

Businessplan

Inhaltsverzeichnis

1	Executive Summary	3
2	Unternehmen	4
2.1	Unternehmensgeschichte	4
2.2	Unternehmensprofil, Rechtsform und Eigentümerstruktur	4
2.3	Geschäftsidee	4
3	Produkt und Produktion	5
3.1	Kundenvorteil und Kundennutzen	5
3.2	Stand der Entwicklung	5
3.3	Produktion	5
4	Branche und Markt	7
4.1	Branchenanalyse	7
4.2	Marktsegmente	7
4.3	Wettbewerb	7
5	Marketing	9
5.1	Vertrieb	9
5.2	Preisgestaltung	9
5.3	Absatzförderung	9
6	Management	11
7	Finanzierung	12
7.1	Wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen 3 Jahre	12
7.2	3 bis 5-Jahres-Planung	12
7.3	Finanzbedarf	12
8	Chancen und Risiken	14

1 Executive Summary

Als Zusammenfassung jedes Business Plans sollte ein höchstens zwei Seiten umfassendes Executive Summary die Eckdaten und die entscheidenden Themen in komprimierter Form ansprechen.

In einem Überblick werden darin die wesentlichen Strategien des Unternehmens zusammengefaßt. Dabei ist auf aktuelle Marktentwicklungen, das Geschäftsmodell und die Konkurrenzsituation Bedacht zu nehmen. Die klare Herausarbeitung der Stärken und Schwächen des Unternehmens und die vor dem Hintergrund der Branchenentwicklung sich ergebenden Chancen und Risiken sind neben dem Kapitalbedarf die zentralen Themen. Das Interesse des Lesers muß geweckt werden, sich mit Details auseinanderzusetzen.

Ein Venture Capitalist sieht sich zuerst das Executive Summary an. Es ist entscheidend dafür, ob auch der restliche Businessplan gelesen wird. Das Executive Summary ist ein eigener Baustein; nicht zu verwechseln mit einer Einführung oder einer kurzen Beschreibung des Projekts.

Das Executive Summary sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können.

Fragenkatalog:

- Ist Ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee für den Leser verständlich erklärt?
- Wird der Kundennutzen klar?
- Welche Kompetenzen hat das Team?
- Welche Märkte und Branchen sind nach einer detaillierten Untersuchung für Ihr Unternehmen relevant?
- Welche Rendite (Gewinn bezogen auf die Investition) können Sie mit Ihrem Unternehmen erzielen?
- Wie groß ist der Investitionsbedarf für Ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren gemäß einer exakten Planung?

2 Unternehmen

2.1. Unternehmensgeschichte

2.2. Unternehmensprofil, Rechtsform und Eigentümerstruktur

2.3. Geschäftsidee

Obwohl ein Investor bei seinen Überlegungen die Zukunftsperspektiven in den Mittelpunkt stellt, ist eine Kurzdarstellung der Unternehmensgeschichte sinnvoll, um die aktuelle Situation des Unternehmens nachvollziehen zu können. Diese Ausführungen können etwa wertvolle Aufschlüsse darüber bringen, wie rasch das Management sich bisher auf sich verändernde Marktgegebenheiten eingestellt hat.

In diesem Abschnitt sollten auch die wesentlichen rechtlichen und steuerlichen Verhältnisse erläutert werden, genauso wie die zukünftige Positionierung des Unternehmens, seine Strategie, die Erfolgsfaktoren und wichtige Meilensteine.

Eine Meilensteinplanung zur Realisierung des Projekts hat wesentlichen Einfluss auf die Finanzierung und die Risiken. Sie hilft Ihnen und Ihren Investoren, die Zusammenhänge zu durchdenken und die Auswirkungen einzelner Umsetzungsschritte zu analysieren.

Fragenkatalog:

- Welche Geschichte steht hinter Ihrem Unternehmen?
- Was ist Ihr Geschäft? Welche Markt- und Produktbereiche decken Sie ab?
- Welche Rechtsform planen/haben Sie?
- Welche Gesellschaftsstruktur planen/haben Sie?
- Welche langfristigen Unternehmensziele haben Sie sich gesetzt?
- Was sind Ihre Haupterfolgsfaktoren?
- Mit welcher Strategie wollen Sie diese Ziele erreichen?
- Was sind die Meilensteine in der Entwicklung Ihres Unternehmens, wann müssen sie erreicht werden?
- Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab, welches ist der kritische Pfad?
- Stellen Sie den zeitlichen Ablauf der Aktivitäten mit den Meilensteinen in einem Balkendiagramm dar.
- Welche Aufgaben kommen mit dem Wachstum auf Ihre Firma zu und wie werden sie sinnvoll zu Arbeitspaketen zusammengefasst?
- Welche Kernfragen sind hierbei mit welchem Vorlauf und Aufwand zu klären?

