



# BayStartUP



Handbuch

## Businessplan-Erstellung

Der Weg zum erfolgreichen Unternehmen.

# So nutzen Sie dieses Handbuch am effektivsten

## Leitfragen

> Jedes Kapitel endet mit Leitfragen. Diese sollen Ihnen als Wegweiser und „Guideline“ dienen, weniger als eine Checkliste, die Punkt für Punkt genauso abgearbeitet werden muss. Die Leitfragen stellen eine Orientierungshilfe dar, Ihren Weg zur Verwirklichung Ihrer Geschäftsidee zu finden. Dies bedeutet deutlich mehr Arbeitsaufwand als das Ausfüllen einer Checkliste. Dafür gewinnen Sie jedoch Handlungsspielraum und Flexibilität für Ihren individuellen Businessplan. Überlegen Sie, welche Leitfragen für Ihr Vorhaben relevant sind und welche vielleicht auch nicht.

## Modelle

> Der Businessplan fasst viele Aspekte aus einzelnen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre unter einem Fokus zusammen: der Unternehmensgründung. Wir stellen Ihnen in verschiedenen Kapiteln des Handbuchs einige betriebswirtschaftliche Modelle wie beispielsweise die SWOT-Analyse vor, die Ihnen die Analyse und Erfassung Ihrer ganz speziellen Situation erleichtern sollen. Diese Modelle sollen Ihnen dabei helfen, Antwor-

ten auf die Leitfragen der einzelnen Kapitel zu finden. Sie sind selten dafür geeignet, als „Eingabemaske“ für einen Businessplan zu dienen. Entscheiden Sie selbst, welche Modelle in Ihrem Fall zielführend sind und passen Sie die Analysen auf Ihren Fall ganz individuell an.

## Den eigenen Weg finden

> Lösen Sie sich von der Vorstellung, es gebe den idealen Businessplan, an dem Sie sich orientieren können. So finden Sie auch in diesem Handbuch ein Beispiel, das Ihnen zeigt, in welcher Tiefe die einzelnen Kapitel bearbeitet werden sollten, und wie Experten aus dem Eigenkapitalbereich darüber urteilen. Dieses Beispiel ist nicht als Vorlage gedacht, sondern um Sie anzuregen, den eigenen unternehmerischen Weg zu finden. „Businessplanning“ ist dabei ein kontinuierlicher Prozess. Änderungen in einem Kapitel ziehen Änderungen in den anderen Kapiteln nach sich. Der Businessplan ist niemals „fertig“. Nutzen Sie neue Erkenntnisse, Feedbacks von Experten und potenziellen Kunden zur kontinuierlichen Weiterentwicklung Ihrer Geschäftsidee.

# Handbuch zur Businessplan-Erstellung

8. überarbeitete Auflage

BayStartUP GmbH

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Grußwort</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Unser Unterstützungsangebot für Ihre Unternehmung</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>Von der Geschäftsidee zum Businessplan</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Ein Erfolg versprechendes Geschäftskonzept</b>	<b>13</b>
3.1.1	Was ist eine Geschäftsidee?	14
3.1.2	Entwicklung einer Geschäftsidee	15
3.1.3	Von der Idee zum erfolgreichen Geschäftskonzept	16
<b>3.2</b>	<b>Absicherung der Geschäftsidee</b>	<b>20</b>
3.2.1	Vertraulichkeitsvereinbarung	21
3.2.2	Gewerbliche Schutzrechte	22
3.2.3	Der Sonderfall: Software	27
3.2.4	Informationsbeschaffung über Schutzrechte	29
<b>3.3</b>	<b>Die Bedeutung des Businessplans</b>	<b>31</b>
3.3.1	Die Bedeutung des Businessplans	32
3.3.2	Elemente des Businessplans	32
3.3.3	Grundregeln für die Erstellung und Weiterentwicklung des Businessplans	33
<b>4.</b>	<b>Der Businessplan</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>Executive Summary</b>	<b>35</b>
<b>4.2</b>	<b>Produkt und Dienstleistung</b>	<b>39</b>
4.2.1	Beschreibung des Produkts oder der Dienstleistung	40
4.2.2	Kundennutzen	40
4.2.3	Ausblick auf den zukünftigen Unternehmensaufbau	43
4.2.4	Entwicklungsstand, rechtliche Rahmenbedingungen und Schutz des Wettbewerbsvorsprungs	43
<b>4.3</b>	<b>Markt und Wettbewerb</b>	<b>46</b>
4.3.1	Schritt für Schritt zur aussagekräftigen Zielmarktbestimmung	47
4.3.2	Marktanalyse	50
4.3.3	Wettbewerbsanalyse	54
4.3.4	Zielmarktbestimmung und Positionierung	60

<b>4.4</b>	<b>Marketing und Vertrieb</b>	<b>63</b>
4.4.1	Marketingziele	64
4.4.2	Marketingstrategien	65
4.4.3	Kosten- und Preisführerschaft	65
4.4.4	Differenzierung	66
4.4.5	Markteintrittsstrategie	66
4.4.6	Konkrete Marketingmaßnahmen	67
4.4.7	Kundenbedürfnisse und Produktpolitik	68
4.4.8	Kosten für den Kunden und Preispolitik	69
4.4.9	Mühelosigkeit des Zugangs und Distributions- bzw. Vertriebsstrategie	75
4.4.10	Kommunikationspolitik	80
<b>4.5</b>	<b>Geschäftsmodell und Organisation</b>	<b>84</b>
4.5.1	Die Bestandteile eines erfolgreichen Geschäftsmodells	85
4.5.2	Aufbauorganisation und Rechtsform	92
4.5.3	Standort des Unternehmens	93
<b>4.6</b>	<b>Unternehmerteam, Management und Personal</b>	<b>95</b>
<b>4.7</b>	<b>Realisierungsfahrplan</b>	<b>98</b>
<b>4.8</b>	<b>Chancen und Risiken</b>	<b>102</b>
<b>4.9</b>	<b>Finanzplanung und Finanzierung</b>	<b>106</b>
4.9.1	Kernelemente der Finanzplanung	107
4.9.2	Detailpläne	109
4.9.3	Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)	113
4.9.4	Liquiditätsplanung	114
4.9.5	Plan-Bilanz	116
4.9.6	Finanzierung	117
4.9.7	Finanzierungsinstrumente	119
<b>4.10</b>	<b>Anhang</b>	<b>128</b>
<b>5.</b>	<b>Beispiel für einen Businessplan</b>	<b>129</b>

# 1. Grußwort

# Grußwort der Bayerischen Staatsministerin für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie

## für das Handbuch zur Businessplan-Erstellung von BayStartUP

> Innovative, wachstumsstarke Unternehmen sind für unsere Volkswirtschaft von entscheidender Bedeutung – sie stehen für neue Produkte, neue Märkte und neue Arbeitsplätze. Sie sind die Motoren des Strukturwandels, schaffen die Arbeitsplätze der Zukunft und sichern damit Wohlstand und sozialen Frieden. Die Förderung ambitionierter Unternehmensgründungen sowie die Unterstützung junger, wachstumsorientierter Unternehmen sind daher zentrale Anliegen der Bayerischen Staatsregierung. Ziel der bayerischen Wirtschaftspolitik ist Unternehmensgründern den Schritt in die Selbstständigkeit zu erleichtern und ihnen einen erfolgreichen Unternehmensaufbau zu ermöglichen. Sie fördert dies im Rahmen ihrer Initiative Gründerland Bayern. BayStartUP in der Rolle als Motivator, Ausbilder, Netzwerker und Kapitalvermittler kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

> Damit neue Unternehmen entstehen und erfolgreich wachsen können, bedarf es einer durchdachten Unternehmensplanung. Ein sorgfältig abgefasster Businessplan als Schlüsseldokument für die Planung, Finanzierung, Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit ist eine unverzichtbare Grundlage für ein erfolgreiches und profitables Gründungsvorhaben.

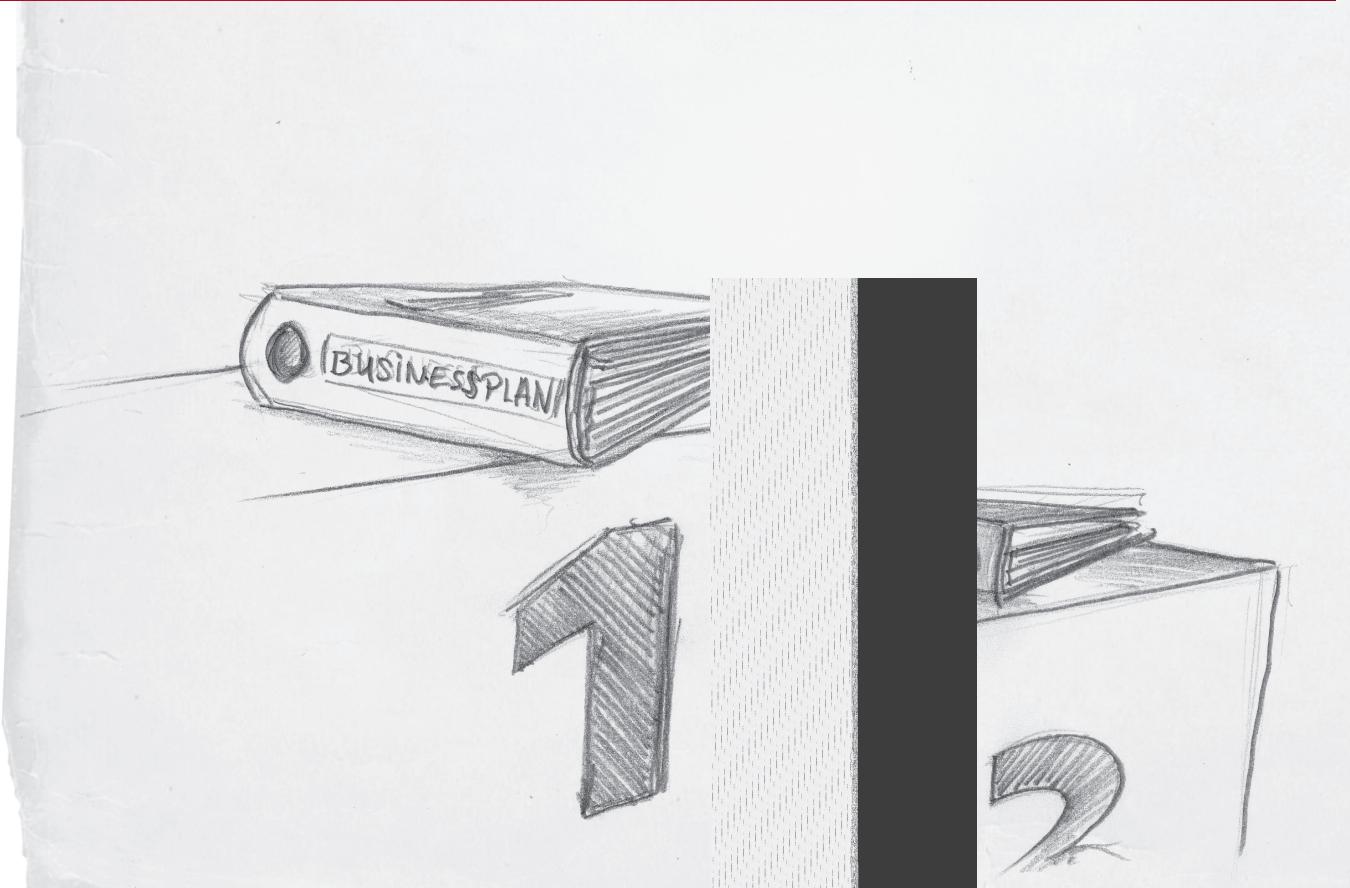
> Das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie fördert BayStartUP zur gezielten Unterstützung innovativer, wachstumsorientierter Gründungen. Das Team hat das vorliegende Handbuch für die Businessplan-Erstellung im Hinblick auf die besonderen Herausforderungen ambitionierter Unternehmen

auf Basis ihrer langjährigen Erfahrungen entwickelt. Dieses Handbuch bietet sowohl Unternehmensgründern als auch bestehenden Unternehmen eine umfangreiche Hilfestellung für die Erarbeitung eines überzeugenden Geschäftsplans.

