

# Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

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

Innerhalb dieser weitgehend vorgegebenen Struktur wächst der Businessplan organisch. Zu Beginn werden nur einige wenige Hauptelemente und Einzelthemen bearbeitet. Pro Phase kommen neue Elemente hinzu: gleichzeitig werden die Inhalte der Vorphase vertieft. Nach und nach füllt sich so der Businessplan mit Inhalt. Am Ende der 3. Phase fügen sich die Einzelbetrachtungen zu einem Gesamtbild zusammen, dessen Einzelteile aufeinander abgestimmt sind.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
<b>Executive Summary</b>	○	●	●
<b>Produkt oder Dienstleistung</b>	●	○	○
<b>Untnehmer team</b>			●
<b>Markt und Wettbewerb</b>	○	●	○
<b>Marketing und Vertrieb</b>		●	○
<b>Geschäftssystem und Organisation</b>		○	○
<b>Realsierungsfahrplan</b>			○
<b>Chancen und Risiken</b>		○	○
<b>Finanzplanung und Finanzierung</b>			●

○ Schwerpunkt dieser Phase    ● Bestandteil dieser Phase

Die nachfolgenden Seiten stammen aus dem Handbuch des Businessplan Wettbewerb Nordbayern.

# 1 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*

Diese Zusammenfassung für Entscheidungsträger soll das Interesse der Kapitalgeber wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Insbesondere sollte sie Aufschluss über das Produkt oder die Dienstleistung geben, den Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil, die Art, Grösse, Wachstum des angestrebten Marktes, Kompetenz des Managements und den Investitionsbedarf mit möglicher Rendite. Eine Andeutung der Strategie zur Unternehmenszielerreichung sollte ebenfalls nicht fehlen.

Ein Venture-Capitalist schaut sich zuerst diese Zusammenfassung an; meistens überfliegt er sie nur. Die Qualität der Schilderung allein wird zwar kaum einen Venture-Capitalist 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 etwas von Ihrem 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.

Bitte beachten Sie: Die Executive Summary ist keine Einleitung in Ihren Businessplan sondern eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte um einen schnellen Überblick zu bekommen. Die Executive Summary ist ein eigener Baustein. Oft wird die Meinung vertreten, dieser Gliederungspunkt sollte erst zum Schluss verfasst werden,

wenn der gesamte Businessplan fertiggestellt wurde. Wie auch immer Sie sich entscheiden, 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.

Die Summary sollte in fünf bis 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.

## LEITFRAGEN: Executive Summary

### Phase 2

- Was ist Ihre Geschäftsidee?  
Inwieweit erfüllt sie das Alleinstellungsmerkmal (USP)? Ist sie geschützt?
- Wer sind Ihre Zielkunden?
- Was ist der Nutzen für Ihre Zielkunden?
- Welches Marktvolumen und welche Wachstumsraten prognostizieren Sie?
- Welche Wettbewerbssituation liegt vor?
- Welche weiteren Entwicklungsschritte sind erforderlich?
- In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden (Schätzung)?
- Welche langfristigen Ziele haben Sie sich gesetzt?

### Phase 3

- Skizzieren Sie die Ergebnisse der detaillierten Geschäftsplanung und nennen Sie den exakten Finanzbedarf!
- Wie verteilen Sie die Managementaufgaben?
- Welche Fertigungskapazitäten werden benötigt?
- Wie soll Ihre Geschäftsidee organisatorisch umgesetzt werden?
- Nennen Sie Ihre konkreten nächsten Schritte!

### Phase 2

- Wie hoch schätzen Sie Ihren Finanzbedarf ein?
- Wie ist die Umsatz-, Kosten- und Gewinn-situation?
- Welches sind die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zum Ziel, welche sind schon erreicht?
- Welche Pilotkunden haben Sie bzw. können Sie gewinnen?
- Welche Vertriebskanäle werden Sie nutzen?
- Welche Partnerschaften wollen Sie eingehen?
- Welche Chancen und Risiken bestehen?
- Wie ist die Patentsituation?

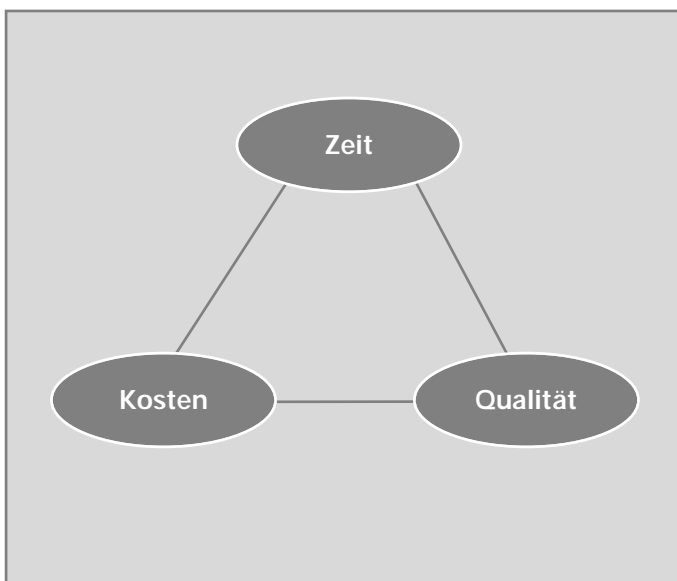
## 2 Produkt oder Dienstleistung

*„Wenn Sie den Kundennutzen nicht kennen, ist die Sache hoffnungslos.“*

*Bruno Weiss, Unternehmer*

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.

**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 quantifizieren Sie den Nutzen, den der Kunde daraus ziehen kann in den drei Dimensionen:



Bei der Bestimmung des Nutzens für den Kunden ist es zweckmäßig zu erörtern, welche Art von Kunden (Kundenprofil) Sie ansprechen. Der Nutzen aus einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung ist für einen industriellen Abnehmer anders als für einen privaten Haushalt als Endkonsument. Während der Privatkonsument eventuell lieber etwas billiger einkauft bei gleicher Qualität, stehen bei einem Industrieunternehmen Qualitäts- und Zeitaspekte im Vordergrund.

Sollten vergleichbare Produkte und Dienstleistungen von Mitbewerbern auf dem Markt sein, müssen Sie überzeugend begründen, warum Ihre Leistung anders ist und 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, 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 erklären Sie anschaulich das Stadium Ihrer Produktentwicklung, weitere wichtige Entwicklungsschritte und die Entwicklungsziele. Ein bereits vorhandener Prototyp stimmt Kapitalgeber zuversichtlich, dass Sie der technischen Herausforderung gewachsen sind. Wenn es zur Verständlichkeit Ihres Produkts beiträgt, legen Sie Ihrem Businessplan ein Foto oder eine Zeichnung 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, Gebrauchsmusterschutzrechte oder anderweitig wirkungsvolle Schutzmaßnahmen eingehen. Bestehen noch Probleme oder offene Fragen bei der Entwicklung, geben Sie immer an, auf welche Weise Sie diese Schwierigkeiten überwinden werden.

Das von Ihnen entwickelte Produkt hat einen gewissen Lebenszyklus, d. h. es durchläuft gewisse Stadien der Entwicklung. Nachstehendes Schema zeigt Ihnen die Phasen des Produktlebenszyklus und die Entwicklung des Umsatzes, des Gewinns und des CashFlow über den Zeitverlauf:

Je nachdem in welcher Phase sich Ihr Produkt gerade befindet, müssen die Strategien angepasst werden. Denken Sie daran, rechtzeitig Folgeprodukte zu entwickeln. Das sichert eine langfristige Unternehmensentwicklung, denn gerade im High-Tech-Bereich sind die Zyklen besonders kurz. Ausserdem zeigt es im Businessplan, dass Sie voraus denken und Ihr Unternehmen auch langfristig bestehen kann.

Eine unausweichliche 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.

## LEITFRAGEN: Produkt oder Dienstleistung

### Phase 1

- Welche Endkunden sprechen Sie an?
- Welche Kundenbedürfnisse liegen dort vor?
- Welchen Kundennutzen hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Worin besteht die Innovation Ihrer Idee?  
Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?
- Welche Voraussetzungen sind für die Entwicklung und Herstellung erforderlich und erfüllen Sie diese bereits?
- In welchen Bereichen sehen Sie Entwicklungsrisiken und wie werden Sie diese Probleme lösen?
- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Welche Konkurrenzprodukte zu Ihrem Produkt existieren bereits oder sind in Entwicklung und wie differenzieren sich diese zu Ihrem Produkt?
- Besitzen Sie Patente oder Lizenzrechte?
- Welche Entwicklungsschritte planen Sie?  
Welche Meilensteine müssen erreicht werden?
- Welche Partnerschaften sind zur vollen Realisierung des Kundennutzens erforderlich?
- Ist Ihr Produkt/Ihre Dienstleistungserstellung vom Gesetzgeber zugelassen?

### Phase 2

- Welche Versionen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung sind für welche Kundengruppen und Anwendungsarten gedacht?
- Welche Patente/Lizenzen sind im Besitz von Mitbewerbern?
- Müssen Lizenzen genommen werden und von wem und zu welchen Kosten?
- Wie sieht Ihr Service- und Wartungsangebot aus?
- Welche Produkt-/Dienstleistungsgarantien geben Sie?
- Vergleichen Sie Stärken und Schwächen vergleichbarer Produkte/ Dienstleistungen mit Ihrem Angebot in einer Übersicht.

### Phase 3

- Welche Ressourcen (Zeit, Personal, Material) planen Sie für welche Folgeentwicklungen?
- Welchen Umsatzanteil planen Sie für Ihre verschiedenen Produkte/Dienstleistungen (falls vorhanden)? Aus welchen Gründen?
- Welche potenziellen Lizenz-/Verkaufserlöse schätzen Sie für eine eventuelle Vermarktung der Schutzrechte? Wer wären Ihre Lizenznehmer/ Käufer?