3. Produkt und Produktion

3.1. Kundenvorteil und Kundennutzen

3.2. Stand der Entwicklung

3.3. Produktion

In diesem Abschnitt sind das oder die Hauptprodukt(e) eingehend zu beschreiben. Insbesondere ist dabei der Produktnutzen für die Kunden und die Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzprodukten darzustellen. Die Vorteile können neben der erstmaligen Lösung eines konkreten Problems z.B. in den Bereichen Preis, Qualität, Lieferzeit, einfachere Handhabung oder Service liegen.

Die derzeitige Phase im Produktlebenszyklus ist herauszufiltern. Bei einem innovativen Produkt ist ein bereits vorhandener Prototyp ebenso von Vorteil wie wenn das Produkt bereits von einem Pilotkunden eingesetzt wird.

Desweiteren sollten etwaige mit dem Produkt in Zusammenhang stehenden Rechte (Patente, Urheberrechte) aber auch drohende rechtliche Beschränkungen (z.B. Umweltrecht) detailliert erläutert werden. Eine weitere wichtige Information ist, ob Komplementär- bzw. Substitutionsprodukte geplant oder bereits in Entwicklung sind.

Bezüglich der Produktion interessieren vor allem die Produktionsabläufe und ob die gesamte Produktion im Unternehmen selbst erfolgt oder teilweise an Dritte ausgelagert ist (Outsourcing). Auf technische Details sollte verzichtet und alles so anschaulich wie möglich erklärt werden.

Fragenkatalog:

- Welche Zielkunden sprechen Sie an und welche Kundenbedürfnisse liegen vor?
- Welche Funktionen erfüllt Ihr Produkt in diesem Zusammenhang?
- Welche Partnerschaften sind zur vollen Realisierung des Kundennutzens erforderlich?
- Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits oder sind in der Entwicklung?
- Aus welchen Gründen sind Ihr Produkt oder vergleichbare Konkurrenzprodukte noch nicht auf dem Markt?
- Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?
- Inwiefern ist Ihre Idee innovativ?
- Besitzen Sie Patente, Marken oder Lizenzrechte?
- Ist Ihr Produkt/Ihre Dienstleistungserstellung vom Gesetzgeber zugelassen?
- Welche gesetzlichen Beschränkungen gibt es?

- Welche Produktfertigungs-/Dienstleistungserstellungskapazität (Stückzahlen) planen Sie?
- Welche Mittel (quantitativ und qualitativ) benötigen Sie zur Produkt-/Dienstleistungserstellung?
- Wie hoch ist Ihr Bedarf an Input-Faktoren (Rohmaterialien, Materialien für die Dienstleistungserstellung)?
- Welche Teile und Leistungen kaufen Sie von Dritten zu?
- Welcher Aufwand wäre mit einer Kapazitätsausweitung verbunden?
- Wie sieht Ihr Personalbedarf und wie Ihre Kostenstruktur bei der Fertigung aus?

4. Branche und Markt

4.1. Branchenanalyse

4.2. Marktsegmente

4.3. Wettbewerb

Eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist nur bei einem großen Marktpotenzial zu erwarten. Es gilt, dieses Potenzial durch eine Analyse von Branche und Markt zu ermitteln. Der Investor verlangt Informationen zu den Faktoren welche Nachfrage und Absatzstrategie beeinflussen, damit er die Realisierbarkeit der Unternehmensziele prüfen und sein Risiko besser abschätzen kann.