> Ich danke allen Beteiligten für ihre Unterstützung bayerischer Unternehmensgründer und wünsche allen Gründern und Unternehmern viel Glück und Erfolg bei der Umsetzung ihrer Geschäftsideen. Ich bin überzeugt, dass sowohl das Handbuch zur Businessplan-Erstellung als auch die vielfältigen Unterstützungsleistungen von BayStartUP allen Unternehmern und Gründern in der Region gute Dienste leisten werden.

Ilse Aigner  
Bayerische Staatsministerin für Wirtschaft  
und Medien, Energie und Technologie

## 2. Unser Unterstützungsangebot für Ihre Unternehmung



## BayStartUP

### Navigation und Netzwerk für innovative Startups & Kapitalgeber

Mit den Angeboten von BayStartUP finden Sie Ihren Weg in Bayerns innovativer Startup Szene – ob als Gründer, mit einem wachsenden Unternehmen oder als Kapitalgeber mit dem Blick für spannende Investment-Gelegenheiten!

BayStartUP ist die vom Bayerischen Wirtschaftsministerium und der Wirtschaft geförderte Institution für Gründung, Finanzierung und Wachstum in Bayern.

Im Herbst 2014 ging BayStartUP aus dem netzwerk nordbayern und der südbayerischen Initiative evobis hervor. Der erste Münchener Businessplan Wettbewerb fand 1996/97 statt. In Nordbayern nahmen der Förderverein innovatives Unternehmertum Nordbayern e. V. und der Businessplan Wettbewerb Nordbayern 1999 ihre Aktivitäten auf.

#### Die zentralen Angebote:

> Die Businessplan Wettbewerbe für München und Südbayern, Nordbayern, Bayerisch-Schwaben und Südostbayern – Gründer bestimmen Ihre optimale Startposition!

> Das Finanzierungsnetzwerk mit rund 200 gelisteten Business Angels und circa 100 institutionellen Investoren – die richtigen Unternehmen und Kapitalgeber finden zusammen!

> Ausbildung & Coaching: Individuelles Startup Coaching und ein Workshop-Programm mit Fachexperten – Startups bekommen Zugang zu Know-how und erste Kontakte zu vertrauenswürdigen Dienstleistern!

> Das BayStartUP Netzwerk – Profitieren Sie von unseren Kontakten in die Industrie, den Kapitalmarkt und vielen Netz-

werkpartnern: Bayerische Universitäten und Hochschulen, Forschungsinstitute, Technologie-Cluster, Gründerzentren, Industrie- und Handelskammern, Technologietransferstellen, Entrepreneurship-Center, Förderprogramme und mehr.

BayStartUP unterstützt Unternehmer in der Startphase und begleitet sie auf dem Erfolgsweg weiter. Die wichtigsten Meilensteine: Businessplan, Finanzierung in der Seedphase sowie auch in späteren Runden und erste Schritte der Internationalisierung, z.B. Chancen, die Führer auf Delegationsreisen auszustrecken.

Viele ehemalige Wettbewerbs- und Coaching-Teilnehmer unterstützen unsere Angebote heute wiederum als erfolgreiche Unternehmer, z.B. als Wettbewerbs-Juroren und besuchen regelmäßig die BayStartUP Events. Auch in den Fördervereinen, die hinter der BayStartUP GmbH stehen, sind ehemals oder weiterhin unterstützte Unternehmen aktiv.

Startup-Investoren profitieren von der breiten Auswahl an innovativen Unternehmen. Wir bringen Startups bis zur Finanzierungsreife und helfen ihnen danach, ihr ambitioniertes Wachstumspotenzial voll auszuschöpfen.

Hinter der BayStartUP GmbH stehen der Förderverein innovatives Unternehmertum Nordbayern e.V. und der Förderverein innovatives Unternehmertum Südbayern e.V. Im Verein engagieren sich unter anderem erfolgreiche Startups, die so aktive Impulsgeber der bayerischen Startup-Szene werden.

## Die bayerischen Businessplan Wettbewerbe

### Verbessern Sie Ihre Startposition!

Als Teilnehmer der Businessplan Wettbewerbe analysieren Sie Ihre Startposition – und finden die beste Route zu Kapital & Wachstum mit dem Feedback der Experten-Jury auf Ihren Businessplan!

Im Rahmen des Wettbewerbs können Sie Ihren Businessplan schrittweise entwickeln oder optimieren.

Sie erhalten:

> Anleitung zum Businessplan-Schreiben – vor Ihrer Einreichung in den kostenlosen Businessplan Workshops oder auch in einem persönlichen Coaching-Termin. Die festen Abgabetermine des Wettbewerbs sind für Teilnehmer, die ihren Businessplan neu schreiben, erfahrungsgemäß eine gute Motivation und Taktung!

> Und/oder Tipps zur Optimierung von bereits erstellten Businessplan Kapitel, in Form des Jury-Feedbacks nach Ihrer Einreichung am Ende jeder Phase, egal ob sie die den Businessplan mit unserer Unterstützung erstellt haben oder nicht.

Die Jury deckt alle Branchen und Fachbereiche ab. Sie bringt technologisches Verständnis mit und hilft Ihnen, das richtige Geschäftsmodell für Ihre Innovation zu finden. Die Unternehmer-Juroren geben in den Kommentaren zu den einzelnen Kapiteln Feedback. Sie bringen konstruktive Kritik ein und stellen Fragen, die zur Optimierung anregen. Die Kapitalgeber-Jury hat die Finanzierungschancen des Konzepts im Fokus und bewertet vor allem das Wachstumspotenzial, das Finanzierungspotenzial und die Realisierungswahrscheinlichkeit.

## Businessplan Wettbewerbe und Unterstützung in ganz Bayern:

BayStartUP veranstaltet mehrere Businessplan Wettbewerbe, aufgeteilt in die bayerischen Regionen. Dadurch können wir Unterstützung direkt vor Ort in ganz Bayern und Vernetzung mit der ansässigen Unternehmerlandschaft anbieten. Außerdem erhöht das die Gewinnchancen:

Es insgesamt gibt es rund 100.000 Euro Siegerprämien, übergeben auf acht Prämierungen, den Gelegenheiten zum Feiern & Networking in Bayerns Gründerszene.

> Der Münchener Businessplan Wettbewerb für Oberbayern und ab der Phase 2 für Bayerisch-Schwaben und Südostbayern.

> Der Businessplan Wettbewerb Nordbayern für Unterfranken, Oberfranken, Mittelfranken und der Oberpfalz.

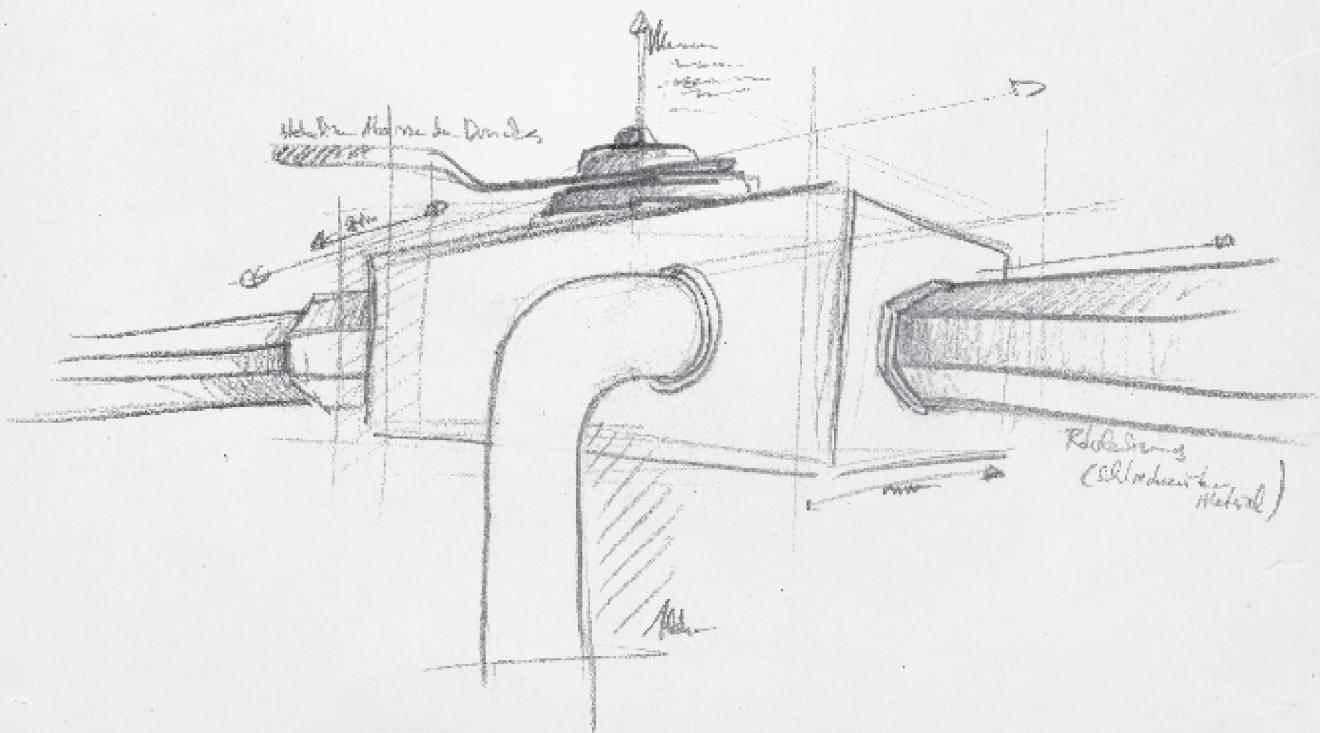
> Der einphasige Businessplan Wettbewerb Schwaben

> Der einphasige Businessplan Wettbewerb ideenReich für Südostbayern

Alle Termine und Informationen unter  
[www.baystartup.de](http://www.baystartup.de)

### 3. Von der Geschäftsidee zum Businessplan

> „Jeder Mensch mit einer neuen Idee ist ein Spinner,  
bis die Idee Erfolg hat.“ Mark Twain



> Mark Twains Zitat trifft ganz besonders auf die Entwicklung einer Geschäftsidee zu. Sehr oft werden Ideen zu Beginn als bloße Spinnereien abgetan, aber nachdem sie jemand dann doch erfolgreich verwirklicht hat, bekommt der erfolgreiche Gründer häufig zu hören: „Ach, wenn ich das gewusst hätte, dann wäre ich auch eingestiegen!“ Ideen gibt es zuhauf, doch wie kann man vorab beurteilen, ob sie auch erfolgsträchtig sind?