## 3 Unternehmerteam

*„Ich investiere in Menschen, nicht in Ideen.“*

*Eugene Kleiner, Venture-Capitalist*

Kapitalgeber wenden sich dem Thema Management oft gleich nach der Lektüre der Executive Summary zu. Denn sie wollen wissen, ob in dem Unternehmerteam 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 Unternehmerteam ein. Heben Sie in der Darstellung der Qualifikation des Managements diejenigen Aspekte hervor, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens von Bedeutung sind. Nennen Sie für alle wichtigen Teammitglieder

- Alter,
- Familienstand,
- unternehmensspezifische skills und
- sonstige besondere Fähigkeiten, die der Unternehmung hilfreich sein können. Berufliche Erfahrung und bereits erzielte Erfolge zählen mehr als akademische Grade. Sollten Schlüsselpositionen unerfahrenen Mitarbeitern anvertraut werden, begründen Sie Ihre Entscheidung ausführlich.

### **Merkmale des schlagkräftigen Unternehmerteams**

- Gemeinsame Vision – alle wollen den Erfolg
- Komplementäre Eigenschaften und Stärken
- Mindestens drei, selten mehr als sechs 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 zukünftigen Rollen geeinigt, sind die Eigentumsverhältnisse geklärt?
- Hat sich das Unternehmerteam auf ein gemeinsames Ziel geeinigt oder bestehen unterschwellige Differenzen?
- Stehen die einzelnen Mitglieder voll hinter dem Vorhaben?

Stellen Sie ferner dar, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufgeteilt sind, und geben Sie an, für welche Positionen Sie Verstärkung benötigen, bzw. welches Know-how noch in die Firma einfließen soll. Besonders hilfreich ist dabei die Gegenüberstellung der zu erfüllenden Aufgaben mit den Fähigkeitsprofilen der bereits vorhandenen Teammitglieder.

### **Worauf professionelle Investoren Wert legen**

- Hat das Team bereits zusammengearbeitet?
- Haben die Mitglieder relevante Erfahrung?
- 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 ein gemeinsames Ziel geeinigt oder bestehen unterschwellige Differenzen?
- Stehen die einzelnen Mitglieder voll hinter dem Vorhaben?
- Steht bei sehr jungen Teams noch ein älteres Mitglied mit Geschäfts- und Berufserfahrung im Management?

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. erfahrenen Unternehmern, Wirtschaftsprüfern, PR-Agenturen oder Unternehmensberatern, zeugt von Professionalität und „beruhigt“ Kapitalgeber.

Noch ein Tipp: Obwohl das Unternehmerteam erst in der dritten Phase des Businessplan- Wettbewerbs bewertet wird, empfiehlt es 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.

## **LEITFRAGEN: Unternehmerteam**

### **Phase 3**

- Wer sind die Mitglieder Ihres Unternehmerteams und was zeichnet sie aus: Ausbildung, Arbeitserfahrung, Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikation, Ruf in der Geschäftswelt?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten, die für die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee und den Aufbau des Unternehmens von Nutzen sind, besitzt das Team und wie ergänzen sich diese Fähigkeiten?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team? Wie und durch wen wird das Team ergänzt?
- Welche Ziele verfolgen die Teammitglieder mit der Unternehmensgründung?
- Wie hoch ist die Motivation der einzelnen Teammitglieder?



## 4 Markt und Wettbewerb

*„Existiert kein Wettbewerb, so gibt es wahrscheinlich auch keinen Markt.“*

*Brian Wood*

Gute Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse ist Basis eines jeden Geschäftserfolgs; erst die Kunden geben einer Firma ihre Daseinsberechtigung. Letztlich sind sie es, die mit dem Kauf (oder Nichtkauf) Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung entscheiden, ob und wie erfolgreich Ihre Firma 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. Aus diesem Grunde ist es wichtig, Ihren komparativen Konkurrenzvorteil (d. h. aus subjektiver Sicht des Kunden seine Bedürfnisse besser befriedigen als die Konkurrenz) klar herauszustellen. 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 Marktpotenzial zu erwarten. Versuchen Sie die Marktgröße durch die Anzahl an Kunden und die Aufnahmefähigkeit des Marktes in Bezug auf die Absatzstückzahl, sowie den Gesamtumsatz in Euro herzuleiten. Geben Sie schon vorhandene Nachfrage an. Von großer Bedeutung sind die Zukunftserwartungen hinsichtlich des Marktwachstums. Schildern Sie ausserdem, welche Haupteinflussfaktoren auf die Branche wirken bzw. voraussichtlich wirken werden.

Dazu betrachten Sie die 5 Kräfte am Markt:

- Abnehmer,
- Lieferanten,
- Ersatzprodukte,
- potentielle neue Konkurrenten und
- Rivalität mit bestehenden Unternehmen.

Werden Sie sich über die Zusammenhänge dieser 5 Kräfte klar und stellen Sie, wenn möglich, zu jedem Punkt heraus, wie sich dieser zu Ihrem Unternehmen verhält.

Je mehr Abnehmer bzw. Kunden Sie haben, desto schwieriger wird es für diese, sich zusammenzuschließen und eigene Konditionen durchzusetzen, wie z. B. niedrigere Einkaufspreise.

Ebenso verhält es sich mit den Lieferanten/Zulieferern. Ist Ihr Unternehmen von wenigen Zulieferern abhängig, geraten Sie schnell unter Druck und können Ihre Verhandlungsposition nicht durchsetzen.

Bestehen bereits Unternehmen auf dem Markt oder gibt es für Ihr(e) Produkt/Dienstleistung schon Ersatzprodukte? Falls dies der Fall ist, und auf dem Markt längst eine hohe Wettbewerbsintensität erreicht wurde, ist es im Zweifelsfall nicht sinnvoll, in den Markt einzusteigen.

Beachten Sie bitte, dass Ersatzprodukte nicht nur ähnliche Produkte sind, sondern auch Angebote, die sich sehr wohl von Ihrem unterscheiden. Finden Sie solche Produkte/Dienstleistungen im Markt, sollten Sie nochmals das Alleinstellungsmerkmal überdenken und sich von diesen Produkten differenzieren.

Welche Eintrittsbarrieren gibt es, um auf Ihren Markt zu gelangen? Je schwieriger und kostenaufwendiger es für potentielle Konkurrenten ist, in den Markt zu gelangen, desto besser ist Ihre eigene Marktposition.

Letztendlich müssen Sie den Markt nach bestehenden Unternehmen untersuchen. Falls es schon welche gibt und auch wenn eine hohe Wettbewerbsintensität herrscht, ist es im Zweifelsfall nicht sinnvoll, in den Markt einzusteigen.

Stellen Sie weiterhin heraus, wodurch die Marktentwicklung 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, 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 Summe der Einzelinformationen ergibt allerdings nur selten eine direkte Antwort auf Ihre Fragen, sodass Sie in diesem Fall mit begründbaren Annahmen oder Schätzungen arbeiten müssen. Beachten Sie beim Schätzen bitte Folgendes:

- Auf einer sicheren Basis aufbauen: Vieles mag unbekannt sein; wenn Sie sich aber auf einfach zu verifizierende Zahlen abstützen, stellen Sie Ihre Schätzung auf ein solides Fundament.
- Logischer Weg: Eine Schätzung soll logisch nachvollziehbar sein, also keine Gedankensprünge enthalten und nicht auf ungenannten 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 die Kunden eines Segmentes möglichst homogen reagieren, damit diese mit absatzpolitischen Maßnahmen einheitlich erreicht werden können und sowohl die Anzahl der Kunden in jedem Segment als auch deren Verhalten bestimmbar ist.

Die Segmente untereinander sollten sich heterogen verhalten, um diese klar abzugrenzen

### **Mögliche Kriterien für die Kundensegmentierung in Konsumgütermärkten sind:**

- Geographisch: Land (Deutschland, USA usw.) oder Bevölkerungsdichte (Stadt/Land)
- Demographisch: Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Firmengröße usw.
- Lifestyle: Technofreaks, Alternative, 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: Firmengröße, 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 potenziellen 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. Die Konkurrenzanalyse bildet in Zusammenhang mit der Kundenanalyse die Grundlage für die Entscheidung der eigenen Wettbewerbs- und Marketingstrategie. Bewerten Sie Ihre wichtigen (potentiellen) Mitbewerber nach gleichen Kriterien, z. B. Absatz und Umsatz (Preisgestaltung), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanäle.

Am besten gehen Sie bei der Untersuchung Ihrer Konkurrenten mit einer sogenannten „SWOT-Analyse“-Matrix vor. Die Anfangsbuchstaben stehen für

- Strengths (Stärken),
- Weaknesses (Schwächen),
- Opportunities (Chancen) und
- Threats (Risiken),

wobei Sie für jedes Feld der Matrix kurz die Situation der wichtigsten potentiellen Wettbewerber in Relation zu Ihrer eigenen darstellen.

Vermeiden Sie im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detaillierungsgrad. Versuchen Sie herauszustellen, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird.

Weiterhin gilt es zu erläutern, wie sich die Wettbewerber (auch wenn es keine direkten Konkurrenten sind) während Ihrer Produktentwicklungszeit und nach Markteinführung verhalten. Ist hier eher keine Reaktion zu erwarten oder mit welchen Maßnahmen ist zu rechnen (Entwicklung/Verbesserung eines Konkurrenzproduktes, strategische Marketingmaßnahmen etc.).

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.

Die zentrale Aufgabe der Kommunikation im Marketing besteht darin, ein unverwechselbares Angebot zu formulieren und im Gedächtnis der Kunden zu 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 Ihrer Firma 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 längerfristigen 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.

