



Der Business Plan

Der erste Schritt zum Erfolg

INHALT

Die Aufgaben des Business Plans	5
Der Aufbau des Business Plans.....	6
1. Zusammenfassung (Executive Summary)	7
2. Die Eckdaten des Unternehmens.....	8
3. Management und Organisation.....	8
4. Produkt und Technologie.....	9
5. Markt- und Wettbewerbssituation	10
6. Marketing und Vertrieb	11
7. Produktion und Logistik	11
8. Planung.....	12
8.1. Aktuelle wirtschaftliche Situation	12
8.2. Drei bis fünf Jahres-Planung	13
9. Chancen und Risiken.....	15
10. Anhang.....	15

Bedeutung des Business Plans

Der erfolgreiche Aufbau eines Technologieunternehmens erfordert eine gesicherte Basis. Hierzu benötigt das Unternehmen ein kompetentes Managementteam, eine hervorragende Produktidee mit sehr guten Marktchancen, eine breite Kapitalbasis und ein tragfähiges Unternehmenskonzept.

Als Business Plan oder Geschäftsplan wird ein schriftliches Unternehmenskonzept bezeichnet. Der Business Plan beschreibt die Ziele und Strategien des Unternehmens, den Innovationsgehalt, das Marktumfeld und die wesentlichen Fragestellungen für alle Unternehmensbereiche. Im Mittelpunkt stehen dabei qualitative Aussagen zur Unternehmensentwicklung, zu den Potentialen aber auch zu den Risiken. Der Planungshorizont sollte sich auf drei bis fünf Jahre erstrecken.

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

Wie werten Venture- Capital- Gesellschaften den Business Plan aus?

Für die Erstellung des Business Plans ist es wichtig zu wissen, wie Venture- Capital- Gesellschaften arbeiten und worauf sie achten.

Eine Venture- Capital- Gesellschaft beteiligt sich nur an Unternehmen, die eine hohe Wertsteigerung erwarten lassen. Der kalkulatorische Wertzuwachs des investierten Kapitals liegt zwischen 25 und 50 Prozent pro Jahr. Nach etwa fünf bis sieben Jahren verkaufen die Beteiligungsgesellschaften ihre Anteile über die Börse oder durch einen Trade Sale. Von diesem Verkauf erhoffen sich Beteiligungskapitalgeber die Realisierung der angestrebten Rendite.

Aus diesen Betrachtungen wird deutlich, wonach Beteiligungsgesellschaften in einem Business Plan suchen:

- Die Geschäftsidee muss einen klaren Kundennutzen haben.
- Das Unternehmen sollte mittelfristig in einem großen, wachsenden Markt agieren und auch international ausgerichtet sein.
- Die Produkte sollten innovativ sein und Alleinstellungsmerkmale aufweisen, die sie deutlich von den Mitbewerbern abheben.
- Das Geschäftskonzept zur Erschließung des Marktes muß schlüssig und überzeugend sein. Die Planungen sollten auf nachvollziehbaren Annahmen und Fakten basieren.
- Besonderes Augenmerk legen Venture - Capital- Gesellschaften auf das Management. Der Erfolg eines jungen Technologieunternehmens hängt maßgeblich von der Fähigkeit der Unternehmensleitung ab, das Geschäftskonzept umzusetzen.

Beteiligungsgesellschaften erhalten pro Jahr mehrere hundert Anfragen kapitalsuchender Unternehmen. Diese werden einer genauen Prüfung, der sogenannten Due Diligence, unterzogen, wobei der eingereichte Business Plan eine entscheidende Rolle spielt. Letztlich finanzieren Venture- Capital- Gesellschaften nur etwa 2 - 5% der kapitalsuchenden Unternehmen. Lassen Sie sich hiervon aber nicht entmutigen. Wenn Sie ein realistisches Unternehmenskonzept mit guten Perspektiven haben und dieses entsprechend darstellen, sind Ihre Chancen für eine Venture- Capital Finanzierung sehr gut.

Die Aufgaben des Business Plans

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

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

Nutzen Sie die Erstellung des Business Plans also als Chance, das eigene Unternehmenskonzept genau zu durchdenken und kritisch zu hinterfragen.

- **Unternehmensextern** ist der Business Plan eine unentbehrliche Voraussetzung für die Beschaffung von
 - Fremdkapital bei Banken
 - Eigenkapital von Venture- Capital- Gesellschaften, privaten und industriellen Investoren,
 - Fördermittel aus den unterschiedlichen Töpfen des Bundes, der Länder und der EU.

Ohne einen aussagefähigen Business Plan sind keine erfolgreichen Verhandlungen mit Kapitalgebern möglich. Je höher das wirtschaftli-

che Risiko der Innovation und je höher der Kapitalbedarf ist, desto wichtiger ist ein schlüssiges Gesamtkonzept und vor allem der Nachweis echter Chancen am Markt.