> Generell gibt es für die eine gute Geschäftsidee kein Patentrezept. Untersuchungen haben gezeigt, dass der Großteil neuer und erfolgreicher Geschäftsideen von Leuten entwickelt wird, die bereits einige Jahre einschlägige Erfahrungen in der Branche besitzen, in der sie eine Idee verwirklichen wollen. Gordon Moore und Robert Noyce zum Beispiel hatten bereits mehrere Jahre Erfahrung bei Fairchild Semiconductors gesammelt, bevor sie zusammen mit Andy Grove das Unternehmen Intel gründeten. Andererseits gibt es auch zahlreiche Gegenbeispiele und ein revolutionäres Konzept bedarf nicht unbedingt eines Universitätsabschlusses. Steve Jobs und Steve Wozniak etwa brachen ihre Universitätsausbildung ab, um Apple zu gründen.

> Es gibt also unterschiedliche Wege, die man bestreiten kann, um letztendlich zu einer guten und Erfolg versprechenden Idee zu gelangen. Wichtig wird allerdings sein, dass nicht nur Sie alleine von Ihrer Idee überzeugt sind, sondern dass sie auch bei anderen Leuten Anklang findet. Deshalb sollten Sie sich mehrere Meinungen einholen und herausfinden, ob Ihre Idee auch aus der Perspektive eines Außenstehenden, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet, Sinn macht. Nutzen Sie diesen Leitfaden, die wesentlichen Punkte Ihrer Idee herauszuarbeiten, einen möglichen wirtschaftlichen Erfolg systematisch abzuschätzen und so zu präsentieren, dass dies für Dritte nachvollziehbar und attraktiv ist.

### 3. Von der Geschäftsidee zum Businessplan

#### 3.1 Ein Erfolg versprechendes Geschäftskonzept



##### Ziele

- > Entscheiden Sie, welche Ihrer Geschäftsideen Sie umsetzen möchten.
- > Erfahren Sie, was eine Geschäftsidee erfolgreich macht: Lässt sich mit Ihrer Geschäftsidee Geld verdienen? Was sind die relevanten Indikatoren für ein Erfolg versprechendes Geschäftskonzept?

> Ein „göttlicher Funke“ ist wirtschaftlich gesehen vorerst nichts weiter als eine noch wertlose Idee, mag sie auch noch so brillant sein. Bis aus der Idee eine ausgereifte Geschäftsidee wird, muss sie sorgfältig ausgearbeitet und in aller Regel mit verschiedenen Parteien diskutiert und abgestimmt werden. Im Folgenden werden einige Aspekte vorgestellt, die Ihnen auf diesem Weg helfen können.

### **3.1.1 Was ist eine Geschäftsidee?**

> Man unterscheidet in der Praxis bisher generell zwischen zwei Ideentypen: der Produkt- und der Dienstleistungsidee.

> Eine Produktidee umfasst die Entwicklung eines materiellen oder immateriellen Produkts, das bisher noch nicht auf dem Markt vorhanden ist. Eine Produktidee wird zur Geschäftsidee, wenn jemand bereit ist, für ihren Nutzen Geld zu bezahlen. Gute Produktideen sind darüber hinaus dadurch gekennzeichnet, dass sie skalierbar sind – d. h. beim mehrfachen Verkauf nicht in gleichem Maße mehrfachen Aufwand erzeugen. Beispielsweise entwickelt ein Pharmahersteller ein Medikament, was in der Regel mit hohen Investitionen verbunden ist. Das Unternehmen steht vor der Herausforderung, mit dem Verkauf dieses Medikaments seine hohen Entwicklungskosten und einen gewünschten Gewinn zu erwirtschaften. Teuer ist dabei die Produktentwicklung. Die spätere Produktion der Medikamente ist dagegen vergleichsweise günstig und somit leicht skalierbar.

> Im Unterschied dazu ist die Dienstleistungsidee zu sehen. Mit Dienstleistung ist die Entwicklung eines Dienstes gemeint, der einem Kunden einen Nutzen stiftet. Wiederum unter der Voraussetzung, dass Kunden dann auch bereit sind, für diesen Nutzen Geld zu bezahlen, kann eine solche Dienstleistungsidee zu einer Geschäftsidee werden. Allerdings ist das Dienstleistungsgeschäft meist schwerer skalierbar. Dieses ist dadurch

charakterisiert, dass man Dienstleistungen nicht beliebig oft verkaufen kann, ohne selbst entsprechenden Mehraufwand zu haben, d. h. zusätzliche Mitarbeiter einzustellen oder auszubilden. Häufig werden Dienstleistungen speziell im Kundenauftrag entwickelt und erfordern für neue Kunden immer wieder eine andere Konzeption. Man fängt also beim nächsten Kunden wieder fast „bei null“ an. Ein Software-Unternehmen, das eine Website für ein Unternehmen entwickelt hat, kann diese kaum identisch für ein zweites Mal verwenden. Ein Anwalt kann zwei verschiedene Mandanten nicht völlig deckungsgleich vertreten. Nichtsdestotrotz ist der Dienstleistungssektor der am stärksten gewachsene wirtschaftliche Sektor der letzten fünfzig Jahre und stellt heute den umsatzstärksten Wirtschaftsbereich in Deutschland dar.

> Eine Geschäftsidee ist nicht immer einem der beiden Bereiche eindeutig zuzuordnen. Sie können auch beide Arten kombinieren und eine Mischform entwickeln. SAP bietet beispielsweise nicht nur eine Software an, sondern stellt auch die nötigen Wartungs- und Betreuungsdienste – zum Teil selbst und zum Teil über Partner – zur Verfügung.

> Generell verwischt die Trennlinie mehr und mehr. Unter dem Stichwort „innovative Dienstleistung“ werden häufig Geschäftskonzepte verstanden, bei denen der Hersteller eigene Produkte und Dienstleistungen kombiniert und damit völlig neue Angebote für den Kunden kreiert. So können zum Beispiel statt einer Heizanlage als Investitionsgut – also dem klassischen Produkt – und dem zugehörigen Service der Inbetriebnahme und Wartung – der klassischen Dienstleistung – garantierter temperierte Räume als ein völlig neues Angebot konzipiert werden. Der Hersteller sorgt dann völlig selbstständig für entsprechende Bereitstellung der notwendigen Produkte und Services, das Risiko geht dabei mehr und mehr auf ihn über, der Kunde wird dies jedoch entsprechend honorierten müssen. Ebensolche innovativen Angebote sind

im Bereich des Maschinenbaus – z. B. für einen variablen Preis die jeweils benötigte Verfügbarkeit einer Fertigungsanlage – oder im Bereich der Software – unter dem aktuellen Schlagwort „Cloud Services“ wie beispielsweise gebündeltes Angebot von Rechenleistung, Anwendungsbereitstellung und Datenspeicherung – zu finden. Im Software-Bereich findet der Kunde hier mittlerweile ein breites Spektrum an Angeboten. Allen gemein ist, dass auf die Anschaffung eigener Server-Hardware verzichtet wird und die Software über das Internet „Software as a Service“ rein nutzungsabhängig per Miete bezogen wird.

> Wichtig ist in allen Fällen, dass Sie genau definieren und beschreiben, was Sie machen und wie Sie damit Geld verdienen können! Bei aller Kreativität müssen Sie Ihr Geschäftskonzept jedoch immer auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden abstellen. Ist ein Kunde zum Beispiel darauf „eingestellt“, aus einem Budget heraus eine einmalige Investition zu tätigen, so kann das Aufbringen einer kontinuierlichen Monatsmiete wie beispielsweise bei „Software as a Service“-Geschäftsmodellen möglicherweise die Kaufbereitschaft verringern. Bleiben Sie daher flexibel.

### 3.1.2 Entwicklung einer Geschäftsidee

> Eine neue, innovative Geschäftsidee kann selten sofort verwirklicht werden. Häufig werden mehrere Monate bis zur Entwicklung der endgültigen Geschäftsidee benötigt. Die Idee muss reifen, d. h., Sie müssen diese stets hinterfragen und weiter konkretisieren. In der Regel wird eine Geschäftsidee auch erst dann finanziierungswürdig, wenn sie so weit konkretisiert ist, dass sie in absehbarer Zeit und mit überschaubarem Risiko am Markt verwirklicht werden kann. Die „Seed-Phase“ (Konzeptphase) einer Geschäftsidee muss häufig mit „soft money“ finanziert werden, d. h. mit Geldquellen, die noch keine harten wirtschaftlichen Forderungen an den Erfolg des Geschäfts stellen – beispielsweise aus eigenen Rücklagen, Familie und gegebenenfalls Freunden.

> Die „Seed-Phase“ kann insbesondere dann länger andauern, wenn eine Idee ihrer Zeit voraus ist: Das perfekte Produkt ist zwar gefunden, aber kann noch nicht umgesetzt werden, weil die Entwicklung ergänzender Technologien oder Systeme abgewartet werden muss. Die MP3-Technologie zur Datenkomprimierung wurde beispielsweise in den 1980er Jahren entwickelt. Erst zehn Jahre später konnte durch entsprechende mobile Abspielgeräte und Internet-Musikportale daraus eine marktfähige Lösung für „mobilen, individualisierten Musikgenuss“ entstehen.