## LEITFRAGEN: Markt und Wettbewerb

### Phase 1

- Was ist mein komparativer Konkurrenzvorteil?
- Wie entwickelt sich die Branche?
- Welche Faktoren sind in Ihrer Branche erfolgsentscheidend?
- Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
- Wie segmentieren Sie den Markt sinnvoll?
- Welches Marktvolumen besitzen die einzelnen Marktsegmente aktuell und zukünftig (grobe Schätzung)?
- Wer sind Ihre Zielkundengruppen?
- Welche Kundenbeispiele können Sie anführen? Welche tatsächliche Nachfrage besteht schon?
- Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an?
- Welche Neuentwicklungen sind von Wettbewerbern zu erwarten?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen, und auf welche Weise ließen sich diese überwinden?
- Wie dauerhaft wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein?

### Phase 2

- Welches Marktvolumen schätzen Sie für die einzelnen Marktsegmente über die nächsten fünf Jahre?
- Wodurch wird das Wachstum in den Marktsegmenten beeinflusst?
- Wie schätzen Sie die aktuelle und zukünftige Profitabilität der einzelnen Marktsegmente ein?
- Welchen Marktanteil halten Sie je Marktsegment? Welchen streben Sie an?
- Welche Referenzkunden können Sie vorweisen?
- Wie wollen Sie Referenzkunden gewinnen?

- Welche Rolle spielen Service, Beratung, Wartung und Einzelverkauf?
- Wie weit hängen Sie von Großkunden ab?
- Was sind die für den Kauf entscheidenden Faktoren?

### Phase 3

- Wie vollzieht sich der Wettbewerb? Welche Strategien werden verfolgt?
- Welche Zielgruppen sprechen Ihre Wettbewerber an?
- Welche Marktanteile halten Ihre Wettbewerber in den jeweiligen Marktsegmenten?
- Wie profitabel arbeiten Ihre Wettbewerber?
- Welche Marketingstrategien verfolgen Ihre Mitbewerber?
- Welche Vertriebskanäle nutzen Ihre Mitbewerber?
- Wie nachhaltig wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein? Warum?
- Wie werden die Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?
- Vergleichen Sie Stärken und Schwächen der wichtigen Mitbewerber mit Ihren eigenen in einem Übersichtsprofil!

# 5 Marketing und Vertrieb

„Marketing ist viel zu wichtig, um es der Marketingabteilung zu überlassen.“

David Packard, Unternehmer

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. Hierzu entwickelt man eine sogenannte Marketingkonzeption. Die Daten, die Sie aus der Marktanalyse (Kundenanalyse) und Konkurrenzanalyse gesammelt haben, dienen als Grundlage.

Als allgemeiner Orientierungsrahmen sind dabei die „4 P“ des Marketing hilfreich: Product, Price, Place und Promotion.

Die Kombination der vier dazugehörigen absatzpolitischen Instrumente, nämlich Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik, bezeichnet man als Marketing-Mix:



## 1 . Product

Mit Ihrer ursprünglichen Geschäftsidee haben Sie sich bereits eine gewisse Vorstellung über die Eigenschaften Ihres Produkts gebildet. Nachdem Sie in vorangegangenen Kapitel den Markt segmentiert haben, gilt es nun zu überlegen, ob und eventuell welche(s) Produkt bzw. Dienstleistung die Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Marktsegmenten befriedigt. Falls Sie zu dem Entschluss kommen sollten, dass ein Kundensegment nicht ausreichend zufriedengestellt oder gar nicht erreicht werden kann, gilt es zu überlegen, wie Sie Ihr Produkt differenzieren können, um auch dieses Marktsegment zu bedienen. Empfehlenswert bei einem beschränkten Budget ist es jedoch, angesichts der Kräftekonzentration, zunächst auf eine Differenzierung und somit unter Umständen auf die Bedienung einiger Segmente zu verzichten.

Zur Produktpolitik gehört aber auch die Gewährleistung einer hohen Qualität der Güter und Dienste, um so die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Stellen Sie hier deshalb Ihr Qualitätsmanagement kurz vor. Falls Sie Serviceleistungen wie z. B. Schulungen oder Kundendienst geplant haben, wirken sich diese zusätzlich positiv auf die Kaufentscheidung aus. Legen Sie diese kurz dar.

Als letzten Punkt der Produktpolitik sollten Sie sich dem Sortiment Ihrer Sach- und Dienstleistungen widmen. Hier sprechen Sie neben Ihrer Innovation noch eine geplante oder erfolgte Variation des Produktes an. Geben Sie an, wie Sie die Entwicklung der Produktpalette geplant haben.

## 2 . Price

Basis für den erreichbaren Preis ist die Bereitschaft des Kunden, den geforderten Preis zu bezahlen. Dies widerspricht der landläufigen Meinung, der Preis werde direkt von den Kosten bestimmt. Ermitteln Sie anhand einer Vollkostenkalkulation (alle im Unternehmen anfallenden Kosten werden berücksichtigt und auf das jeweilige Produkt/ Dienstleistung umgelegt) Ihre Einzelkosten. Dies stellt die Preisuntergrenze für Ihr Produkt dar. Welchen Preis Sie erzielen können, hängt letzten Endes ganz davon ab, wie viel der Nutzen Ihres Angebots den Kunden wert ist. 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.)

Der tatsächlich erzielbare und festzusetzende Preis ergibt sich dann aus der Bereitschaft des Kunden und der Preisstrategie die Sie wählen. Daneben sollten Sie berücksichtigen: Das Verhältnis Preis zu Kosten wird kritisch, wenn der erzielbare Preis die Kosten auf absehbare Zeit nicht mehr deckt. In diesem Fall ist es ratsam, rasch aus dem Geschäft auszusteigen oder - besser noch - gar nicht erst einzusteigen.

Eventuell müssen Sie nach Ermittlung des erzielbaren Preises Ihre Kalkulation überarbeiten. Überlegen Sie, ob Sie Ihr Produkt/ Dienstleistung „abspecken“ können ohne die Attraktivität für den Kunden zu verringern.

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 Firmen verfolgen in der Regel aus guten Gründen eine Abschöpfungsstrategie:

- Ein innovatives Produkt wird nach bisherigen Überlegungen von dem Abnehmer als „besser“ positioniert und darf deshalb auch mehr kosten.
- Wenn Sie eine „echte“ Innovation in den Markt einführen, ist Ihr Unternehmen in einer befristeten Monopolstellung. Sie können diese ausnutzen und für diesen Zeitraum einen höheren Preis verlangen.
- 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.
- Durch einen höheren Einstiegspreis bestehen Preisspielräume nach unten. Preiserhöhungen können vermieden werden und Sie können sich, bei Bedarf, der psychologisch positiven Wirkung einer Preissenkung bedienen.
- Oft wird der Preis als Qualitätsindikator gesehen.
- 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:

- Durch einen niedrigen Anfangspreis werden viele Kunden angesprochen und auf diese Weise ein großer Marktanteil geschaffen.
- Hohe Fixkosten: Geschäfte mit hohen Fixkosten müssen sehr rasch ein breites Publikum finden, damit sie sich rentieren. Denn bei einer großen Ausbringungsmenge können die fixen Kosten auf eine größere Anzahl an Produkten verteilt werden. So fallen beim Kurierdienst Federal Express die Kosten für Flugzeuge und Sortieranlagen gleichermaßen an, egal, ob die Firma tausend oder mehrere Millionen Briefe transportiert.
- 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.
- 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.



Für die innovative Problemlösungsfähigkeit der Produkte ergeben sich folgende grundsätzliche Aussagen:

- Der Preis ist nicht das wichtigste Verkaufsargument.
- Die Bedeutung des Preises wird von den Anbietern meistens überschätzt.
- Für hohe Produktqualität und ausgeprägten Kundennutzen zahlen die Kunden auch höhere Preise
- Wichtiger als der Angebotspreis wird häufig ein vollständiges Produktsortiment, Flexibilität des Anbieters, kurze Lieferzeit und Liefertreue angesehen.

Unabhängig davon, welche Preispolitik für Sie die richtige ist, wird es nötig sein, sie immer wieder zu überprüfen und anzupassen, so dass diese im Verlauf des gesamten Entwicklungsstadiums des Produktes oder der Dienstleistung (Produktlebenszyklus) nahezu optimiert wird.

Als weiterer Punkt gehört die Konditionenpolitik zu den preisstrategischen Überlegungen. Stellen Sie in groben Zügen dar, wie Sie Rabatte, Skonti und Garantiever sprechen handhaben.

### 3 . 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?
- Sind das Firmen oder Privatpersonen?  
Welche Art des Einkaufens bevorzugen sie?
- Ist das Produkt erklärungsbedürftig?
- Kann das Produkt längere Zeit gelagert werden?
- Liegt das Produkt eher im oberen oder im unteren Preissegment?

Grundsätzlich müssen Sie sich überlegen, ob Ihre Firma den Vertrieb selbst übernehmen oder einer spezialisierten Organisation übertragen will. Direkter Vertrieb ist anfangs fast immer mit höheren Kosten verbunden, als die Vergabe an eine andere Unternehmung. Der Vertriebspartner verlangt jedoch für seine Dienste auch eine gewisse Marge, so dass Sie abwägen müssen, welche Alternative für Sie strategisch günstiger ist. Der direkte Vertriebsweg ist typisch für Produkte, die eher technisch kompliziert und beratungsintensiv sind. Erklärt sich das Produkt von selbst und ist auch technisch nicht sehr anspruchsvoll, kann ein indirekter Vertrieb erfolgen.

Beachten Sie bitte: Je direkter der Vertrieb ist, desto schneller können Sie auf Kundenbedürfnisse und -veränderungen reagieren.