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

Der Aufbau des Business Plans

Der Aufbau ergibt sich aus dem Informationsbedürfnis der Kapitalgeber und sollte nachstehende Struktur haben:

1. Zusammenfassung
2. Die Eckdaten des Unternehmens
3. Management und Organisation
4. Produkt und Technologie
5. Markt- und Wettbewerbssituation
6. Marketing und Vertrieb
7. Produktion und Logistik
8. Planung
9. Chancen und Risiken
10. Anhang

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

Zusammenfassung (Executive Summary)

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

Die Zusammenfassung sollte folgende Punkte enthalten:

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

2. Die Eckdaten des Unternehmens

Dieser Baustein beschreibt die bisherige Entwicklung und gegenwärtige Situation Ihres Unternehmens. Er soll dem Kapitalgeber ausreichende Hintergrundinformationen zur Beurteilung der Ausgangssituation geben.

- **Name, Anschrift, Ansprechpartner, Gründungsdatum**
- **Unternehmensgegenstand, Unternehmensentwicklung:** Beschreiben Sie den Geschäftszweck Ihres Unternehmens und geben Sie einen kurzen Abriß über die historische Entwicklung.
- **Rechtsform, Gesellschaftsverhältnisse, verbundene Unternehmen.**

3. Management und Organisation

Eigenkapitalgeber sind der Ansicht, daß ihre Beteiligung vor allem eine Investition in die beteiligten Menschen darstellt. Produkte, Technologien oder Märkte haben zwar auch eine hohe Bedeutung, letztlich entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Innovation ist jedoch die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements.

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

Diesen Baustein sollten Sie wie folgt strukturieren:

- **Schlüsselpersonen**

- **Personalstruktur**
- **Motivationssystem**
- **Organigramm**

4. **Produkt und Technologie**

Die Beschreibung der Produkte und Technologien sollte folgende Aspekte berücksichtigen:

- **Beschreibung der vorhandenen Produkte und Dienstleistungen**
- **Beschreibung der Technologien**
- **Kundennutzen, konkurrierende Technologien, Wettbewerbsvorteile, Substitutionskonkurrenz:** Innovationen haben nur dann gute Chancen am Markt, wenn Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile besonders ausgeprägt sind. Kapitalgeber erwarten hier in der Regel eindeutige Alleinstellungsmerkmale, die sie von Konkurrenzangeboten unterscheiden. Viele technologieorientierte Unternehmensgründer sind der Ansicht, daß ihre Innovation konkurrenzlos ist. Damit irren sie oft. Es mögen vielleicht keine Wettbewerbsprodukte mit der gleichen technologischen Basis oder dem selben Funktionsprinzip existieren; in der Regel gibt es aber Konkurrenzangebote, die die selben Kundenprobleme auf eine andere Art und Weise lösen.
- **Entstehung der Produktidee:** Schildern Sie hier, wie Ihre Produktidee entstanden ist, woher die Anregungen kamen.
- **Künftige Entwicklungen/Stand der Entwicklungsarbeiten:** Erläutern Sie, wie weit die Entwicklungsarbeiten fortgeschritten sind. Typische Entwicklungsstadien sind: Ideen bzw. Konzepte für eine Innovation, Funktionsmuster, Prototyp, marktreifes Produkt, Produkte, das die Voraussetzungen für eine Serienfertigung erfüllt. Beschreiben Sie Ihr Vorgehen bei der Entwicklung und erläutern Sie die bis-

her erreichten Meilensteine. Versuchen Sie präzise abzuschätzen, welcher Aufwand noch erforderlich ist, um die Innovation zur Marktreife zu bringen (notwendige Entwicklungsschritte, Zeitbedarf, Kapitalbedarf, Milestone-Planung für die weitere Entwicklung)

- **Patente und Schutzrechte**

5. Markt- und Wettbewerbssituation

Ihr Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn ein aufnahmefähiger Markt für Ihre Produkte bzw. Ihre Innovation vorhanden ist. Venture- Capital- Gesellschaften finanzieren vornehmlich Unternehmen mit großen Wachstumspotentialen. Deshalb setzen sie meist einen größeren Wachstumsmarkt mit entsprechenden Umsatzperspektiven für die Unternehmen voraus. Weisen Sie deshalb anhand einer Analyse von Branche und Markt die Potentiale nach, die Ihr Zielmarkt eröffnet. Ihre Ausführungen sollten Angaben zu Marktgröße, branchentypischen Renditen, Markteintrittsbarrieren, Wettbewerbern, Zulieferern sowie Kunden und Vertriebswege enthalten. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Darstellung insbesondere die folgenden Punkte:

- Marktgröße
- Marktsegmentierung
- Erfolgskriterien im Marktsegment
- Marktwachstum
- angestrebter Marktanteil
- Ziel- und Kundengruppenanalyse
- Referenzkunden
- Wettbewerbsanalyse

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

Vergleichen Sie die Wettbewerber in diesen Punkten mit Ihrem Unternehmen und ermitteln Sie Ihren Wettbewerbsvorteil.

6. Marketing und Vertrieb

Dieser Baustein zeigt auf, mit welchem absatzpolitischen Instrumentarium die Markt-, Wachstums- und Unternehmensziele erreicht werden sollen.

