ist. Stellen Sie auch Zukunftsbetrachtungen an und überlegen Sie, ob Sie mit steigender Komplexität Ihrer Produkte / Dienstleistungen zur angemessenen Beantwortung von Kundenanfragen nicht eigenes Entwicklungspersonal an die Front schicken wollen. Sollten Sie billige Produkte in großer Stückzahl anbieten, prüfen Sie die Möglichkeit des Vertriebs über Großhändler.

Zur Entwicklung des Absatzkonzepts gehört auch eine angemessene Preisgestaltung. Bei der Preisfestlegung sollten Sie sich an den Preisen vergleichbarer oder derzeitiger Produkte oder Dienstleistungen orientieren. Schätzen Sie ab, worin der Mehrwert Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung liegt und wie überzeugend Sie diesen Mehrwert den Entscheidungsträgern beim Kunden deutlich machen können. Sollten Sie Händler einschalten, berücksichtigen Sie deren Handelsspanne. Einzuzurechnen ist ferner, welche zusätzlichen Kosten mit der Inbetriebnahme Ihres Produkts / Ihrer Dienstleistung auf den Kunden zukommen.

Prüfen Sie zuletzt, ob und wie Sie mit dem erzielbaren Preis kostendeckend arbeiten können.

**Absatzförderung:** Stellen Sie kurz dar, wie Sie Ihre Kunden auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung aufmerksam machen wollen. Streben Sie dabei einen hohen Wiedererkennungseffekt an – oder besser die spontane Verbindung Ihres Produkts / Ihrer Dienstleistung mit dem Kundennutzen. Abhängig von der Art und dem Preis Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung werden Sie zwischen verschiedenen verkaufsfördernden Maßnahmen wählen, wie z.B. Anzeigen, Pressemitteilungen oder Messestände.

### **Hauptelement Management und Schlüsselpersonen**

Kapitalgeber wenden sich dem Thema Management oft gleich nach der Lektüre der Executive Summary zu. Denn sie wollen wissen, ob in dem Management-Team das Know-how für ein aussichtsreiches Unternehmen vorhanden ist. Gründer unterschätzen vielfach die Bedeutung dieser Frage. Die Ausführungen geraten daher meist zu kurz und sind wenig aussagefähig.

Gehen Sie sorgfältig auf das Thema Management und Schlüsselpersonen 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.

Stellen Sie ferner dar, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufgeteilt sind, und geben Sie an, für welche Positionen Sie Verstärkung benötigen.

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, z.B. Wirtschaftsprüfern, PR-Agenturen oder Unternehmensberatern, zeugt von Professionalität und "beruhigt" Kapitalgeber.

Schließlich sollten Sie die geplante Vergütung des Managements offenlegen. Achten Sie darauf, daß Sie branchenübliche Gehälter nicht überschreiten. Erwägen Sie auch die Zahlung einer leistungsabhängigen Vergütung, die an die Erfüllung von Meilensteinen, Umsatz- oder Ergebniszielen gekoppelt ist und die Wagniskapitalgeber zuversichtlich stimmt, daß die gesetzten Ziele mit dem nötigen Elan verfolgt werden.

### **Planung für die kommenden fünf Geschäftsjahre**

Hier überprüfen Sie, ob Ihr Geschäftskonzept finanzierbar und rentabel ist. Dazu müssen die Ergebnisse aus allen vorhergehenden Kapiteln zusammengetragen und konsolidiert werden. Die zu erwartende Wertsteigerung resultiert aus der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung. Dreh- und Angelpunkt der Fünf-Jahres-Planung ist die Liquiditätsplanung, aus der sich der Finanzbedarf ergibt. Bevor diese Planungen aufgestellt werden können, sollten Sie sich Gedanken über die Personal- und Investitionsplanung gemacht haben.

Es existieren vielfältige Möglichkeiten, das Zahlenwerk zu präsentieren.

**Personalplanung:** Erstellen Sie eine detaillierte Personalplanung für die ersten fünf Geschäftsjahre Ihres Unternehmens. Beachten Sie bei Ihrer Planung ausreichende Personalkapazitäten und eventuell zu beziehende Fremdleistungen sowie Aushilfskräfte und freie Mitarbeiter. Versehen Sie Ihre Personalplanung mit Kostengrößen, um die gesamten Personalkosten (Lohn,- und Lohnnebenkosten) für Ihre Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln.

**Investitions- und Abschreibungsplanung:** In der Investitions- und Abschreibungsplanung erfassen Sie alle aktivierungsfähigen Investitionen und die jeweils darauf entfallenden Abschreibungen. Die Höhe der Abschreibungen hängt von der geplanten Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstands ab. Üblicherweise ist ein Vermögensgegenstand in 3-10 Jahren bei gleichen Jahresbeträgen vollständig abgeschrieben (lineare Abschreibung).

Die Investitionen sind in der Liquiditätsrechnung zu berücksichtigen, die Höhe der jährlichen Abschreibungen insgesamt ist in der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

**Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV):** Kapitalgeber müssen abschätzen können, wieviel am Ende eines Jahres "unter dem Strich übrigbleibt". Dabei hilft Ihnen die Gewinn- und Verlustrechnung.

Im Gegensatz zur späteren 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) Ihres Unternehmens führt.

Gehen Sie Ihren gesamten Geschäftsplan 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 z.B. ein Geschäftsführergehalt an.

Geben Sie die in der Investitions- und Abschreibungsplanung ermittelten Abschreibungen an.

Die Investitionsausgabe selbst, d.h. der Kaufpreis der Anlage, wird nicht in der GuV erfaßt, weil diese Auszahlung nicht zu einer Änderung des Reinvermögens Ihres Unternehmens führt.