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, 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 Firmen vertreten als Agenten die Produkte verschiedener Hersteller; sie übernehmen die Funktion des eigenen Verkäufers. Externe Agenten kosten relativ viel, allerdings nur bei erfolgreichem Verkauf. Wenn sie nicht verkaufen, fallen auch keine Kommissionen an. Das macht diesen Kanal für neue Firmen 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 Lizenzgebühr 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 ohne große eigene Investitionen.
- **Großhandel:** Für eine kleine Firma 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.

- **Direct Mail:** Ausgewählte Kunden erhalten Direktwerbung per Post. Adressen von Personen können nach gewünschten Kriterien sortiert von Datenbankfirmen gekauft werden. Der Erfolg von Direct Mail hängt davon ab, ob der Leser sich sofort angesprochen fühlt – sonst wandert die Post in den Papierkorb.
- **Call Center:** Kunden werden in der Werbung aufgefordert, ein Produkt über eine Telefonnummer zu bestellen. Einfache Produkte können so an ein breites Publikum gebracht werden, ohne dass Läden im ganzen Verkaufsgebiet aufgebaut werden müssen. Sie können die Leistung eines Call Centers auch von spezialisierten Betreibern einkaufen.
- **Internet:** Ohne Frage ist das Internet das Medium der Zukunft. Dennoch ist zu bedenken, dass dies ist ein sehr breit gestalteter Absatzkanal ist. Ihnen stehen mehrere Möglichkeiten offen, das Produkt oder auch die Dienstleistung an den Abnehmer weiterzugeben Egal ob Sie an eine Unternehmung (Business-to-Business) oder an den Endkunden (Business-to-Consumer) verkaufen, müssen Sie sich entweder für den Eigenvertrieb über das Netz oder für den Fremdvertrieb über ein Internetunternehmen entscheiden. Im Falle des Eigenvertriebs sollte man die Kosten für Hard- und Software, sowie Personalkosten beachten. Für die Leistung eines Unternehmens, das für Sie den Vertrieb im world wide web übernimmt, entstehen ebenfalls Kosten, je nach Umfang der gewünschten Internetpräsenz.

## 4 . 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 Firmen oder als alternative Lösungen. Gehör beim Kunden können Sie sich auf verschiedenen Wegen verschaffen:

- **Klassische Werbung:** Zeitungen, Zeitschriften, Fachjournale (Artikel in Printmedien über Ihr Produkt, Ihre Firma, über Sie selbst, verfasst von Ihnen oder von Journalisten), Radio, Fernsehen, Kino
- **Direktmarketing:** Direct Mail an ausgewählte Kunden, Telefonanrufe, Internet
- **Public Relations:** Durch gemeinnützige Tätigkeiten und humanistische Aktivitäten soll ein sogenannter „Goodwill“ (Bekanntheits- und Sympathieanteile) von der gesamten Öffentlichkeit gegenüber Ihrem Unternehmen aufgebaut werden.
- **Verkaufsförderung:** Gewinnspiele, Produktproben oder Gutscheine
- **Ausstellungen, Messen**
- **Kundenbesuche**

Kommunikation ist teuer. Verzetteln Sie deshalb Ihre Kräfte nicht. Kalkulieren Sie genau, wie viel Werbung Sie sich pro Verkaufsabschluss leisten können, und wählen Sie Ihre Kommunikationsmittel danach aus. Fokussierte Kommunikation ist wesentlich effektiver. Wenn Sie die Kunden ansprechen, konzentrieren Sie sich auf die Personen, die den Kaufentscheid treffen bzw. den größten Einfluss auf den Kaufentscheid haben.

## LEITFRAGEN: Marketing und Vertrieb

### Phase 1

- Welchen Endverkaufspreis wollen Sie erzielen (Schätzung)? Nach welchen Kriterien bilden Sie Ihren Endverkaufspreis? Wie hoch liegt die Gewinnspanne (Schätzung)?
- Welchen Absatz (Stück) und Umsatz (DM) streben Sie an (Schätzung)?
- Wie haben Sie den Kundennutzen Ihres Produktes quantifiziert?
- Wollen Sie ein universelles Produkt für alle Segmente herstellen oder das Produkt gezielt den Anforderungen einzelner Segmente anpassen?

### Phase 2

- In welchen Teilsegmenten finden Sie den Markteintritt? Wie wollen Sie das Teilsegmentgeschäft in ein Volumengeschäft überführen?
- Welche Endverkaufspreise sollen Ihre Produkte/ Dienstleistungen je Marktsegment erzielen (detaillierte Angaben)?
- Welchen Absatz wollen Sie erreichen (detaillierte Angaben je Marktsegment)?
- Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/ Dienstleistungsabsatzes aus? Wer entscheidet bei Ihren Abnehmern über den Kauf?

- Welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?
- Wollen Sie mit einem niedrigen Preis schnell den Markt durchdringen (Penetration) oder von Beginn an einen möglichst hohen Ertrag abschöpfen? Begründen Sie Ihre Entscheidung!
- Wie lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Wie gewinnen Sie Referenzkunden?
- Wie viel – an Zeit und Kapazitäten – wird es kosten, einen Kunden zu gewinnen?
- Welche Werbemittel nutzen Sie dabei?
- Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Hotline?
- Wie schwer wird es sein bzw. was wird es kosten, einen Kunden dauerhaft zu binden?
- Welche weiteren Planungsschritte sind bis zur Einführung Ihres Produkts/Dienstleistungsangebots erforderlich? Entwerfen Sie einen Zeitplan mit den wichtigsten Meilensteinen!

### Phase 3

- Welchen Anforderungen (Anzahl, Qualifikation und Ausrüstung der Mitarbeiter) muss der Vertrieb gerecht werden, um Ihre Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen? Welche Ausgaben planen Sie dafür?
- Wie werden sich der Absatz und das Ergebnis auf die einzelnen Vertriebskanäle verteilen (Schätzung)?
- Welche Marktanteile je Vertriebskanal wollen Sie erreichen?
- Welche Ausgaben fallen an? Bei der Einführung und später?
- Welchen Preis werden Sie für Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung je Zielkundengruppe und Vertriebskanal verlangen?
- Welche Zahlungspolitik setzen Sie fest?

## 6 Geschäftssystem und Organisation

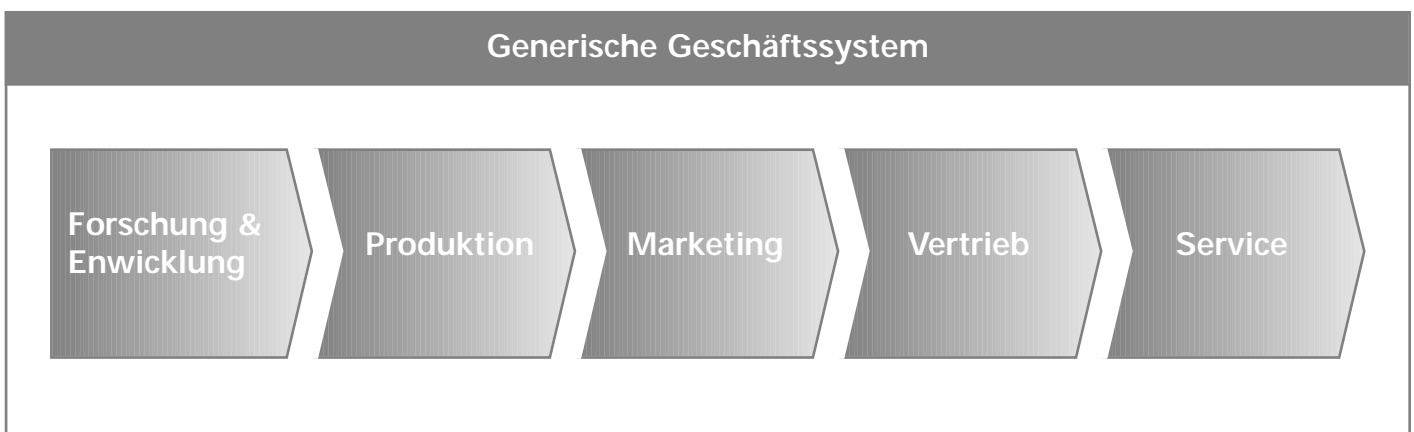
*„Organisationen existieren, um gewöhnlichen Menschen ungewöhnliche Leistungen zu ermöglichen.“*

*Ted Levitt, Editor Harvard Business Review*

**Geschäftssystem.** Jede unternehmerische Aufgabe besteht aus dem Zusammenspiel einer Reihe von Einzelaktivitäten. Werden sie systematisch in ihrem Zusammenhang aufgezeichnet, wird ein „Geschäftssystem“ erkennbar. Das Modell des Geschäftssystems beschreibt die Aktivitäten einer Firma, 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 Unternehmen zutrifft, ist in Abbildung 10 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 eine Produktionsfirma 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.

Was im Einzelfall „sinnvoll“ ist, hängt stark von der Branche ab, in der Sie tätig sind, und natürlich von Ihrer Firma selbst. Das Geschäftssystem eines Computerherstellers unterscheidet sich augenfällig von jenem einer Fast-Food-Kette. Aber auch das Geschäftssystem eines Warenhauses wird bedeutend anders aussehen als jenes eines Direktversand- Unternehmens, obwohl beide zum Teil dieselben Produkte verkaufen. Allgemein gültige 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 Fähigkeiten 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. Die Entwicklung hin zur Spezialisierung ist ein allgemein zu beobachtender Trend in der Wirtschaft.

Für Start-ups ist Spezialisierung besonders wichtig; sie sollten ihre Energie voll auf wenige Schritte des Geschäftssystems ausrichten. Selbst der heutige Softwaregigant Microsoft konzentrierte sich zu Beginn ausschließlich auf die Entwicklung des Betriebssystems DOS; alle anderen Funktionen des Geschäftssystems wurden damals von IBM wahrgenommen.