Für alle Zielmärkte des Unternehmens sollten die Märkte quantitativ (Marktvolumen) und qualitativ (Chancen/Risiken) sowohl in geographischer Hinsicht als auch nach Produkten dargestellt werden. Für jeden dieser Märkte ist auf den Marktanteil einzugehen sowie darauf, ob und in welchem Ausmaß mit Änderungen zu rechnen ist. Einen wesentlichen Punkt bildet die Beschreibung der Kundenstruktur mit folgenden wesentlichen Informationen: Anzahl und Streuung der Kunden, Abnahmeverträge, Entwicklung des Anteils am Gesamtumsatz im Zeitablauf, Lieferbedingungen und Nachfragestruktur.

Ein Hauptthema bildet auch die Konkurrenzsituation. Die wesentlichen Mitbewerber und ihre Stärken und Schwächen im Vergleich zum Unternehmen sind möglichst eingehend zu analysieren, insbesondere folgende Faktoren: Marktanteile, Preis-/Leistungsverhältnis, Finanzkraft (soweit bekannt), Reputation beim (potentiellen) Kundenkreis, Differenzierungsmerkmale.

Fragenkatalog:

- Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch verändert sich Ihre Branche?
- Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
- Welche ökonomischen Entwicklungen beeinflussen Ihre Branche? Wie beeinflusst der Gesetzgeber Ihre Branche?
- Wie ist der momentane Trend, wie verläuft die Preisentwicklung? Welche Renditen werden in Ihrer Branche erzielt?
- Wie groß ist der Gesamtumsatz und Gesamtabsatz in Ihrer Branche?
- Wodurch wird das Wachstum Ihrer Branche bestimmt?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise lassen sich diese überwinden?
- Wie segmentieren Sie den Markt?
- Welches (Absatz-)Volumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?

- Wie profitabel sind die einzelnen Segmente jetzt und in Zukunft (Schätzung)? Wie groß ist das Potenzial?
- Wer sind Ihre Zielkundengruppen? Welche Kundenbeispiele können Sie anführen?
- Wie hoch ist das Umsatzpotenzial einzelner Kunden? Wie viele solcher Kunden gibt es heute und in Zukunft?
- Was sind die kaufentscheidenden Faktoren?
- Welchen Marktanteil halten Sie? Welchen streben Sie an?
- Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte an?
- Welche Marktanteile, Vertriebskanäle und Marketingstrategien haben Ihre Mitbewerber?
- Vergleichen Sie Ihre Wettbewerbsstärken und -schwächen mit denen Ihrer wichtigsten Mitbewerber in einem Übersichtsprofil.
- Wie nachhaltig wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein? Warum?

5. Marketing

5.1. Vertrieb

5.2. Preisgestaltung

5.3. Absatzförderung

In diesem Abschnitt ist auf die Vertriebskanäle einzugehen, derer sich das Unternehmen für die einzelnen Produkte bedient. Wenn im Vertrieb neben dem eigenen Personal Groß- und Einzelhändler sowie Vertreter herangezogen werden, sollte in den wichtigsten Bereichen auf das Provisionssystem sowie die zugestandenen Gewinnspannen eingegangen werden. Ebenso sollten Vor- und Nachteile des gewählten Vertriebssystems erläutert werden.

In diesem Zusammenhang kann auf die Preispolitik des Unternehmens auf einzelnen Märkten eingegangen und daraus die Deckungsbeitragsstruktur abgeleitet werden. Schätzen Sie ab, worin der Mehrwert Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung liegt und wie überzeugend Sie diesen Mehrwert den Entscheidungsträgern beim Kunden deutlich machen können.

Die Marketingmaßnahmen im Bereich der Kommunikation (z.B. Inserate, Medienarbeit, PR) die zur Erreichung der jeweiligen Marktposition erforderlich sein werden, bilden einen wesentlichen Bestandteil dieses Abschnitts. Zusammen mit der Auswahl bestimmter Kommunikationsmittel muß auch die Entscheidung für den Aufbau einer USP (Unique Selling Proposition), eines vom Kunden akzeptierten relevanten Wettbewerbsvorteils, getroffen werden. Die Kosten dafür werden sehr oft unterschätzt und ohne Berücksichtigung aktueller Neupositionierungen aufgrund historischer Daten geplant.