> Eine Unternehmensgründung oder der Start von neuen Geschäftsbereichen entwickelt sich häufig in drei Schritten: Im ersten Schritt entsteht die Idee als Basis. Das Team findet zusammen und ein erster Prototyp des Produkts wird entwickelt oder eine genaue Projektskizze ausgearbeitet. Die Idee muss bereits jetzt einen relevanten Kundenvorteil erkennen lassen und ein hohes Marktpotenzial versprechen, damit sich weitere Arbeiten lohnen.

> Im nächsten Schritt wird ein professioneller Businessplan erstellt und dabei werden wichtige Funktionen im Unternehmen festgelegt: Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Finanzen. Viele wichtige Entscheidungen stehen an: Welche Märkte werden angesprochen? Welche Kooperationspartner werden ausgewählt? Wie sieht der Realisierungsfahrplan aus? Welche Chancen und Risiken bestehen? Welche Finanzierungsstrategie ist optimal? Hier sind genaue Recherchen unerlässlich!

> Im dritten Schritt geht es darum, den Businessplan in die Realität umzusetzen, die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen zu sichern und den Businessplan fortlaufend an neue Gegebenheiten anzupassen und fortzuschreiben.

### **3.1.3 Von der Idee zum erfolgreichen Geschäftskonzept**

> Ideen gibt es viele, allerdings können Sie nicht jede umsetzen, da Sie nur über knappe Ressourcen verfügen. Entscheiden Sie daher schnell, welche Idee umgesetzt werden soll, und konzentrieren Sie all Ihre Ressourcen auf diese. Um Ihre Geschäftsidee gleich zu Anfang besser beurteilen zu können, helfen Ihnen nachfolgende Faktoren. Versuchen Sie sich in die Rolle eines potenziellen Kapitalgebers zu versetzen und bewerten Sie Ihren aktuellen Status bei den sechs unten genannten Faktoren. Begründen Sie Ihre Selbsteinschätzung. Wo sind Sie bereits gut vorangekommen? Welche Punkte müssen dringend verbessert werden?

#### **Infobox**

**Eine Geschäftsidee kann generell als Erfolg versprechend gelten, wenn sie folgende Punkte erfüllt:**

1. Herausragender, relevanter Kundennutzen
2. Ausreichend großer Markt
3. Machbarkeit und Profitabilität
4. Innovationskraft
5. Dauerhafter Wettbewerbsvorteil
6. Kompetentes Managementteam

#### **Herausragender, relevanter Kundennutzen**

> Um eine Geschäftsidee erfolgreich auf den Markt zu bringen, muss man sich in die Lage der Kunden versetzen. Ausschließlich diese sind es, die entscheiden, ob eine Idee ein Erfolg wird. Es zeigt sich, dass der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg nicht großartige Produkte allein, sondern vor allem zufriedene Kunden sind. Diese kaufen Produkte, um ein Bedürfnis zu befriedigen oder ein Problem zu lösen. Viele Unternehmensgründer haben aber

zuerst ein Produkt und technische Details seiner Konstruktion und Herstellung vor Augen, wenn sie von einer „Lösung“ sprechen. Fragen Sie sich stattdessen, welches Problem Sie beim Kunden lösen können. Der Nutzen für Ihren potenziellen Kunden sollte so groß sein, dass er für diesen Nutzen das „Risiko“ in Kauf nimmt, von seiner bisherigen Lösung zu Ihnen zu wechseln oder ein völlig neuartiges Produkt zu nutzen.

> Ein Beispiel für eine Idee mit herausragendem Kundennutzen ist das Fax. Nach seiner Einführung löste es die Technologie des Fernschreibers vollkommen ab, da es Kommunikation wesentlich erleichterte und beschleunigte. Zum ersten Mal konnten Dokumente ohne Zeitverlust direkt von einem Ort zum anderen verschickt werden. Dies war für Kunden eine herausragende Eigenschaft.

> Achten Sie also darauf, dass Ihre Idee einen solchen relevanten Kundennutzen aufweist. Eine Idee kann nur marktfähig werden, wenn der Nutzen, der sich aus ihr ergibt, für den Kunden erkennbar ist, für ihn persönlich und/oder sein Geschäft einen signifikanten Mehrwert besitzt. Andernfalls wird sich der Kunde nicht für den Kauf interessieren. Sie sollten daher den relevanten Kundennutzen in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellen. Ziel muss es sein, relevante Probleme der Kunden besser als bisher bzw. besser als andere Unternehmen in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität zu lösen. Dann haben Sie einen Vorsprung vor der Konkurrenz. Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu haben, ist es wichtig, dass Sie später diesen Vorsprung halten oder sogar ausbauen können. Der relevante Kundennutzen ist das wesentliche Differenzierungsmerkmal zu anderen Unternehmen und entscheidend für den Markterfolg Ihrer Geschäftsidee. In der Marketing-Praxis spricht man davon, dass der relevante Kundennutzen sich in einem einzigartigen Nutzenangebot mit herausragenden Leistungsmerkmalen darstellt, mit dem sich ein Angebot deutlich

vom Wettbewerb abhebt (Alleinstellungsmerkmal oder Unique Selling Proposition bzw. USP).

### Ausreichend großer Markt

> Eine Geschäftsidee hat nur dann einen wirtschaftlichen Wert, wenn sie sich in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung in ausreichend großer Menge am Markt durchsetzt. Überlegen Sie sich, wie groß der Markt für Ihre angebotene Leistung insgesamt sein kann, für welche Zielkundengruppe(n) sie bestimmt ist und inwiefern sie sich von der Konkurrenz abhebt. Ein Markt ist dann groß genug, wenn es aufgrund Ihrer Marktrecherche eine ausreichende Anzahl an (potenziellen) Kunden gibt.

> Mit Konkurrenz müssen Sie immer rechnen, sei es direkt von Unternehmen, die ein ähnliches Produkt anbieten, oder von Ersatzprodukten (Substituten), die das Kundenbedürfnis ebenfalls erfüllen.

> Vereinfacht ausgedrückt ist ein Markt dann ausreichend groß, wenn sich der Aufwand, den Sie zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee betreiben, mindestens wieder hereinspielt bzw. noch besser natürlich mit einem deutlichen Gewinnaufschlag.

### Machbarkeit und Profitabilität

> Um in der Realität den Markteintritt zu schaffen, muss die Machbarkeit der Geschäftsidee gegeben sein. Es wird unterschieden zwischen technischer und ökonomischer Machbarkeit. Die technische Machbarkeit bedeutet, dass die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee mit den verfügbaren bzw. beschaffbaren Mitteln realisierbar ist, also beispielsweise ein bestimmtes Produkt auch tatsächlich herstellbar ist. Die ökonomische Machbarkeit besagt, dass der erforderliche Aufwand mit dem existierenden Know-how und den vorhandenen Ressourcen in wirtschaftlicher Art und Weise bewältigt werden kann. Letztendlich bedeutet es aber auch, dass sich die Idee rentie-

ren muss und Sie damit Geld verdienen können. Darüber hinaus müssen spezifische Gegebenheiten wie rechtliche Vorschriften und Standards stets eingehalten werden.

> Ein Unternehmen muss langfristig Gewinn erwirtschaften, um am Markt bestehen zu können. Gewinn heißt, vereinfacht gesagt, Erlöse minus Kosten müssen ein „Plus“ ergeben. So einfach das klingt, diese Regel kann nicht durch das „Prinzip Hoffnung“ auf andere Umsatzquellen außer Kraft gesetzt werden. Dies gilt übrigens auch für den Bereich des sog. „Social Entrepreneurship“, das soziales Engagement in den Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivität rückt. Auch wenn hier soziale Unternehmensziele vor größtmöglicher Rendite im Vordergrund stehen, so müssen auch hier die Einnahmen die Ausgaben übertreffen, um ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen aufzubauen.

> Versuchen Sie einmal ganz grob abzuschätzen, welche einmaligen und welche laufenden Kosten für Gründung und Aufbau Ihres Unternehmens anfallen werden und ab wann Sie mit Ihren Einnahmen die laufenden Kosten des Geschäftsbetriebs mittel- bis langfristig decken können.

### Innovationskraft der Geschäftsidee

> Unter Innovation ist im Allgemeinen das Hervorbringen neuartiger Produkte oder Dienstleistungen und deren Durchsetzung am Markt zu verstehen. Warum braucht ein Unternehmen Innovationen? Ganz einfach: Durch innovative Produkte und Dienstleistungen können Sie sich von anderen abheben. Das Unternehmen Amazon ist ein gutes Beispiel für einen innovativen Vertriebsweg, mit dem es sich hervorheben konnte. Es nutzt das Internet, um Bücher (und mittlerweile so gut wie alle Produkte – vergleichbar einem gut sortierten Kaufhaus) direkt zu vertreiben. Kunden können bequem von zu Hause bestellen, anstatt in einer Buchhandlung ein Buch zu bestellen und einige Tage später abzuholen. Dies stellt

sich als großer Wettbewerbsvorteil heraus. Geschäfts-ideen, die auf einer Innovation begründet sind, lassen sich nach den Arten

- > Produktinnovation
- > Dienstleistungsinnovation
- > Verfahrens- oder Prozessinnovation

unterscheiden, wobei in jeder Kategorie entweder auf Bestehendem aufgebaut oder etwas völlig Neues entwickelt werden kann. Bei der Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation werden üblicherweise neue Produkte mit herkömmlichen Produktionsmethoden hergestellt und über herkömmliche Vertriebskanäle zum Kunden gebracht. Beispielsweise werden Mobiltelefone ständig neu entwickelt, aber auf bekannte Art und Weise produziert und meistens standardisiert als Angebot mit einem Mobilfunkvertrag verkauft. Verfahrens- oder Prozessinnovationen wiederum bedeuten neues Wissen, das im Geschäftsmodell angewandt wird, um so einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern in der Produktionstechnologie (z. B. schneller, billiger oder umweltfreundlicher), in der Kombination der Einsatzfaktoren (Maschinen, Personal, Rohstoffe) oder in der Distribution zu erlangen. Das klassische Beispiel ist hier immer noch Henry Ford, der mit seinem T-Modell ein einfaches und erstmals fast für jedermann erschwingliches Automobil herstellen konnte. Zuvor musste er jedoch eine Methode entwickeln, Automobile günstiger zu produzieren als bis dato mit der Einzelfertigung von Fahrzeugen möglich. Daraufhin entwickelte er die Fließbandfertigung, ein völlig neues Produktionsverfahren, und er schränkte weiterhin die Produktvielfalt und -individualität massiv ein („as long as it is black“). Prozessinnovationen streben vor allem niedrigere Kosten und schnellere Durchlaufzeiten an, die dann zum Teil in Form niedrigerer Preise an die Kunden weitergegeben werden können.