**Organisation.** Ergänzend zum Geschäftssystem müssen Sie einige organisatorische Fragen bedenken. Entscheidend ist, dass Sie die Zuständigkeiten und Verantwortungen klar regeln und dass Sie eine einfache Organisation mit wenigen Phasen gestalten.

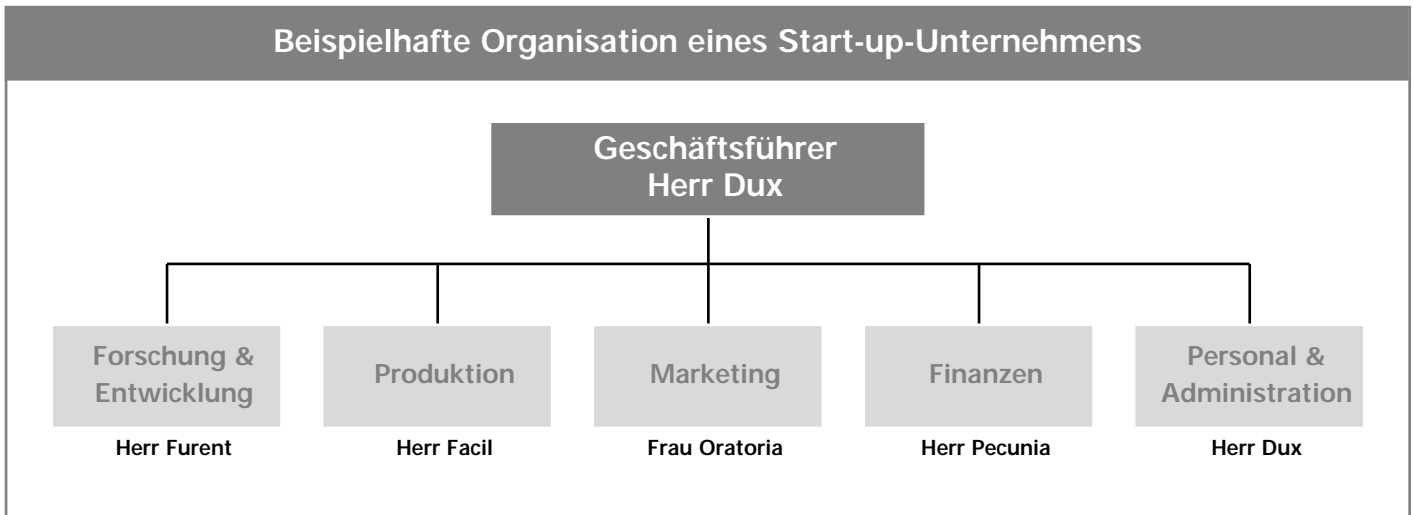
Zweckmäßig ist eine Unterteilung in Aufbauorganisation und Ablauforganisation. Überlegen Sie in Bezug auf die Aufbauorganisation, welche Personen (wer) welche Tätigkeiten (was) ausführen und welchen Einsatz von Sachmitteln sie dafür benötigen. Des Weiteren ergibt sich aus der Ablauforganisation die zeitliche Reihenfolge der Aufträge (wann) und der Ort der Leistung bzw. Erfüllung (wo).

Alles weitere wird sich aus den Notwendigkeiten der Geschäftstätigkeit ergeben. Vermeiden Sie bitte die Zergliederung von Verantwortung nach Muster einer „sozialistischen“ Geschäftsführung. Ihre Organisation muss flexibel sein und sich ständig neuen Gegebenheiten anpassen können – erwarten Sie, dass Sie Ihre Firma in den ersten Jahren wiederholt umorganisieren müssen.

Nachdem Sie für jeden Bereich festgelegt haben, wer für was verantwortlich ist (Arbeitsteilung und Verantwortungen), richten Sie noch übergreifende Funktionen wie Geschäftsleitung, Personal, Finanzen und Administration ein. Ihre Organisation ist dann funktionstüchtig.

Mit einer einfachen Organisation sorgen Sie dafür, dass jedes Teammitglied klar vereinbarte Aufgaben übernehmen und selbständig zu Ende führen kann. Jedoch sollte jeder imstande sein, ein anderes Teammitglied zumindest für kurze Zeit zu vertreten.

Zu dem Thema Organisation muss auch erörtert werden, wie die Eigentumsverhältnisse im Unternehmen aufgeteilt sind. Anhand Ihrer Darlegung im Kapitel 5.3 Unternehmerteam stellen Sie heraus, wie die Teammitglieder an der Unternehmung beteiligt sind und wie die Unternehmensbeteiligung von neuen Personalakquisitionen aussehen soll. Solche Beteiligungen könnten z. B. Umsatzprovisionen, Verkaufsprovisionen, Gewinnbeteiligungen oder Stock Options sein. Diese zusätzliche „Vergütung“ erhöht nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, sondern sichert Ihnen langfristig das Know-how der Mitarbeiter.



### Standort des Unternehmens.

Zuerst müssen Sie sich fragen, ob die Wahl des Standortes Einfluss auf den Erfolg Ihres Unternehmens haben könnte. Je nachdem, wie die Antwort ausfällt, investieren Sie Zeit und Kosten in die richtige Standortalternative.

Für Unternehmen, die einen direkten Vertrieb praktizieren (d. h. mit ausgeprägter Kundennähe) ist die Standortfrage besonders wichtig. Die Wahl des richtigen Standortes für Ihr Unternehmen geht also stark mit Ihrem Vertriebssystem und unternehmensspezifischen Faktoren einher. Solche Faktoren können sein:

- Notwendigkeit eines branchenspezifischen Umfeldes (z. B. Silicon Valley: High-Tech-Umfeld dient dem Informationsaustausch der Unternehmen untereinander und zu eine Ansiedlung aller wichtigen Produktionsfaktoren in der Umgebung)
- Infrastruktur, Verkehrsanbindung und Miet- bzw. Grundstückspreise
- Wettbewerbsintensität der Umgebung
- Marktnähe
- Größe des erreichbaren Marktes
- Finanzierungskriterien wie z. B. regionale staatliche Förderung
- Rohstoffnähe

Erläutern Sie kurz die Wahl des geplanten Standorts für Ihr Unternehmen. Achten Sie darauf, dass Sie keine langfristigen Mietverträge eingehen, da Sie sich aufgrund des geplanten Wachstums Ihres Unternehmens möglicherweise kurzfristig nach neuen Räumen umsehen müssen. Exemplarisch sei hier das Innovations- und Gründerzentrum in Erlangen-Tennenlohe genannt. Zahlreiche Start-ups, wie z. B. Asimus, Astrum oder Wavelight, sind inzwischen aus dem IGZ ausgezogen und haben sich in unmittelbarer Umgebung in größeren Räumlichkeiten niedergelassen.

**„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 Dritten übertragen werden. Aber auch unterstützende Tätigkeiten innerhalb der neuen Firma 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 nach 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 Technologiefirmen 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 einer spezialisierten Firma zu übertragen. Letztere können dank ihrer 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. Oft kann die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten dessen Leistung sogar verbessern. Falls für eine gewünschte Leistung kein Lieferant zu finden ist, können Sie vielleicht einen Partner finden, der bereit ist, die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln.



Für ein neu gegründetes Unternehmen ist die Frage, wie es mit anderen Firmen zusammenarbeiten will, besonders relevant. Beurteilen Sie mögliche Kooperationspartner nach folgenden Kriterien:

- Fähigkeiten des Partners
  - Unterhält er Beziehungen zu Vertriebswegen und anderen Akteuren, die man sonst nicht nutzen könnte?
  - Hat er ausreichend Größe, Wachstum und finanzielle Stärke?
  - Bekommt man Zugang zu einem Markennamen?
  - Verfügt dieser über Erfahrungen mit ähnlichen Produkten/ Technologien
  - Einsatz
- Kann Ihr Kerngeschäft von der Technologie des Partners profitieren?
  - Wird Unterstützung bei F&E, Marketing und Installation angeboten?
  - Vereinbarkeit
  - Sind Ihre Ziele, Risikoprofile und Unternehmenskulturen miteinander vereinbar?
  - Stimmt die Markenpolitik weitgehend überein?
  - Besteht keine konkurrierende Interessensverfolgung in anderen Bereichen?

Berücksichtigen Sie, dass jede Art der Zusammenarbeit Vor- und Nachteile hat:

- **Lose, unverbindliche Partnerschaften** bedeuten für keine Seite eine große Verpflichtung. Beide Parteien können die Partnerschaft einfach und schnell beenden; beide leben aber auch mit der Unsicherheit, dass die Zulieferung oder der Absatz schnell versiegen kann. Zudem wird ein Lieferant nur teilweise auf die besonderen Bedürfnisse einer Kundenfirma 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. 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. Ein Nachteil besteht darin, dass Sie bei einem Ausfall Ihres Zulieferers oder Abnehmers wahrscheinlich keine Möglichkeit haben, ohne größeren Zeitverlust und möglicherweise erheblichen Kosten Ihre Produktion aufrecht zu halten bzw. den Absatz der spezifischen Teile zu gewährleisten. Suchen Sie sich deshalb Ihren Partner genau aus, bevor Sie sich zum Austausch hochspezialisierter Produkte oder Dienstleistungen entschließen.

Damit eine Partnerschaft zu einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung führt, müssen mehrere Voraussetzungen gegeben sein:

- **„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 oft nicht gebührend beachtet werden. Ein Zulieferer mit einem Exklusivvertrag kann zum Beispiel in eine missliche Lage geraten, wenn sein Abnehmer plötzlich die Produktion drosselt und weniger Komponenten abnimmt; dies gilt umso 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 (Konkurs, Feuer, Streik usw.). Risiken und mögliche finanzielle Belastungen müssen also im Voraus bedacht und gegebenenfalls 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 und nennen Sie bereits im Businessplan, wie und mit wem Sie später zusammenarbeiten werden. Partnerschaften bieten Ihrem noch jungen Unternehmen die Chance, von den Stärken etablierter Firmen 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.