Fragenkatalog:

- Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs aus?
- Welche Anforderungen an den Vertrieb und welche Ausgaben planen Sie?
- Welche Anzahl, Qualifikation und Ausrüstung der Vertriebsmitarbeiter streben Sie an?
- Welche Vertriebskanäle nutzen Sie? Welche Marktanteile je Vertriebskanal wollen Sie erreichen?
- Welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?
- Wie werden sich der Absatz und das Ergebnis auf die einzelnen Vertriebskanäle verteilen?
- Welche Endverkaufspreise sollen Ihre Produkte/Dienstleistungen erzielen?
- Welchen Absatz wollen Sie erreichen?
- Welche Strategie verfolgen Sie mit der Preisgestaltung?
- Wie lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf Ihr Produkt?

- Wieviel – an Zeit und Kapazitäten – wird es kosten, einen Kunden zu gewinnen?
- Welche Werbemittel nutzen Sie dabei? Welche Ausgaben fallen an?
- Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Hotline? Welche Produkt- oder Funktionsgarantien geben Sie?
- Welche Schritte planen Sie zur Einführung Ihres Produkts?
- Wie wollen Sie Referenzkunden gewinnen? Welche Referenzkunden können Sie vorweisen?
- Wie sehen Zeitplan und wichtige Meilensteine aus?

6. Management

Neben einem Organigramm, das klar die Verantwortungsbereiche des Managements aufzeigt, sollten an dieser Stelle vor allem möglichst aussagefähige Lebensläufe der wesentlichsten Mitglieder des Management-Teams zur Verfügung gestellt werden. Auf Basis und Form der Entlohnung der Manager sowie auf etwaige Mitarbeiterbeteiligungsmodelle (z.B. Stock Options) sollte ebenfalls eingegangen werden.

Im Management-Team wird auf die Ausgewogenheit der verschiedenen erforderlichen Fähigkeiten zu achten sein. Sowohl vertriebsseitig als auch technisch und im Finanzbereich müssen ausreichend fachliche Ressourcen vorhanden sein. In frühen Entwicklungsphasen von Wachstumsunternehmen wird durch das Management-Team oft nur wenig mehr als das technische Know-how abgedeckt. Es muß aber für den Investor sichergestellt sein, daß das Team durch Know-how Träger in anderen Bereichen ergänzt wird.

Auf der Ebene der Mitarbeiter ist eine Planung nach regionalen und funktionalen Gesichtspunkten für die Folgejahre vorzulegen, die sich aus den im Business Plan beschriebenen, für die Zukunft geplanten Aktivitäten des Unternehmens logisch ableiten lassen muß.

Kapitalgeber wenden sich dem Thema Management oft gleich nach der Lektüre des Executive Summary zu.

- Wie ist der berufliche Werdegang des Managements und der Know-how-Träger (Ausbildung, Berufstätigkeit etc.)?
- Welche beruflichen Erfolge wurden erzielt?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten bezüglich des Geschäftsvorhabens besitzt das Team?
- Welche persönlichen Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern haben Sie aufgebaut?
- Wie gut sind Sie Ihren Geschäftspartnern bekannt?
- Wie dauerhaft schätzen Sie Ihre Kontakte zu Geschäftspartnern ein?
- Wer leitet welche Gruppen bzw. Unternehmensbereiche?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team?
- Wie und durch wen wird das Team ergänzt?
- Wie ist das Vergütungssystem gestaltet?

7. Finanzierung

7.1. Wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen 3 Jahre

7.2. 3 bis 5-Jahres-Planung

7.3. Finanzbedarf

Zur Planung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens ist es zweckmäßig, die Jahresabschlüsse der vergangenen drei Jahre darzustellen, um darauf aufbauend - und unter der Berücksichtigung wesentlicher Einflußfaktoren wie z.B. erwartete Marktentwicklung, Personalplan, Investitionsplan, Produktionsplanung, vorhandene Kapazitäten und geplante Preispolitik - die Vorscheurechnung konsistent abzuleiten. Die getroffenen Annahmen sollten immer gemeinsam mit der Vorschau selbst ausgeführt werden, um die Planungsrechnung nachvollziehbar zu gestalten.

Die Vorscheurechnung ist das in Zahlen gegossene Ergebnis des Business Plans. Hier ist es wesentlich, genaue Überlegungen hinsichtlich der Kostenstruktur anzustellen. Um verschiedene Szenarien darstellen zu können, ist die Kenntnis des Verhältnisses der fixen zu den variablen Kosten, vor allem auch im Bereich der sonstigen Betriebsaufwendungen, wesentlich. Vom Aufbau her ist ein Preis-Mengen-Gerüst hinsichtlich der Zusammensetzung des Umsatzes zumindest für die Hauptproduktgruppen zu erstellen. Dessen Struktur ergibt sich, aufsetzend auf den Erfahrungen der Vergangenheit, aus den im Business Plan ausgeführten Marktchancen des Unternehmens.