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 u.a. für Mieten, Versicherungen, Bürobedarf, Porto, Werbung und Rechtsberatung. Beachten Sie bitte bei der Zuordnung einzelner Erträge und Aufwendungen unbedingt die gesetzlichen Vorschriften (§ 275 HGB)!

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, jedoch keinen verlässlichen Einblick in den Barmittelbestand – hierzu dient die Liquiditätsplanung.

Verkaufen Sie beispielsweise Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung im laufenden Geschäftsjahr und erfolgt die Bezahlung erst im Folgejahr, müssen Sie den Ertrag aus dem Verkauf angeben, obwohl noch kein Geld in Ihre Kasse geflossen ist. Mit Aufwendungen verhält es sich ähnlich.

Für die Gewinn- und Verlustrechnung gelten grundsätzlich jährliche Planungsintervalle. Die GuV sollte zur Verbesserung der Planungssicherheit für das erste Jahr monatlich erfolgen, für das zweite Jahr vierteljährlich, für das dritte Jahr halbjährlich und für das vierte und fünfte Jahr nur noch jährlich. Für die konkreten Zahlenangaben können Sie die Tabellen 1a und 1b im Anhang dieses Handbuchs verwenden.

Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanz- und Liquiditätsplanung mitbringen, empfiehlt es sich dringend, die Coaches oder Experten (z.B. Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer) mit einzubeziehen. Besprechen Sie insbesondere die hier aus Vereinfachungsgründen vernachlässigte Problematik der Umsatz,- und Ertragssteuer mit einem unserer

Steuerberater. Beachten Sie, daß die meisten Geschäftsvorhaben an einer mangelhaften Finanz- und Liquiditätsplanung scheitern. Am Sinnvollsten ist, jemanden mit entsprechenden Kenntnissen auf diesem Gebiet in Ihr Team aufzunehmen!

### **Liquiditätsplanung:**

Um Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden, die den Konkurs und damit das "Aus" Ihres Unternehmens bedeutet, muß Ihr Unternehmen zu jedem Zeitpunkt "flüssig" sein. Dies soll durch eine detaillierte Liquiditätsplanung sichergestellt werden. Ihr Prinzip ist einfach: Sämtlichen Einzahlungen werden sämtliche Auszahlungen gegenübergestellt.

Beachten Sie dabei: Das Schreiben oder der Erhalt einer Rechnung bedeutet noch nicht, daß Sie das Geld schon in der Kasse haben bzw. die Rechnung von Ihnen bezahlt wurde. Maßgeblich für die Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt; erst dann entstehen Ein- oder Auszahlungen.

In den Liquiditätsplan gehören somit nur solche Vorgänge, die direkt zu einer Änderung des Barmittelbestandes führen; Abschreibungen, Rückstellungen und aktivierte Eigenleistungen gehören dagegen nicht hinein.

Erfassen Sie Höhe und Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen. Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn in jeder Periode die Summe der Einzahlungen größer ist als die Summe der Auszahlungen. Für Zeiträume, in denen dies laut Planung nicht zutrifft, müssen Sie Kapital zuführen. Die Summe aller Einzelbeträge ergibt den gesamten Kapitalbedarf über den Planungszeitraum. Je weiter Sie in die Zukunft blicken, desto größer wird auch die Planungsunsicherheit.

Die Liquiditätsplanung sollte daher für das erste Jahr monatlich erfolgen, für das zweite Jahr vierteljährlich, für das dritte Jahr halbjährlich und für das vierte und fünfte Jahr nur noch jährlich.

### **Hauptelement Chancen und Risiken**

Die bisher vorgelegten realistischen 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.

Den Venture Capitalisten ermöglichen diese Berechnungen, die Qualität Ihres realistischen Szenarios zu beurteilen und das Investitionsrisiko besser abzuschätzen.

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

### **Hauptelement Finanzbedarf**

Aus der Liquiditätsplanung geht zwar hervor, wieviel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, nicht jedoch, aus welchen Quellen es stammt. Hier gilt es, die einzelnen Finanzierungsposten - angefangen von den Kosten für Entwicklung, Investitionen, Anlauf der Produktion und Aufbau des Lagers oder Erstellung der Dienstleistung bis hin zur Liquiditätsreserve – geeigneten und bereitwilligen Kapitalgebern zuzuordnen.

Wählen Sie aus der Vielzahl der Finanzierungsquellen (Wagniskapitalgeber, Beteiligungsgesellschaften, öffentliche Institutionen und Existenzförderprogramme, Unternehmen, Privatpersonen, Banken etc.) für Ihr Unternehmen die "richtige Mischung" aus.

Sie haben die Wahl zwischen ganz unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten. Ihren kurzfristigen Finanzbedarf können Sie über Kontokorrent- oder Lieferantenkredite decken. Für die langfristige Finanzierung eignen sich nicht-haftende und haftende Finanzmittel.

Nicht haftende Mittel sind öffentliche Mittel (ERP-Kredite), Bankdarlehen und Privatdarlehen. Zu den haftenden Mitteln zählen Bareinlagen, Sacheinlagen, Beteiligungen (auch am stimmberechtigten Kapital) und Eigenkapitalhilfen (z.B. ERP-Eigenkapitalhilfe).

Sollten Sie sich für die Vergabe von Unternehmensbeteiligungen entschließen, bedenken Sie, daß es Ihr Ziel sein muß, möglichst wenig stimmberechtigtes Kapital möglichst teuer zu verkaufen.

Im Anhang Ihres Geschäftsplans sollten Sie den Raum für ergänzende Informationen nutzen, wie z.B. Organigramme, wichtige Nebenrechnungen, Patente, Lebensläufe des Managements oder auch Anzeigen und Artikel. Achten Sie darauf, daß der Anhang überschaubar bleibt und nicht zum "Datenfriedhof" wird.