## **LEITFRAGEN: Geschäftssystem und Organisation**

### **Phase 2**

- Wie sieht das Geschäftssystem für Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung aus?
- Welche Aktivitäten wollen Sie selbst ausführen?
- Wo liegt Ihr Fokus bei Ihren eigenen Aktivitäten?
- Aus welchen Unternehmensfunktionen besteht Ihre Organisation, und wie ist sie strukturiert?
- Welche Mittel (quantitativ und qualitativ) benötigen Sie zur Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung?
- Wie hoch ist Ihr Bedarf an Input-Faktoren (Rohmaterialien, Materialien für die Dienstleistungserstellung)?
- Was machen Sie selbst (Make), und was kaufen Sie zu (Buy)?
- Mit welchen Partnern werden Sie zusammenarbeiten? Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?

### **Phase 3**

- Welchen Standort möchten Sie für Ihr Unternehmen wählen?
- Welche Produktfertigungs-/Dienstleistungserstellungskapazität (Stückzahlen) planen Sie?
- Wie viel kosten Erstellung und Lieferung/Bereitstellung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung?
- Auf welche Weise und mit welchem Aufwand können Sie die Kapazitäten kurzfristig anpassen?
- Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehen Sie vor?
- Falls Sie ein Lager benötigen, welchen Lageraufbau planen Sie?
- Wie sieht Ihre Kostenstruktur aus (fix, variabel)?

## 7 Realisierungsfahrplan

*„Im Geschäftsleben ist es wie beim Schach: Um erfolgreich zu sein, muss man mehrere Züge im Voraus denken.“*

*William A. Sahlmann, Professor*

Investoren wollen genau wissen, wie Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens vorstellen. Eine realistische 5-Jahres-Planung verschafft Ihnen Glaubwürdigkeit bei Investoren und Geschäftspartnern. Zusätzlich hilft Sie Ihnen, die verschiedenen Aktivitäten und Abhängigkeiten zu durchdenken. Sie gefährden Ihre Firma, 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 (Beispiel Gantt-Chart siehe Fallbeispiel CityScape)
- ▶ Wichtige Meilensteine
- ▶ Wichtigste Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen.

**Personalplanung.** Mit dem raschen Aufbau der neuen Firma 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. Beachten Sie dabei, dass qualifizierte und spezialisierte Arbeitskräfte trotz hoher Arbeitslosigkeit nicht leicht zu finden sind. Vielfach werden Sie nicht darum herumkommen, gute Mitarbeiter von der Konkurrenz abzuwerben; bei einer Kündigungsfrist von bis zu sechs Monaten heißt das, frühzeitig zu planen!

Versehen Sie Ihre Personalplanung mit Kostengrößen, um die gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für Ihre Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln. Personalkosten sind von verschiedenen Faktoren abhängig, zum Beispiel von der Branche, der Qualifikation, des Alters und der Berufserfahrung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, der Arbeitsmarktlage und der Region.

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 vier bis zehn 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.

## LEITFRAGEN: Realisierungsfahrplan

### Phase 3

- Was sind die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung Ihres Unternehmens, und wann müssen sie erreicht sein?
- Wie wollen Sie diese als Arbeitspakete angehen?
- Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?
- Bei welchen Aufgaben/Meilensteinen sehen Sie Engpässe?
- Welchen Personalbedarf erwarten Sie in den einzelnen Bereichen Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Geschäftsjahren? Welche Kosten fallen dabei an?
- Wie viel Sachkapital ist erforderlich, um erste Umsätze zu erzielen?
- Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?
- Welche Investitionen planen Sie längerfristig (3–5 Jahre)?
- An welchen Meilensteinen werden diese Investitionen voraussichtlich fällig?
- Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden jährlichen Abschreibungen?

## 8 Chancen und Risiken

*„Eines der größten Märchen über Unternehmer ist, dass diese alle wagemutige Draufgänger seien. Jeder vernünftige Mensch möchte Risiken vermeiden.“*

*William A. Sahlmann, Professor*

Ihre Planungen sind daraufhin zu überprüfen, wie viel 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.

### **Gehen Sie vor allem auf folgende Punkte ein:**

- Marktchancen: Wachstumsmöglichkeiten und Bedarf an Produkten
- Marktrisiken: Konkurrenz, Substitutionsprodukte
- Finanzielle Risiken: Aufrechterhaltung der Liquidität.

Den Venture-Capitalists 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 (Sensitivitätsanalyse).

Stellen Sie Chancen und Risiken realistisch dar. Kein Unternehmen kann ohne gewisse Risiken aufgebaut werden. Zeigen Sie, dass Sie die Risiken kennen und in ihre Planung mit einbezogen haben.

### **LEITFRAGEN: Chancen und Risiken**

#### **Phase 2**

- Welche grundsätzlichen Risiken (Markt, Wettbewerb, Technologie, Entwicklung) bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben?
- Mit welchen Maßnahmen planen Sie, diesen Risiken zu begegnen?
- Welche außerordentlichen Chancen/Geschäftsmöglichkeiten sehen Sie für Ihr Unternehmen?
- Wie könnte eine verbreiterte Kapitalbasis dabei helfen?

#### **Phase 3**

- Wie wird Ihre Planung für die nächsten fünf Geschäftsjahre im günstigsten und ungünstigsten Szenario aussehen?
- Welche Auswirkungen hat dies auf Kapitalbedarf und Rendite?
- Wie realistisch sind die einzelnen Szenarien aus Ihrer Sicht?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihre Geschäftsplanung?

## 9 Finanzplanung und Finanzierung

*„Planung ist der Ersatz von Chaos durch Fehler.“*

*Unbekannt*

Hier überprüfen Sie, ob Ihr Geschäftskonzept rentabel und finanzierbar ist. Dazu müssen die Ergebnisse aus allen vorhergehenden Kapiteln zusammengetragen und konsolidiert werden.

Aus dem erwirtschafteten CashFlow (Saldo zwischen Kassenzufluss und Kassenabfluss eines Unternehmens in einer bestimmten Periode) Ihres operativen Geschäfts ergibt sich die Wertsteigerung des Unternehmens.

Wollen die Kapitalgeber die Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals ermitteln, setzen sie den erwirtschafteten Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Eigenkapital. Bezieht man nun den Jahresüberschuß des Unternehmens auf das gesamte investierte Vermögen, so ergibt sich der Return Of Investment. CashFlow und ROI sind jeweils auf eine Periode bezogen.

Um die Berechnung der Rendite über mehrere Jahre durchzuführen, muss man die Messgröße IRR (Internal Rate of Return) berechnen, die später in diesem Kapitel behandelt wird.

Diese Kennzahlen werden in der Liquiditätsplanung ermittelt, welche auch Auskunft über den jeweiligen Finanzbedarf gibt.

Zusätzlich stellt sich die Ergebnissituation Ihres Unternehmens in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) dar. Diese ist auch aus handels- und steuerrechtlichen Gründen notwendig.

Es existieren vielfältige Möglichkeiten, das Zahlenwerk zu präsentieren. Zur ersten Orientierung finden Sie

im Anhang dieses Handbuchs exemplarisch Vordrucke einer Liquiditätsplanung, einer GuV und einer Bilanz. Entsprechend vorbereitete Excel-Sheets hat die LGA-Innovationsberatungsstelle Nordbayern erarbeitet. Diese können als Datei von der Homepage des Wettbewerbs geladen werden oder bei der LGA direkt bezogen werden.

### **Minimalanforderungen an Ihre Finanzplanung im Businessplan sind:**

- CashFlow-Rechnung (Liquiditätsplanung), Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz
- Voraussagen über die nächsten drei bis fünf Jahre, mindestens ein Jahr über die Erreichung des Break-Even-Point hinaus, d.h. der Punkt an dem sich die Kosten und die Erlöse decken
- Im ersten Jahr monatlicher, im zweiten Jahr quartalsweise aufgeteilter Finanzplan, danach jährlich
- Sämtliche Zahlen mit Annahmen unterlegt (im Businessplan sind nur die wichtigsten auszuweisen).

### **Beispiel:**

Um Ihnen den Einstieg in die Finanzplanung etwas zu erleichtern, soll zu Beginn am Beispiel eines Kaufs von Anlagegütern, wie z. B. einer Maschine, die jeweilige Berücksichtigung in der Finanzplanung dargestellt werden.

Sie kaufen eine Maschine für 10.000 Euro mit einer gewöhnlichen Nutzungsdauer von 5 Jahren. Der Kauf der Maschine selbst stellt keinen Aufwand dar und Sie müssen diesen nicht in Ihrer GuV berücksichtigen. Jedoch unterliegt diese Maschine einer Abnutzung, die in Form einer Abschreibung in der GuV Berücksichtigung findet.

Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Ob ein Unternehmen sein Eigenkapital vermehrt oder verzehrt, hängt davon ab, wie viel am Ende eines Jahres „unter

dem Strich übrig bleibt“. Mit Hilfe der GuV lässt sich der Erfolg aus der Saldierung aller Aufwendungen und Erträge der betrachteten Periode ermitteln und Sie erlaubt einen Überblick über dessen Zusammensetzung. Bei der Gewinn- und Verlustrechnung wird der erwirtschaftete Ertrag den Aufwendungen (Ressourcenverbrauch) in einer bestimmten Periode (unabhängig von konkreten Zahlungen) gegenübergestellt. Eine vereinfachte GuV finden Sie im Anhang des Handbuchs.

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 z. B. ein Geschäftsführergehalt an.

Unter die Position Materialaufwand fallen alle Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren und Leistungen; unter dem 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.