> In Einzelfällen gelingt es, die beiden Dimensionen der Innovation – Produkt und Prozess – zu verbinden und eine neue „Industrie“ zu begründen. Ein Beispiel hierfür ist die Mobilfunkindustrie. Um den Aufbau der GSM-Netze voranzutreiben, wurden Mobiltelefone in Kombination mit einem Vertrag zu sehr niedrigen Preisen unter dem Einkaufspreis bzw. den Herstellungskosten abgegeben. Man gab also ein neu entwickeltes Produkt sehr günstig an den Endkunden ab. Dies war gleichzeitig die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells, da solche Produkte normalerweise zu hohen Preisen verkauft werden. Von diesem Geschäftsmodell profitieren beide Partner, sowohl die Betreiber von Mobilfunknetzen als auch die Mobiltelefonhersteller, da dieses Vorgehen einerseits zu hohen Stückzahlen in der Produktion von Mobiltelefonen führt, andererseits die Nutzung und damit Ausbreitung der Mobilfunknetze förderte. So können die Produzenten ihre Telefone zu angemessenen Preisen an die Netzbetreiber verkaufen. Diese wiederum decken die für sie entstandenen Kosten mit den Einnahmen aus den Gebühren. Heutige Entwicklungen in diesem Sektor zeigen jedoch, dass auch diese Modelle nicht ohne permanente Überarbeitung tragfähig sind und ständiger Erneuerung bedürfen.

#### Dauerhafter Wettbewerbsvorteil

> Ihre Geschäftsidee ist innovativ, technisch machbar und bietet einen relevanten Kundennutzen, Sie bewegen sich in einem attraktiven, schnell wachsenden Markt und werden nach Ihren Abschätzungen auch Geld verdienen. Rechnen Sie damit, dass Sie in diesem Markt nicht „ungestört“ bleiben werden. Sicher wird das Umfeld, in dem Sie sich bewegen, auf Sie aufmerksam werden. Für Sie stellt sich die Frage: Wie gelingt es Ihnen, Ihren Wettbewerbsvorteil langfristig zu verteidigen? Können gewerbliche Schutzrechte genutzt werden? Ist der technische Vorsprung ausbaubar, wenn ja, mit welchem Aufwand?

Wie sind Sie auf Reaktionen der Wettbewerber – zum Beispiel durch drastische Preissenkungen – vorbereitet?

> Über die Absicherung mit gewerblichen Schutzrechten finden Sie im Abschnitt 3.2 noch weiterführende Informationen. Aber auch die anderen Fragen sollten Sie sich bereits heute stellen. Entwickeln Sie bereits jetzt eine Strategie für Folgeprodukte oder weitere technische Neuerungen rund um Ihr Produkt. Und planen Sie Ihren Marktpreis nicht „zu nah“ an den Kosten, sonst verlieren Sie Ihren Verhandlungsspielraum.

#### Kompetentes Managementteam

> Neben der Qualität der Geschäftsidee ist gerade das Managementteam, das die Geschäftsidee vorantreibt, von herausragender Bedeutung. Dabei zählt neben der fachlichen Qualifikation v. a. auch Branchenfahrung, kaufmännisches Know-how und unternehmerische Erfahrung der Gründer. Sind Sie ein Unternehmer-Typ, der strategisch denkt, belastbar ist, mit Stress umgehen kann, Frustrationen bewältigt, entscheidungsfreudig ist und gleichzeitig über entsprechende Sozialkompetenzen verfügt, die im Bereich „Vertrieb“ und „Führung“ gefragt sind? Stehen die einzelnen Mitglieder vollkommen hinter dem Vorhaben? Ein ambitioniertes Unternehmen kann in der Regel nicht nebenbei als Hobby aufgebaut werden! Haben Sie bereits einen entsprechenden „Team Spirit“ entwickelt und gelingt es Ihnen, eine entsprechende Kultur zur Konfliktlösung zu etablieren? Ein weiterer Aspekt ist das vorhandene Netzwerk: die Kontakte zu Unterstützern, die Sie bereits mitbringen bzw. aufbauen können. Keine Sorge, es muss nicht alles zu Beginn „da“ sein. Aber erkennen Sie „Lücken“ und entwickeln Sie eine Strategie, wie die Lücken im Team geschlossen werden können.

#### Infobox

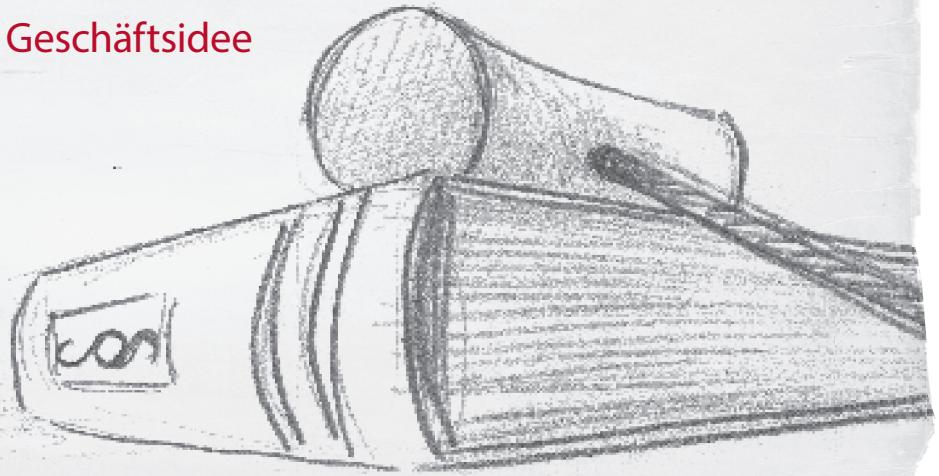
Die entscheidende Frage an dieser Stelle lautet:  
Lässt sich mit Ihrer Geschäftsidee Geld  
verdienen?

Danach können Sie sich den einzelnen Detailfragen widmen:

- > Was ist das Produkt/die Dienstleistung?
- > Was genau ist die Innovation der Geschäftsidee?
- > Wer ist der Kunde?
- > Welches Bedürfnis wird beim Kunden erfüllt?  
Warum soll der Kunde das Produkt kaufen bzw. die Dienstleistung in Anspruch nehmen?
- > Warum ist das Produkt/die Dienstleistung besser als vergleichbare Alternativen?
- > Was sind die Wettbewerbsvorteile der neuen Firma, und warum kann ein Mitbewerber diese Vorteile nicht einfach kopieren? Ist die Idee eventuell sogar patentrechtlich geschützt?
- > Wie lange wird es dauern, bis Wettbewerber das Produkt/die Dienstleistung ebenfalls anbieten können?
- > Ist das Gründerteam in der Lage, die Geschäftsidee erfolgreich voranzutreiben?

### 3. Von der Geschäftsidee zum Businessplan

#### 3.2 Absicherung der Geschäftsidee



##### Ziele

- > Entwickeln Sie eine Strategie zur Absicherung des geistigen Eigentums und schaffen Sie so einen Wert für Ihr Unternehmen.
- > Entscheiden Sie sich für ein passendes Schutzrecht.
- > Haben Sie „Freedom to operate“?

> Für Ihre Geschäftsidee haben Sie möglicherweise schon viel Aufwand betrieben, lange entwickelt, viel Erfahrung aus Ihrer wissenschaftlichen oder beruflichen Laufbahn einfließen lassen, am Design Ihres Produktes gefeilt, sich einen einprägsamen Namen ausgedacht usw. Dieses geistige Eigentum stellt bereits einen Wert an sich dar, für den Sie geeignete Strategien zur Absicherung entwickeln müssen. Gerade in Zeiten zunehmender Globalisierung und weltumspannender Konkurrenz erlangen Fragen nach einem wirksamen Schutz unternehmerischen Erfindergeistes und des Unternehmens- Know-how ein entscheidendes Gewicht, wenn es um die Erhaltung und den Ausbau von Marktpositionen geht. Nicht selten jedoch bestehen bei den Unternehmensgründern unscharfe oder gar falsche Vorstellungen hinsichtlich des richtigen Instrumentariums, diesen Schutz rechtssicher zu erreichen und gleichzeitig geistiges Eigentum Dritter nicht zu verletzen. Daher sollten Sie folgende Zielsetzungen als Unternehmer verfolgen: Einen angemessenen Schutz Ihres Wettbewerbsvorteils bzw. -vorsprungs, der auf speziellem geistigen Eigentum basiert. Auch aus der Sicht eines potenziellen Investors schaffen Sie beispielsweise mit einem Patent einen Wert im sonst noch wenig entwickelten Unternehmen.

> Neben der Sicherung Ihres eigenen geistigen Eigentums gilt es, fremdes geistiges Eigentum nicht zu verletzen. Diese Klärung der Handlungsfreiheit („Freedom to operate“) hat für Kapitalgeber eine ebenso große Bedeutung wie angemeldete Schutzrechte. In diesem Kontext sind auch Erfindungen aus der Hochschule bzw. aus abhängiger Beschäftigung zu betrachten. Sind Sie in einem solchen Beschäftigungsverhältnis, müssen Sie die Erfindung dem entsprechenden Arbeitgeber melden, der dann über die Verwertung der Rechte entscheidet bzw. mit dem Sie über eine geplante Nutzung in Ihrem Unternehmen verhandeln müssen.

> Eine professionelle, angemessene Recherche ist unbedingt notwendig. Die Recherche kann durch Sie oder durch einen Patentanwalt über öffentlich zugängliche Datenbanken erfolgen. Dabei sollten Sie Aufwand und Nutzen in Relation setzen und – ähnlich wie beim Abschluss einer Versicherung – das richtige Maß wahren: Sie können sich nicht gegen alles versichern und müssen somit mit einem gewissen Restrisiko rechnen.

> Im Folgenden wird die Absicherung der Geschäftsidee mithilfe gewerblicher Schutzrechte vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt bei Patenten und dem Sonderfall „Software“. Für einzelne Geschäfte kann es durchaus sinnvoll sein, anstelle gewerblicher Schutzrechte darauf zu setzen, „einfach schneller zu sein“ bzw. Betriebsgeheimnisse sehr sorgfältig zu schützen und so einen faktischen Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Diese Einzelfallentscheidung kann Ihnen als Unternehmer niemand, auch kein Patentanwalt, abnehmen.