Zur Ermittlung des zukünftigen Kapitalbedarfs als eines der wesentlichen Ziele der Vorscheurechnung ist es unabdingbar, auch zukünftige Investitionserfordernisse zu ermitteln. Darauf aufbauend kann dann die Bilanzplanung erstellt werden, aus der der Mittelbedarf abgeleitet wird. Für die Berechnung des Working Capitals können die Abschlüsse der vergangenen Jahre wertvolle Erkenntnisse über die Zahlungsziele und Umschlagshäufigkeiten liefern. Zukünftige Abweichungen von den Vergangenheitswerten sind hier nur durch klar definierte Maßnahmen zu begründen.

Der aus der Vorscheurechnung abgeleitete Kapitalbedarf sollte durch eine Darstellung der geplanten Finanzierungsquellen, gegliedert nach Betrag, Fristigkeit und Konditionen, konkretisiert werden. Längerfristige finanzielle Perspektiven, wie z.B. ein Börsengang, können an dieser Stelle ausgeführt werden.

- Welchen Personalbedarf und welche Personalkosten erwarten Sie in den Unternehmensbereichen in den nächsten fünf Geschäftsjahren?
- Wieviel Sachkapital ist erforderlich, um die (ersten) Umsätze zu erzielen?
- Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus? Welche großen Investitionen werden in Zukunft anfallen?
- Wann und in welchem Umfang werden diese Investitionen auftreten?

- Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden jährlichen Abschreibungen?
- Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge in den nächsten fünf Jahren entwickeln?
- In welchem Jahr erreichen Sie den Break-even?
- Wie wird sich Ihre Liquidität kurzfristig entwickeln?
- Erstellen Sie eine Aufschlüsselung der erwarteten Auszahlungen und Einzahlungen (für das 1. Geschäftsjahr nach Monaten, für das 2. bis 5. Geschäftsjahr nach Ganzjahreszahlen)
- Ab wann rechnen Sie mit einem Einzahlungsüberschuss (= Summe aller Einzahlungen minus Summe aller Auszahlungen)?
- Wie hoch ist der Finanzbedarf Ihres Unternehmens, der sich aus der Liquiditätsplanung ergibt?
- Welche Finanzierungsquellen können Sie zur Deckung des Finanzbedarfs verwenden?

8. Chancen und Risiken

Es empfiehlt sich die Erstellung eines „Best-Case-Szenarios“ – und eines „Worst Case-Szenarios“, in das die wichtigsten Parameter einfließen.

Dadurch kann die Qualität des realistischen Szenarios beurteilt und das Investitionsrisiko besser abzuschätzt werden. Ermitteln Sie durch Variation verschiedener Parameter (z.B. Preis und Absatz), wie sich die wesentlichen Zahlen Ihrer Planung für diese Szenarien entwickeln.

- Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken (hinsichtlich Technologie, Kundenverhalten, Wettbewerb u.a.) bestehen?
- In Abhängigkeit vom Eintreten welcher Ereignisse sind in welchen Bereichen Ihres Geschäftsplans zukünftig Weichen zu stellen?
- Wie wahrscheinlich ist das Eintreten dieser negativen Ereignisse?
- Wie minimieren Sie ihren negativen Einfluss?
- Wie werden Sie Ihre Pläne im Fall des tatsächlichen Eintretens konkret an diese Ereignisse anpassen?
- Welche Auswirkungen hätten die möglichen Ereignisse, wenn Sie nicht auf ihr Eintreten reagieren würden?
- Inwieweit können Sie durch Anpassung Ihrer Pläne diese Auswirkungen (im Falle von Risiken) begrenzen oder (im Fall von Chancen) nutzen?
- Wie wird im günstigsten und ungünstigsten Szenario Ihre Planung für die nächsten fünf Geschäftsjahre aussehen? (Stellen Sie einen „Best-Case-“ und einen „Worst-Case-Plan“ mit den wichtigsten Parametern auf!)