**Abschreibung.** 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. Abschreibungen entstehen, weil abnutzbare Anlagegüter der zeitlichen, technischen und wirtschaftlichen Entwertung unterliegen wie Verschleiß, Ineffizienz, und zeitlich befristete Schutzrechte (nicht abnutzbare Anlagegüter sind z. B. Grundstücke).

Lineare und geometrisch-degressive Abschreibung sind die am häufigsten verwendeten Abschreibungsmethoden. Bei der linearen Abschreibung werden zur Ermittlung des Abschreibungsbetrages die Anschaffungskosten/Herstellungskosten dividiert durch die Nutzungsdauer (siehe auch Beispiel). Man erhält eine gleichbleibende Abschreibung über die Jahre der Nutzungsdauer verteilt. (Für eine genaue Beschreibung der Abschreibungsarten und auch Ihrer steuerrechtlichen Behandlung wird auf das in den Literaturempfehlungen angegebene Buch verwiesen.)

Diese Wertminderung ist als Aufwand geltend zu machen, so dass Ihr zu versteuernder Gewinn geringer wird.

Beachten Sie bitte bei der Zuordnung einzelner Erträge und Aufwendungen unbedingt die gesetzlichen Vorschriften (§ 275 Handelsgesetzbuch)! der Erstellung Ihrer Pläne stets nach dem Vorsichtsprinzip und planen Sie ausreichend Reserven ein.

Bilden Sie abschließend die Differenz aller Erträge und Aufwendungen eines Geschäftsjahres und ermitteln Sie den Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag. Die GuV gibt Ihnen Auskunft über die Mehrung oder Minderung des Reinvermögens (darunter versteht man die Summe aller Vermögensgegenstände abzüglich Schulden) Ihres Unternehmens. Sie erhalten somit einen Überblick über das Geschäftsergebnis, jedoch keinen Einblick in den Barmittelbestand – hierzu dient die Liquiditätsplanung. Das Versenden einer Rechnung bedeutet noch keinen Zahlungseingang auf Ihrem Konto. Bitte beachten Sie stets diesen Hinweis, viele Unternehmen sind trotz eines positiven Reingewinns durch Liquiditätsmangel in Konkurs geraten.

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

**Liquiditätsplanung.** Die stetige Sicherstellung der Liquidität hat bei der Unternehmensgründungen absolute Priorität. Deshalb kommt der Liquiditätsplanung im Rahmen Ihrer gesamten Finanzplanung eine herausragende Bedeutung zu. Um die Zahlungsunfähigkeit, die definitiv den Konkurs und damit das „Aus“ für Ihr Unternehmen bedeutet, zu vermeiden, muss Ihr Unternehmen zu jedem Zeitpunkt „flüssig“ sein. Dies soll durch eine detaillierte Liquiditätsplanung sichergestellt werden. Sie sollten diesen Teilbereich daher besonders intensiv und detailliert betrachten um eine ständige Liquidität zu gewährleisten. Arbeiten Sie bei der Erstellung Ihrer Pläne stets nach dem Vorsichtsprinzip und planen Sie ausreichend Reserven ein.

Das 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.

**Beispiel:**

Beim Kauf der Maschine ändert sich der Barmittelbestand noch nicht. Erst wenn Sie die 10.000 Euro wirklich bezahlen, werden diese als Auszahlung berücksichtigt. Stellen Sie durch die Liquiditätsplanung sicher, dass Sie zu dem tatsächlichen Zahlungszeitpunkt auch diese Rechnung bezahlen können.

Erfassen Sie Höhe und Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen. Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn in jeder Periode die Summe der Einzahlungen größer oder gleich 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.

Wenn Sie ein Unternehmen neu gründen, kommen andere Ausgaben auf Sie zu, als wenn Ihr Unternehmen bereits besteht. Beziehen Sie also spezielle Gründungskosten wie

- Gründungsberater, Notar, Steuerberater, Rechtsanwalt,
- Anmeldungen und Genehmigungen,
- Marktforschungsausgaben, Firmenlogo, Markteinführungsausgaben,

- Umbau bzw. Renovierung der Gewerberäume wie auch Geschäftsausstattung, Anlagen Maschinen,
- Material- und Personalausgaben (auch für F&E) und
- Patent-/ Lizenzgebühren

mit in Ihren Finanzbedarf ein. Nicht zu vernachlässigen sind die laufenden Betriebskosten. Diese sind je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. Einige werden hier exemplarisch genannt, wie z. B. Personal-, Miet-, Werbungs-, Reise-, Büromaterial-, Lager-, Versicherungs- und Fahrzeugkosten.

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 und für das dritte, vierte und fünfte Jahr nur noch jährlich. Für die konkreten Zahlenangaben können Sie die entsprechenden Tabellen im Anhang dieses Handbuchs verwenden.

CashFlow. Eine einheitliche Regelung zur Berechnung des Cash-Flows gibt es nicht. Grundsätzlich kann er mit nachstehendem Schema ermittelt werden:

- (1) Anfangsbestand an Bar- und Buchgeld
- (2) + Einzahlungen der Periode
- (3) - Auszahlungen der Periode
  
- (4) = Endbestand an Bar- und Buchgeld

Der CashFlow dieser Periode ergibt sich aus dem Saldo von (2) und (3).

In der Praxis werden häufig noch andere Schemata zur Bestimmung des CashFlows herangezogen. Obiges Schema hat aber die größte Aussagekraft bezüglich der finanziellen Situation einer Unternehmung.

Planbilanzen. Venture-Capitalists interessieren sich für die Entwicklung des Vermögens Ihres Unternehmens. Dieses wird in Form von Planbilanzen dargestellt. Dabei wird der Art und Höhe des Vermögens auf der Aktivseite (Mittelverwendung) die Herkunft des Vermögens auf der Passivseite (Mittelherkunft) gegenübergestellt. Wie die GuV ist auch die Bilanzierung vom Gesetzgeber vorgeschrieben und reglementiert. Für sie gelten jährliche Planungsintervalle. Für die konkreten Zahlenangaben können Sie die entsprechenden Tabellen im Anhang dieses Handbuchs verwenden. Ein ausführliches Schema zur Gliederung der Bilanz findet sich in den gesetzlichen Vorschriften des § 266 Abs. 2 und 3 HGB.

**Beispiel:**

Hier wirkt sich nun auch wieder der Kauf der Maschine aus. Diese erhöht Ihr Anlagevermögen auf der Aktivseite der Bilanz um den Kaufpreis von 10.000 Euro.

Finanzbedarf. Aus der Liquiditätsplanung geht zwar hervor, wie viel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, nicht jedoch, aus welchen Quellen es stammt. Grundsätzlich wird dabei zwischen Eigenkapital (Kapitalgeber halten Anteile an der Unternehmung) und Fremdkapital unterschieden. Wählen Sie aus der Vielzahl der Finanzierungsquellen für Ihr Unternehmen die „richtige Mischung“ aus.

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.

Finanzierungsquellen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien				
	Seed-Phase	Start-up	Expansion	Realisierung
<b>Persönliche Ersparnisse</b>	■			
<b>Familiendarlehen</b>	■			
<b>Staatliche Unterstützung</b>	■	■	■	■
<b>Privatperson (Business Angels)</b>	■	■	■	
<b>Venture Capital</b>	■	■	■	
<b>Hypothek</b>	■	■	■	■
<b>Leasing</b>	■	■	■	■
<b>Bankkredit</b>	■	■	■	■
<b>Börse</b>				■

Wenn Sie ein langfristiges Engagement anstreben und mit einer kleinen Firma 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 Venture-Capital arbeiten wollen. Der Venture-Capitalist wird meist einen gewichtigen Anteil an der Firma beanspruchen, vielleicht müssen Sie sogar die Mehrheit am Eigenkapital abgeben. Professionelle Investoren haben jedoch kein Interesse daran, die Firma zu leiten, solange Sie die Zielvorgaben erfüllen, auch wenn sie über die Mehrheit am Eigenkapital verfügen. 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 aufzunehmen und den fachkundigen Rat von Treuhändern, Steuerberatern oder Anwälten einzuholen.

Eventuell können Sie auch Offerten von mehreren Investoren einholen.

Lassen Sie sich durch undurchsichtige Konstruktionen nicht abschrecken – meistens haben diese legitime Gründe (z. B. Steuerersparnisse, Kontrolle über die investierten Gelder). Bestehen Sie jedoch darauf, den Deal in allen Details genau zu verstehen.

Unabhängig davon, mit welchem Kapitalgeber Sie letztlich zusammenarbeiten, werden Sie sehr schnell merken, dass die Interessen nahezu identisch sind. So wollen alle Geldgeber im Vorwege detailliert Auskunft haben über

- den Umfang und die Art des akzeptablen Risikos,
- die Höhe der Investition,
- den Inhalt und Umfang zusätzlich vereinbarter Rechte und Pflichten,
- den Zeithorizont für die geforderte Rendite.

Die Bereitschaft für Zugeständnisse bzw. gesetzte Mindestanforderungen an die einzelnen Punkte kann dagegen zwischen den verschiedenen Kapitalgebern stark variieren.

### Renditeberechnung in Mio. DM am Bsp. CityScape

	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
<b>Serie von Cash Flows</b>				0	0	47.6
	0	-1.7	-2.0	-1.0		
<b>Diskontfaktor</b>	1.00	0.58	0.34	0.20	0.11	0.07
<b>Diskontierter Wert der Cash Flows bei IRR von 72%</b>	-1.70	-1.16	-0.34	0	0	3.20
						➤ $\Sigma=0$

Jahr	0	1	2	3	4	5
<b>Serie von CashFlows</b>	-0.65	-1.2	-1.5	0	0	21.98
<b>Diskontfaktor</b>	1.00	0.59	0.35	0.20	0.12	0.07
<b>Diskontierter Wert der CashFlows bei IRR von 70%</b>	-0.65	-0.71	-0.18	0	0	1.54

### Berechnung der Rendite für die Kapitalgeber.

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.