### 3.2.1 Vertraulichkeitsvereinbarung

> Der einfachste Schutz zur Wahrung von Betriebsgeheimnissen ist eine Vertraulichkeitserklärung. Anwälte, Treuhänder und Bankangestellte sind von Gesetzes wegen zu Vertraulichkeit verpflichtet. Um mit Geschäftspartnern, Dienstleistern oder anderen Dritten über Ihre Idee zu sprechen und dabei die Vertraulichkeit zu wahren, sollten Sie nach Möglichkeit eine Vertraulichkeitsvereinbarung (auch NDA: „non-disclosure-agreement“) abschließen. Häufige weitere Anwendungsfälle für Vertraulichkeitsvereinbarungen sind Vereinbarungen zwischen Kunden und Lieferanten zum Schutz von ausgetauschten Produktspezifikationen und Geschäftsplänen oder zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, um Firmengeheimnisse jeder Art zu schützen. Ein offensichtlicher Vorteil dieser Art des Schutzes ist die Tatsache, dass hierfür außer der Erarbeitung der Vertraulichkeitsvereinbarung keine direkten Kosten anfallen, jedoch der Schutzbereich aufgrund der schwierigen rechtlichen Ein-

klagbarkeit auch nur relativ klein ist: Häufig ist es problematisch, Verstöße vor Gericht zu beweisen. Zu beachten ist auch, dass viele Venture-Capital-Gesellschaften prinzipiell keine Vertraulichkeitsvereinbarungen unterschreiben.

### 3.2.2 Gewerbliche Schutzrechte

> Ein gewerbliches Schutzrecht ist ein vom Staat vergebene, zeitlich begrenztes Monopol. Es schützt die geistige Leistung des Erfinders und gibt ihm allein die Chance, diese für einen vorgegebenen Zeitraum wirtschaftlich zu nutzen. Die wichtigen Schutzrechte sind die bei Patent- und Markenämtern eingetragenen Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster und Marken sowie das nicht eingetragene Urheberrecht (Copyright).

> Ziel aufwändiger und kostenintensiver Entwicklungsarbeiten ist meist die langjährige wirtschaftliche Verwertung und damit die langfristige Amortisation der anfänglich hohen Kosten. Wird eine geistige/erfinderische Leistung nicht geschützt, besteht die Gefahr, dass die Entwicklungskosten beispielsweise aufgrund von Nachahmungen nicht mehr in ausreichender Höhe durch spätere Erträge gedeckt werden können und das Projekt – und im schlimmsten Fall das Unternehmen – niemals wirtschaftlich arbeiten kann.

> Dennoch „verzichten“ viele mittelständische Unternehmen darauf, sich um einen Schutz ihrer schöpferischen Leistungen zu kümmern – manchmal auch aus Furcht vor hohen Kosten. Nicht selten müssen sie dann feststellen, dass Nachahmer an ihren Leistungen partizipieren und sie im Extremfall sogar vom Markt verdrängen.

#### Das Patent

> Das stärkste Schutzrecht ist das Patent, das Schutz für Erfindungen auf allen Gebieten der Technik gewährt und bis zu zwanzig Jahre gültig sein kann. Patente werden für technische Erfindungen erteilt. Diese müssen neu sein, auf einer erforderlichen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sein.

#### Infobox

##### Nicht patentfähig sind:

- > Entdeckungen, wissenschaftliche Theorien, mathematische Methoden
- > Ästhetische Formschöpfungen
- > Pläne, Regeln und Verfahren für gedankliche Tätigkeiten, für Spiele oder für geschäftliche Tätigkeiten
- > Programme für Datenverarbeitungsanlagen/ Software
- > Wiedergabe von Informationen

> Diese Erfindung darf vor ihrer Anmeldung nicht veröffentlicht oder so verwendet worden sein, dass andere davon Kenntnis bekommen konnten beispielsweise durch Vorstellung der Erfindung in einem öffentlichen Seminar oder auf einer Konferenz, sonst fehlt es an der Neuheit. Das Patent gibt seinem Inhaber das ausschließliche Recht, über seine Erfindung zu verfügen und die Erfindung zu benutzen. Ein Patent bietet in der Durchsetzung gegen Verletzer hohe Rechtssicherheit, weil es vom Patentamt auf Neuheit und Erfindungshöhe geprüft worden ist.

> Das Patentamt prüft zunächst, ob in der Anmeldung offensichtliche Fehler enthalten sind. Ist dies nicht

der Fall, erfolgt die Veröffentlichung der Anmeldung (Offenlegung) spätestens 18 Monate nach dem Anmeldedatum. Dadurch können störende Patentanmeldungen beispielsweise eines Wettbewerbers ebenfalls frühestens mit der Offenlegung identifiziert werden (sog. „U-Boot-Patentanmeldungen“).

> Gleichzeitig mit der Anmeldung – aber auch später – kann ein sogenannter Rechercheantrag eingereicht werden. Es werden dann in einer Art Vorprüfung durch den Prüfer die für die Beurteilung der Patentfähigkeit relevanten Druckschriften, in der Regel andere Patentschriften, ermittelt. Eine solche Recherche zeigt den relevanten Stand der Technik. Somit können Sie die Aussichten Ihrer Anmeldung besser abschätzen, bevor Sie einen Prüfungsantrag stellen.

#### Infobox

##### **Bei der Anmeldung eines Patents sind folgende Angaben zu machen:**

- > Wie ist der bisherige Stand der Technik und welche Nachteile birgt dieser?
- > Welches ist die Aufgabenstellung für die Erfindung?
- > Wie wird dieses Problem durch die Erfindung gelöst?
- > Beschreibung mindestens einer Ausführungsform der Erfindung anhand von Zeichnungen
- > Patentansprüche, die den Erfindungsgegenstand definieren und den Schutzmfang festlegen
- > Kurzzusammenfassung des technischen Inhalts der Erfindung

> Das eigentliche Prüfungsverfahren beginnt, wenn ein entsprechender Antrag gestellt und die Gebühr entrichtet wurde. Zur Stellung des Antrags auf Prüfung des Patents hat der Antragsteller sieben Jahre Zeit, beginnend mit dem Tag der Anmeldung. Während des Prüfungsverfahrens kann jedermann dem Patentamt Entgegenhaltungen nennen, die die Schutzfähigkeit und damit eine Erteilung der Patentanmeldung infrage stellen können. Durch die Stellung auf Prüfungsantrag beim Patentamt wird von einem Patentprüfer der für Ihre Erfindung relevante Stand der Technik ermittelt und überprüft, ob Ihre Erfindung neu ist, auf erforderlicher Tätigkeit beruht und gewerblich anwendbar ist und Ihre Anmeldung auch alle sonstigen formalen Voraussetzungen erfüllt. Das Prüfungsverfahren endet mit einem Beschluss, der entweder die Patenterteilung oder die Zurückweisung enthält. Gegen den ablehnenden Beschluss ist die Beschwerde zum Bundespatentgericht binnen Monatsfrist statthaft.

> Wird das Patent erteilt, beginnt das Einspruchsverfahren. Gegen ein erteiltes Patent kann jedermann binnen einer Frist von drei Monaten Einspruch erheben. Als Ergebnis des Einspruchsverfahrens kommen Aufrechterhaltung, beschränkte Aufrechterhaltung und Wideruf in Betracht.

> Soweit der Anmelder daran interessiert ist, sein Patent in anderen Ländern schützen zu lassen (bei technischen Erfindungen die Regel), kann er innerhalb eines Jahres („Prioritätsjahr“) nach dem Anmeldetag der ersten Anmeldung („Prioritätstag“) Folgeanmeldungen einreichen, etwa national (USA, Großbritannien, Japan), europäisch (EPA) oder international (PCT). Sämtliche Formen der Anmeldung sind miteinander kombinierbar.

> Ein europäisches Patent wird vom Europäischen Patentamt (EPA) zentral für fast alle westeuropäischen Länder und einige osteuropäische Länder erteilt. Es wird

erst nach seiner Erteilung in denjenigen Ländern „nationalisiert“, für die der Schutz begehrte wird.

> Die internationale Anmeldung (insbesondere für Länder außerhalb der EU) ist nach dem PCT-Vertrag (Patent Cooperation Treaty mit 128 Vertragsstaaten) möglich. Dabei können fast alle wesentlichen Länderpatentämter in das Patentverfahren einbezogen werden (unter anderem auch das EPA). Eine Besonderheit bei diesem Verfahren ergibt sich dadurch, dass der Anmelder erst binnen einer Frist von 30 Monaten nach dem Prioritätstag endgültig entscheiden muss, in welchen Ländern er das Patentverfahren fortsetzen will. Da das PCT-Verfahren besonders häufig dazu genutzt wird, bei umfangreichen Patenten bzw. großen Schutzzonen besonders kostenträchtige Verfahrensteile – etwa das Übersetzen des Anmeldetextes und das Einreichen der Anmeldung bei den einzelnen Länderpatentämtern – auf einen späteren Zeitpunkt zu verlagern, wird oft innerhalb der Frist, also vor Ablauf des 19. Monats, ein Antrag auf vorläufige (sachliche) Prüfung gestellt. Dieser Antrag bewirkt, dass innerhalb eines Zeitraums von dreißig Monaten nach dem Prioritätstag die PCT-Anmeldung sachlich auf ihre Patentfähigkeit in den einzelnen Ländern überprüft wird. Erst danach muss entschieden werden, in welchen Ländern das Verfahren weiterverfolgt werden soll. Die einzelnen Patenterteilungsverfahren erfolgen dann unabhängig voneinander.

> Nachteile der Patentanmeldung sind in erster Linie hohe Kosten, welche durch Anmelde- und Jahresgebühren sowie die Honorare für die Patentanwälte entstehen. Außerdem muss der Anmelder überlegen, ob er die (zwingende) Veröffentlichung seiner Erfindung wirklich will, da nach der Veröffentlichung den Wettbewerbern die Möglichkeit der Weiterentwicklung bzw. Schaffung von Umgehungslösungen eröffnet wird. Zusätzlich besteht durchaus das Risiko, dass Ihnen ein angemeldetes Patent

nicht erteilt wird. Auch hier könnte die Konkurrenz aufgrund der Offenlegungspflicht auf die verwendete Technologie aufmerksam werden und diese nachahmen. Es ist deshalb genau zu prüfen, in welchen Fällen eine Patentanmeldung empfehlenswert ist. Für „kleine“ Erfindungen, die Sie aus finanziellen oder wirtschaftlichen Gründen nicht als Patent anmelden möchten, kann sich gegebenenfalls eine Veröffentlichung empfehlen – beispielsweise im Internet – um einen „Stand der Technik“ zu schaffen und die Patentierung durch einen Wettbewerber zu vermeiden.

### Das Gebrauchsmuster

> Das Gebrauchsmuster kann ebenfalls technische Erfindungen unter Schutz stellen, unterscheidet sich aber in einigen Punkten nicht unerheblich vom Patent und wird oftmals auch als „kleines Patent“ bezeichnet. So besteht der Schutz lediglich für maximal zehn statt zwanzig Jahre. Wie Patente müssen auch Gebrauchsmuster neu sein, eine erforderliche Komponente aufweisen und gewerblich anwendbar sein. Diese Schutzvoraussetzungen werden jedoch vor der Eintragung nicht geprüft. Der Erfinder erhält seine Gebrauchsmusterurkunde deshalb wesentlich schneller als eine Patenturkunde. Die Anforderungen an die Schutzfähigkeit, insbesondere die Erfindungshöhe, sind beim Gebrauchsmuster im Wesentlichen die gleichen wie beim Patent.