- Vertrieb
- Distributionskanäle
- strategische Partnerschaften und Allianzen
- Preis- und Konditionspolitik
- Profitabilität der Produkte
- Produktservice und Kundendienst
- verkaufsfördernde Maßnahmen (Werbung, PR)
- Kosten des Vertriebs und sonstiger Marketingaktivitäten

7. Produktion und Logistik

Erläutern Sie im folgenden den Fertigungsprozeß und den Bedarf an Produktionsmitteln. Zeigen Sie auch auf, welche Kapazitäten für die Erreichung des angestrebten Absatzvolumens erforderlich sind, und

wie Qualitätssicherung und Logistik in Ihrem Unternehmen organisiert sind.

- Produktionsverfahren
- Kapazitäten
- Qualitätssicherung
- Logistik

8. Planung

Dieser Baustein zeigt, ob Ihre Geschäftsidee finanzierbar und rentabel ist. Dazu müssen Sie die Ergebnisse aus den vorherigen Bausteinen zusammentragen.

8.1. Aktuelle wirtschaftliche Situation

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

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

der letzten drei Jahren ein. Stellen Sie vor allem auch aktuelle Zahlen des laufenden Geschäftsjahres, die heutige finanzielle Situation (Bankverbindungen, Kreditlinien, Kreditinanspruchnahmen, fällige Verbindlichkeiten, offene Forderungen) und den aktuellen, festen Auftragsbestand (ggf. im Vergleich zum Vorjahr) dar. Sie sollten an

dieser Stelle nicht nur bloße Zahlen zusammentragen, sondern die wirtschaftliche Entwicklung und die aktuelle Situation erläutern.

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

8.2 Drei bis fünf Jahres-Planung

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

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

Wichtig bei der Darstellung ist die Logik, Konsistenz und Nachvollziehbarkeit der Planung sowie der innere Zusammenhang mit den qualitativen Aussagen der bisherigen Ausführungen in Ihrem Business Plan.

Die Planung setzt sich aus folgenden Teilen zusammen:

- **Umsatz- und Ergebnisplanung** (gesamtes Unternehmen sowie eine Differenzierung nach z.B. Kundengruppen oder Produktgruppen): Sie liefert einen Überblick über den zukünftigen Erfolg Ihrer Geschäftstätigkeit, d.h. wie viel am Ende eines Jahres, „unter dem Strich“, übrig bleibt. Der Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag zeigt einen Überblick über die Werteveränderung, jedoch keinen verlässlichen Einblick über Ihre liquiden Mittel. Ihre finanzielle Situation lässt sich erst mit der Liquiditätsplanung ermitteln.

- **Personalplanung:** Stellen Sie hier dar, welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation und welchem Gehalt Sie zu verschiedenen Zeitpunkten einstellen wollen. Beachten Sie, daß Sie die gesamten Personalkosten (einschließlich Lohnnebenkosten) berücksichtigen müssen.
- **Investitionsplanung:** In diese Planung gehen die Güter ein, die Sie anschaffen wollen, um sie für Ihr Unternehmen zu nutzen. Dazu zählen unter anderem Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Computer oder Software. Die zu berücksichtigenden Beträge umfassen den Anschaffungspreis ohne Mehrwertsteuer plus Nebenkosten (zum Beispiel für die Installation) abzüglich der gewährten Rabatte und Skonti.
- **Liquiditätsplanung:** In der Liquiditätsplanung werden alle Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge nach Höhe und Zeitpunkt erfaßt. Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn für jeden Zeitraum die Summe aus dem Anfangsbestand der liquiden Mittel und der Einzahlungen größer ist als die Summe der Auszahlungen. Für Zeiträume, in denen dies laut Planung nicht zutrifft, müssen Sie Kapital zuführen. Die Liquiditätsplanung sollte darüber hinaus eine ausreichende Sicherheitsreserve enthalten.
- **Kapitalbedarf und Mittelverwendung:** Aus der Liquiditätsplanung geht hervor, wie viel Kapital Sie benötigen, d.h. wie hoch Ihr Kapitalbedarf für den Planungszeitraum ist.

Stellen Sie hier auch dar, wie der Kapitalbedarf Ihrer Meinung nach gedeckt werden soll. Sie sollten aufzeigen, welche Eigenmittel Sie einsetzen können, welche Fördermittel Sie beantragt haben oder welche Kredite Ihnen zugesagt sind. Versuchen Sie auch abzuschätzen, wann welche Summen an Beteiligungskapital an Sie ausgezahlt werden sollten.

Im Zusammenhang mit öffentlichen Förderprogrammen benötigen Sie Informationen über die Verwendung Ihrer Mittel in Ihrem Unternehmen. Beschreiben Sie deshalb ausführlich, für welche Zwecke Sie das Beteiligungskapital verwenden wollen, z.B. zur Finanzierung:

- von Forschung und Entwicklungsarbeiten

- der Markteinführung und/oder
- des Unternehmenswachstums

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

9. Chancen und Risiken

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

10. Anhang

Stellen Sie zum Business Plan im Anhang nachstehende Unterlagen zusammen:

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

- Organigramm
- Prospekte, Broschüren