Im Fallbeispiel CityScape investieren Kapitalgeber und Gründer in den ersten drei Jahren insgesamt 2,35 Mio. Euro (0,65 Mio., 1,2 Mio. und 0,5 Mio.). Nach fünf Jahren wird beim Börsengang ein realisierter Erlös von ca. 21,98 Mio. Euro erwartet. Wie hoch ist in diesem Fall die Rendite?

Aus Sicht der Investoren sind alle Gelder, die in die neue Firma gesteckt werden, zuerst einmal negativer CashFlow. Zu diesen Geldern gehören die Investitionen der Gründer und auch jede Investition aus anderen Finanzierungsquellen, wenn das Kapital in die Unternehmung fließt. Nach dem Break-even wird die Firma ihre positiven CashFlows nicht gleich als Dividende auszahlen, sondern damit vorerst ihre Bilanz stärken. Die Investoren erhalten i.d.R. erst bei der Exit-Realisierung einen CashFlow. Weil die CashFlows in verschiedenen Jahren erfolgen, müssen sie diskontiert, d.h. auf den heutigen Zeitpunkt zurückgerechnet werden (Zins- und Zinseszins-Effekt).

Die Diskontfaktoren für die einzelnen Jahre ergeben sich aus der Formel  
 Diskontfaktor =  
 wobei gilt:  $r$  = Diskontsatz in % und  $T$  = Jahr, in welchem der CashFlow erfolgt.

Zur Berechnung der Rendite geht man schrittweise vor. Zuerst wird die Messgröße Internal Rate of Return (IRR), zu Deutsch Interne Verzinsung berechnet. Die IRR ist derjenige Diskontsatz, bei dem die Summe aller positiven und negativen CashFlows, diskontiert auf den heutigen Tag, Null ergibt.

Folgende Formel soll Ihnen das nachvollziehen etwas erleichtern:

wobei gilt: CashFlow<sub>o</sub> bis  $n$  = Zahlungsfluss in oder aus der Unternehmung im Jahr  $n$ ,

= Diskontfaktor im Jahr  $n$  und  $r$  = Internal Rate of Return.

Setzen Sie alle gegebenen Zahlen ein und errechnen Sie anschließend  $r$ . Lösen diese Gleichung iterativ von Hand auf; in den meisten Taschenrechnern und Tabellenkalkulationsprogrammen ist allerdings eine spezielle Funktion zur Berechnung vorhanden (z. B. in Excel: Berechnung des Internen Zinsfußes IKV). Damit erhalten Sie die IRR.

Im Beispiel beträgt die IRR für das Projekt CityScape 70 %, d.h. die Investoren erhalten im Durchschnitt für das eingesetzte Kapital eine jährliche Rendite von 70 %. Angesichts der Risiken ist dieser Wert eine übliche Renditeerwartung.

Unternehmensbewertung. Nach einer erfolgten ersten positiven Bewertung Ihres Businessplans nimmt ein Venture-Capitalist schnell eine checklistenartige Bewertung Ihres Unternehmens vor, um so realistische Werte bezüglich seiner Rendite zu erhalten. Hierbei stützt er sich auf branchenindividuelle Kennzahlen und persönliche Erfahrungswerte, die von Kapitalgeber zu Kapitalgeber unterschiedlich sein können. Grundsätzlich können Sie jedoch davon ausgehen, dass alle in Kapitel 4.3. genannten Punkte in die Bewertung mit einbezogen werden. Insbesondere für evtl. folgende Vertragsverhandlungen ist es für Sie wichtig, dass Sie sich Ihr eigenes Bild von dem Wert Ihres Unternehmens machen.

Zentraler Punkt der Unternehmensbewertung ist die Ermittlung des Marktwertes des Eigenkapitals ("Equity Value"). Hierbei haben sich zwei Verfahren etabliert, nach denen die Kapitalgeber i.d.R. vorgehen:

- Die Discounted-Free-Cashflows-Methode (DCF) und
- das Abschätzen mit Multiples.

Berechnen mit Discounted Free Cashflows (DCF). Hierbei werden alle zukünftigen Freien Cashflows bestimmt, diskontiert und aufsummiert. Im Ergebnis erhalten Sie den "Entity Value", also den Wert des gesamten Eigen- und Fremdkapitals. Nach Abzug des Fremdkapitals bleibt dann der eigentliche Unternehmenswert ("Equity Value"). Die Berechnung erfolgt analog zu der im Beispiel der Renditeberechnung dargestellten Weise. Hierbei ist zu beachten, dass der angesetzte Diskontsatz im Laufe der Jahre rückläufig ist (ca. 5–15% pro Jahr), da das Risiko eines Totalverlustes des eingesetzten Kapitals mit fortschreitendem Bestehen des Unternehmens am Markt abnimmt. Ferner wird ein Fortführungswert (FW) bestimmt, der die anfallenden Cashflows nach dem betrachteten Zeitraum berücksichtigt. Die Berechnung des Fortführungswertes erfolgt nach der Formel

$FW_t =$

wobei gilt:  $FCF_t$  = Freie Cashflows am Ende des letzten Prognosejahres,  $r$  = Diskontsatz, und  $g$  = jährliche Wachstumsrate des Cashflows in Prozent für die Zeit danach.

Dieser Fortführungswert muss ebenfalls mit dem entsprechenden Diskontierungssatz des letzten Jahres diskontiert werden.

Kontroverse Größe bei Berechnungen nach der DCF-Methode ist der Diskontierungssatz, der häufig mit der von den Investoren erwarteten Rendite gleichgesetzt wird. Diese kann je nach Umsetzungsstand, Branche und erwartetem Risiko zwischen 30 und 75 % liegen. In der Konsequenz bedeutet dieses: Je höher das Risiko Ihres Unternehmens und somit die erwartete Rendite der Investoren, desto geringer Ihr aktueller Unternehmenswert.

Abschätzen mit Multiples. Der Unternehmenswert kann auch mit Hilfe von Vergleichswerten ähnlich gelagerter, bereits etablierter Unternehmen, sog. "Multiples", ermittelt werden. Mögliche Multiples sind z.B. das Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) oder das Marktwert-zum-Umsatz-Verhältnis. Bei diesen feststehenden Rechenmethoden fügen Sie lediglich die von Ihnen ermittelten Werte in die Formeln ein und erhalten so Vergleichszahlen. Diese Betrachtung erfolgt stets auf das Ende des Betrachtungszeitraums und wird dann ebenfalls wie oben beschrieben diskontiert.

Die so ermittelten Unternehmenswerte geben sowohl Ihnen als auch den Investoren Anhaltspunkte und eine Basis für weitere Verhandlungen. Führen Sie diese Berechnungen ruhig selbst durch, Sie erhalten somit ein besseres Gefühl für Ihre Zahlen und lernen die Denkweise der Kapitalgeber kennen.

## LEITFRAGEN: Finanzierung

### Phase 3

- Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
- Wie wird sich Ihre Liquidität entwickeln? Ab wann rechnen Sie mit dem Break-even (= Summe aller Einzahlungen größer Summe aller Auszahlungen)?
- Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebende Finanzbedarf Ihres Unternehmens? Wie viel flüssige Mittel (Cash) werden im ungünstigsten Fall benötigt?
- Auf welchen Annahmen basiert Ihr Finanzplan?
- Welche Quellen stehen Ihnen zur Deckung Ihres Finanzbedarfs zur Verfügung?
- Wie lautet Ihr Angebot (Deal) an potenzielle Kapitalgeber?
- Welche Rendite können die Investoren erwarten?
- Wie realisieren die Investoren ihren Gewinn (Exit-Optionen)?

Vertragsabschluss. Sollten Sie sich für die Finanzierung mit Hilfe von Venture-Capital entschieden haben, wird es nach ersten Prüfungen Ihres Businessplans zum Abschluss eines Vorvertrages (sog. Term Sheet) kommen. Hier werden insbesondere die finanzielle Seite, also u.a. die Höhe der Einlage, der dafür abzutretende Unternehmensanteil sowie Zeitpunkt und geplante Dauer der Einlage geregelt.

Des Weiteren können hier auch bereits konkrete Regeln bezüglich der

- Kontroll-, Informations- und Mitbestimmungsrechte,
- evtl. Haftungsbeschränkungen der Partner,
- Vertraulichkeitserklärung,

- Form und Intensität von "Smart Money",
- Verfahren bei zusätzlichen Finanzierungen

getroffen werden.

Nach weiteren, beiderseitigen Prüfungen gelangt das Engagement mit Unterzeichnung des so genannten Aktionärsbindungsvertrages zum Abschluss.

Das gesamte Szenario der Vertragserstellung wird natürlich begleitet von intensiven Verhandlungen. Grundsätzlich werden die Kapitalgeber gewisse Mindestanforderungen stellen, ein Großteil der ermittelten Zahlen und Bedingungen sind jedoch nicht feststehend, sondern stellen lediglich eine Ausgangsbasis für oftmals langwierige Verhandlungen dar. Wie bei allen Verhandlungen ist auch hier ein gewisses "Pokern" erforderlich. Vermeiden Sie es, mögliche Investoren gegeneinander auszupielern, treten Sie jedoch möglichst mit mehreren Interessierten in Kontakt. Letztlich werden neben Ihrer optimalen Vorbereitung und Ihrem persönlichen Auftreten zwei Faktoren entscheidend sein: Wie groß ist die Nachfrage nach Ihrem Unternehmen und inwieweit gelingt es Ihnen, die Investoren von Ihren Vorstellungen und Annahmen zu überzeugen?

Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanzplanung mitbringen, empfiehlt es sich dringend, die 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, zum Beispiel auf einem der jours fixes (bitte ersetzen) des Wettbewerbs (siehe vordere Innenseite des Handbucheinbands). 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!