> Eine Besonderheit des „kleinen Patents“ ist allerdings die Neuheitsschonfrist von 6 Monaten. Diese besagt nichts anderes, als dass – anders als beim Patent – der Gebrauchsmusterschutz auch noch nach Veröffentlichung der Idee in Publikationen oder z. B. der Vorstellung auf einer Messe erlangt werden kann, wenn die Gebrauchsmusteranmeldung noch innerhalb der Neuheitsschonfrist eingereicht wird. Das Risiko bei der Gebrauchsmustereintragung ist, dass es sich um ein ungeprüftes Schutzrecht handelt. Sprich, jeder kann die

Neuheit oder erfinderische Komponente infrage stellen. Es erfolgt dann erst im Verletzungsverfahren vor dem Zivilgericht oder in einem Löschungsverfahren vor dem Patentamt eine Überprüfung der Schutzfähigkeit, die dann ähnlich streng ausfällt wie eine Patentprüfung. Kommt diese zu einem negativen Ergebnis, so entfällt das Schutzrecht ex tunc – der Schutz ist also rückwirkend aufgehoben, als habe er nie bestanden.

> Hat der Anmelder eines Gebrauchsmusters für eine Erfindung bereits früher ein Patent angemeldet, kann er zu seiner Gebrauchsmusteranmeldung erklären, dass er den Anmeldetag der Patentanmeldung in Anspruch nimmt. Diese „Abzweigungsmöglichkeit“ ist in den Fällen ein Ausweg, in denen sich eine angemeldete Erfindung zwar nicht in einem Patentreteilungsverfahren, jedoch als Gebrauchsmuster schutzfähig erweist.

> Eine gesammelte Möglichkeit der internationalen oder auch nur EU-Anmeldung des Gebrauchsmusters gibt es (noch) nicht. Der Gebrauchsmusterschutz fürs Ausland muss daher für jedes Land, in dem dieses möglich ist, separat beantragt werden.

### **Das Geschmacksmuster**

> Zu den sogenannten Designrechten zählt das Geschmacksmuster. Mit seiner Eintragung werden die Gestaltungen von zwei- oder dreidimensionalen Erzeugnissen geschützt. Zwar schützt das Urheberrecht grundsätzlich sämtliche ästhetischen Schöpfungen, doch gelten hier hohe Anforderungen an die schöpferische Eigenart des Werkes, denen beispielsweise Designs für Massenwaren selten entsprechen. Diese Lücke schließt das Geschmacksmuster. Schutzvoraussetzungen sind, dass das Muster zum Zeitpunkt der Anmeldung gegenüber dem bisher bekannten Formenschatz neu ist und eine gewisse Eigenart aufweist.

> Die erforderliche Eigenart liegt vor, wenn das Muster sich in seinem Gesamteindruck von allen vorbekannten Mustern unterscheidet. Geschmacksmusterschutz wird erlangt durch Einreichung einer Anmeldung beim Patentamt unter Hinterlegung des Musters. Es erfolgt nach einer formellen Prüfung eine Eintragung des Geschmacksmusters und Veröffentlichung im Geschmacksmusterblatt. Es handelt sich ebenfalls um ein ungeprüftes Schutzrecht, weil in der formellen Prüfung nicht die Schutzvoraussetzungen Neuheit und Eigenart geprüft werden. Die Prüfung auf Neuheit und Eigenart erfolgt – wie beim Gebrauchsmuster – erst in einem etwaigen Verletzungs- oder Löschungsverfahren. Das Geschmacksmuster gewährt einen maximalen Schutz über 25 Jahre gegen jede Form der unerlaubten Nachahmung.

### **Kennzeichnungsrechte**

> Neben den Patent- und Designrechten vervollständigen die Kennzeichnungsrechte das Rechtesystem des gewerblichen Rechteschutzes. Hier ist zu unterscheiden zwischen den Rechten, die durch Benutzung entstehen können (wie z. B. der Name einer Firma oder der Titel einer Zeitschrift), und den Rechten, die durch Anmeldung und Registrierung einer Marke (Wort-/Bildmarke) entstehen. Die Schutzdauer der eingetragenen Marke beträgt zunächst zehn Jahre, sie ist jedoch – vorausgesetzt, die Gebühren werden bezahlt – beliebig verlängerbar. Vor der Eintragung prüft das Markenamt, ob die Marke schutzfähig ist. Dies ist beispielsweise dann nicht der Fall, wenn die Marke eine beschreibende Angabe für die beanspruchten Waren oder Dienstleistungen darstellt. Wichtig für die Schutzwirkung ist, dass die eingetragene Marke binnen einer Frist von fünf Jahren nach der Anmeldung benutzt wird. Ansonsten verliert der Anmelder seine Rechte daran.

## Überblick über Schutzrechte und Schutzdauer

Patent	
Schutzgegenstand	technische Erfindung
Verfahren	Antrag, formelle und sachliche Prüfung
Schutzdauer	20 Jahre
Gebrauchsmuster	
Schutzgegenstand	„keine“ technische Erfindung, kein Verfahren
Verfahren	Antrag, keine Prüfung
Schutzdauer	10 Jahre
Geschmacksmuster	
Schutzgegenstand	Design
Verfahren	Antrag, formelle Prüfung
Schutzdauer	25 Jahre
Marke/Warenzeichen	
Schutzgegenstand	Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen, geografische Herkunftsangaben, geschichtliche Bezeichnungen
Verfahren	Antrag, formelle und sachliche Prüfung, alternativ: Benutzung als Marke
Schutzdauer	25 Jahre

## Kosten

> Bei der Zusammenstellung der Kosten wird von durchschnittlichen Kosten inkl. anwaltlicher/patentanwaltlicher Vertretung ausgegangen. Die Zahlen gelten als Richtwerte, im Einzelfall können sich durchaus Abweichungen ergeben. Grundsätzlich kann das Verfahren auch ohne anwaltlichen Vertreter durchgeführt wer-

den, davon ist jedoch – aufgrund der Fülle möglicher Fehlerquellen im Registrierungsverfahren – abzuraten. Die Kosten, die durch die anwaltliche/patentanwaltliche Vertretung zusätzlich entstehen, sind im Vergleich zu einer möglicherweise fehlgeschlagenen Anmeldung oftmals gering.

Kosten für Patentanmeldung			
Verfahren	Deutsches Patent	Europäisches Patent (8 Länder)	US-Patent (Basis dt. oder. europ. Patente)
Kosten bis zur Anmeldung	2,5–4 T3	3–5 T3	3–5 T3
Kosten bis zur Erteilung	1–2 T3	3–5 T3	3–4 T3
Nationalisierung		11 T3	
Jahresgebühren (bei durchmittl. Laufzeit 10 Jahre)	1 T3/p. a.	1–9 T3/p. a. (abhängig von der Anzahl der Länder)	1,5 T3/p. a.

### 3.2.3 Der Sonderfall: Software

> Software und gewerbliche Schutzrechte sind seit einigen Jahren intensiv in der Diskussion. Hier gelten deutlich andere Regeln als bei „klassischen“ Industrien. Dies gilt sowohl für die Patentierbarkeit in den unterschiedlichen Ländern, aber auch für die Schnelllebigkeit der Geschäfte, die eine Patentierung erschwert. Hinzu kommt die Nutzung sogenannter Open Source-Modelle, die wiederum eigenen Regeln folgen. Der folgende Ab-

schnitt kann das Thema nur anreißen, wichtig ist auch die Prüfung der aktuellen Gesetzeslage, da im Folgenden nur eine Momentaufnahme wiedergegeben werden kann. Software alleine ist in Europa – im Unterschied zu den USA – nicht patentierbar. Vom Gesetz her wird Software als „nicht technisch“ betrachtet. Die Kernprüfungsmerkmale für die Patentierbarkeit sind „Neuheit“ und „erfinderische Tätigkeit“. Dabei werden alle „nicht technischen“ Produkte ausgeblendet. Software ist somit nur

selten patentierbar. In der Rechtsprechungspraxis wird sie jedoch als „technisch“ angesehen, da Software auf technischen Geräten (PC) läuft. Daher kann Software in Kombination mit einem technischen Gerät beispielsweise Software, die zur Steuerung einer technischen Maschine verwendet wird (z. B. Betriebssystem-Software für CNC-Maschine), patentfähig sein.

> Der Quellcode der Software ist automatisch über das Urheberrecht geschützt. Dies ist jedoch leicht zu umgehen, wenn das gleiche Ergebnis, die gleiche Funktionalität mit einem anderen Quellcode erzielt wird. Es besteht jedoch die Möglichkeit, Algorithmen – z. B. die Formel bei einem Optimierungsverfahren – durch ein Verfahrenspatent zu schützen. Zudem lässt sich das Design der Benutzeroberflächen als Geschmacksmuster schützen.

> Der Nachteil der sehr eingeschränkten Patentierbarkeit hat den Vorteil, dass bei Software-Entwicklungen die sorgfältige Recherche, inwieweit eigene Aktivitäten und neue Ideen die Schutzrechte Dritter verletzen, entfällt. Gerade die Open Source-Bewegung profitiert von diesen Aspekten.

### Open Source

> Die Open Source-Bewegung wird von der Idee getrieben, dass jeder Software-Entwickler frei verfügbare Software nutzt und dafür den Quellcode seiner Weiterentwicklung frei zur Verfügung stellt (GPL: „Global Public License“) und damit eine erneute Weiterentwicklung durch jeden Software-Entwickler möglich ist. Es gilt das „do ut des“-Prinzip (lateinisch: „Ich gebe, damit du gibst“). Dieser Prozess wird von einschlägigen Verbänden überwacht. Diese Kontrolle kann ebenfalls von Konkurrenzunternehmen ausgeübt werden. Ein Verstoß gilt als abmahnfähiges Verhalten.

### Absicherung der Idee durch Schutzrechte

> Open Source-Software wird zwar grundsätzlich kostenfrei, aber eigentlich immer unter Einbeziehung entsprechender Lizenzbedingungen (die sog. GPL) zur Verfügung gestellt. Wer solche Software einsetzt, muss sich daher mit diesen – öffentlich einsehbaren – Bedingungen auseinandersetzen und sie befolgen, da er andernfalls riskiert, ohne gültige Lizenz zu arbeiten und die Rechte Dritter zu verletzen. Versichern Sie sich gewissenhaft, dass Ihre Geschäftsidee die Lizenzvorgaben eindeutig erfüllt.

> Der Einsatz von Open Source-Teilen bei der Entwicklung eigener Software kann unter Umständen die gesamte Software „infizieren“, sodass auch die selbst entwickelten proprietären Teile – möglicherweise ungewollt vom Programmierer – unter die Bedingungen der GPL fallen und damit zur kostenlosen öffentlichen Zugänglichmachung verpflichten.

> Leider ist bei Open Source-Angeboten im Internet häufig nicht unzweifelhaft klar, wer der Urheber ist. Verwenden Sie deshalb nur solche Software-Bausteine, bei denen Sie sicher sind, diese Teile auch vom tatsächlichen Rechteinhaber erworben zu haben (und nicht z. B. von einem Raubkopierer, der sich unter dem Deckmantel von Open Source versteckt). Wenn Ihre Geschäftsidee dann am Markt erfolgreich ist, müssen Sie sonst damit rechnen, dass der eigentliche Rechteinhaber Lizenzforderungen stellen oder auf Unterlassung klagen wird.

> Wenn Software der Kern Ihrer Geschäftsidee ist, sollten Sie – unabhängig davon, ob Sie Open Source oder lizenzierte Software nutzen – klären, ob Sie alle Lizenzrechte (v. a. auch für gewerbliche Nutzung) besitzen bzw. die Herkunft Ihrer Basis-Software kennen. Nur so können Sie spätere Forderungen (Unterlassungsklagen, Abmahnungen etc.) durch Ihre Konkurrenz verhindern.

Kosten für sonstige Schutzrechte			
Schutzrecht	National	EU (regional)	international
Gebrauchsmuster	2,0–3 T3	derzeit nicht möglich	derzeit nicht möglich
Geschmacksmuster	0,5–1 T3	1,7–2 T3	2–3 T3
Marken/Warenzeichen	0,5–1 T3	1,7–3 T3	0,5–2 T3 je Land

### 3.2.4 Informationsbeschaffung über Schutzrechte

> Für Basisinformationen sind die Homepages des Deutschen Patent- und Markenamtes (DPMA) sowie des Europäischen Patentamtes (EPA) sehr gut geeignet: [www.dpma.de](http://www.dpma.de) und [www.epo.org](http://www.epo.org). Zur weiteren Informationsbeschaffung gibt es mittlerweile neben professionellen Rechercheuren auch umfangreiche Möglichkeiten, derartige Recherchen selbst durchzuführen, z. B. über

- > Kommerzielle Datenbankanbieter  
wie zum Beispiel STN (Scientific and Technical Information Network) über das FIZ (Fachinformationszentrum) in Karlsruhe ([www.fiz-karlsruhe.de/stn.html](http://www.fiz-karlsruhe.de/stn.html))
- > TÜV Rheinland LGA ([www.patente.lga.de](http://www.patente.lga.de))
- > Datenbanken des US-Patentamts (US-PTO) ([www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)) als Quelle für Patentschriften und Zusammenfassungen derselben (abstracts)
- > Suchmaschine des Europäischen Patentamtes mit Zugang zu europäischen, japanischen und Weltpatentdatenbanken (<http://ep.espacenet.com>)

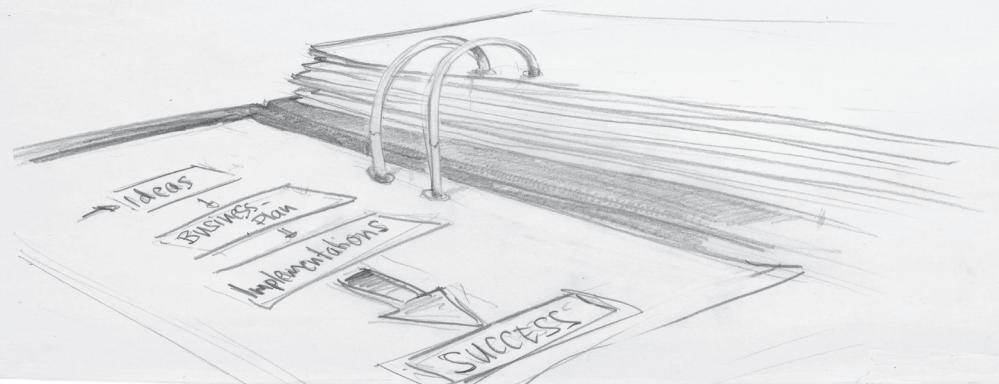
> Die Bewertung der in der Recherche aufgefundenen Patente Dritter sollte jedoch stets gemeinsam mit einem Patentanwalt erfolgen, da es eines geschulten Auges bedarf, Patente „richtig“ zu lesen.

## Leitfragen zur Absicherung der Idee durch Schutzrechte

Vor der Erstanmeldung:	
	Was will ich überhaupt schützen?
	Ist meine Idee schützbar?
	Welches Schutzrecht benötige ich?
	Wurde die Idee von anderen schon geschützt?
	Habe ich die Ausübungsfreiheit ("Freedom to operate?")
	Bis wann muss aufgrund anderer Aktivitäten (Vorträge, Kundengespräche) die Erfindung geschützt sein?
	Ist meine Erfindung „fertig“? Was brauche ich noch für eine Anmeldung?
	Sind die arbeitnehmererfinderrechtlichen Fragen beachtet?
	Melde ich im Inland oder Ausland an?
Nach der Erstanmeldung:	
	Wo im Ausland soll angemeldet werden?
	Gibt es neue Erkenntnisse bezüglich des Anmeldegegenstands?
	Kann ich diese als Modifikation in die bestehende Anmeldung einbauen?
	Oder ist es ratsam, eine neue Anmeldung zu tätigen?
	Eigene Verwertung, Lizenzierung oder Verkauf?
Nach der Erteilung:	
	Wie schütze ich meine Idee weiter (Schutzrechtsstrategie)?

### 3. Von der Geschäftsidee zum Businessplan

#### 3.3 Die Bedeutung des Businessplans



##### Ziele

- > Entdecken Sie die Vorteile eines Businessplans, er ist zugleich „Visitenkarte“ und „Landkarte“ für Ihr Unternehmen.
- > Nutzen Sie den Businessplan als Werkzeug zum Unternehmensstart und später als Controllinginstrument zur Überwachung der Unternehmensentwicklung.
- > Gewinnen Sie einen Überblick über Inhalt und Erstellung eines Businessplans.

> Ist ein Businessplan und der damit verbundene Arbeitsaufwand wirklich notwendig? Ist es nicht sinnvoller, erst einmal „einfach loszulegen“? Schreibe ich den Businessplan nur für Dritte? An dieser Stelle zeigen Ihnen die folgenden Aspekte, warum ein Businessplan (fast immer) sinnvoll ist. Außerdem erhalten Sie einen ersten Überblick über die Inhalte eines Businessplans und einige weitere Tipps.

### **3.3.1 Die Bedeutung des Businessplans**

> Der erfolgreiche Aufbau eines Unternehmens erfordert eine gesicherte Basis. Das Unternehmen muss die Herausforderung der Produktentwicklung und des Managements, der Vermarktung, der Finanzierung und des Unternehmensaufbaus bewältigen. Hierzu benötigt es ein kompetentes Managementteam, eine hervorragende Produktidee mit sehr guten Marktchancen, eine angemessen breite Kapitalbasis und ein tragfähiges Geschäftsmodell.

> Ein schriftliches Unternehmenskonzept wird als Businessplan – wörtlich übersetzt: Geschäftsplan – bezeichnet. Es erfüllt eine Reihe von Funktionen. Zum einen dient ein Businessplan dazu, Geld zu beschaffen. Banken und andere Kapitalgeber wollen immer einen Businessplan sehen. Mit Ihrer Idee in Schriftform ist es leichter, zum Beispiel Vertriebspartner, Lieferanten oder Kunden zu finden, da er ihnen aufzeigt, was Sie benötigen. Außerdem stellt der Businessplan gerade auch für Sie selbst eine Wirtschaftlichkeitsprüfung dar und dient im Verlauf der Unternehmensentwicklung als Controllinginstrument hinsichtlich strategischer Planung und Soll-Ist-Vergleiche. Die Finanzplanung im Businessplan gibt Aufschluss über Ihre finanzielle Situation. Es lässt sich folglich sagen: Ein Businessplan ist sowohl die „Visitenkarte“ als auch die „Landkarte“ Ihres Unternehmens.

> Steht eine erste Version Ihres Businessplans, sollten Sie diese Korrektur lesen lassen. Idealerweise bemühen Sie sowohl Leser Ihres Vertrauens, die ein technisches Verständnis oder Marktkenntnisse mitbringen, als auch Leser, die mit der Thematik weniger vertraut sind. Beide können Ihnen wertvolle Hinweise liefern, in welchen Bereichen Sie noch nachbessern sollten.

> Der Planungsprozess an sich – verbunden mit dem „Zwang“, Ihr Konzept zu Papier zu bringen – hilft Ihnen, die Geschäftsidee zu strukturieren, systematisch vorzugehen und bei der Erarbeitung der einzelnen Kapitel bestehende Wissenslücken detailliert zu füllen.

### **3.3.2 Elemente des Businessplans**

> Über Kapitel und Seitenzahlen, die ein Businessplan umfassen sollte, gibt es keine allgemeingültige Aussage. Wird von Ihnen ein Geschäftsplan gefordert, dann sollten Sie sich vorab informieren, welche Anforderungen der Leser hinsichtlich Inhalt und Umfang stellt. Die hier vorliegenden Angaben basieren auf Erfahrungen, die im Umfeld ambitionierter, innovativer Gründungen gemacht wurden, die eine Finanzierung durch Dritte anstreben. Die Mehrzahl der Investoren bevorzugt sicher eine geschriebene Version in Textform, im Umfeld von Internet-Start-ups ist es jedoch durchaus üblich, einen Businessplan in Form einer Präsentation z. B. in Powerpoint vorzustellen. Bedenken Sie jedoch, dass diese Präsentation dann ebenfalls vollständig alle Fragen beantworten und vor allem ohne ein „begleitendes Wort“ verständlich sein muss. Diese Art der Präsentation muss somit anders konzipiert werden, als diejenige, die Sie im Sinne eines Vortrags verwenden würden. Der Aufwand dafür ist in der Regel ähnlich hoch wie ein geschriebener Text.

### Folgende drei Fragen sollte der Businessplan jedoch immer beantworten:

1. Was ist der Inhalt Ihres Geschäfts?

> Beschreiben Sie Ihr Produkt und den relevanten Kundennutzen!

2. Wie ist Ihr Geschäft positioniert?

> Erklären Sie Ihren Markt, Ihr Marktumfeld, Ihre Wettbewerber und gehen Sie dabei auf Ihre Strategie ein.

3. Wie erfolgt die Umsetzung?

> Beschreiben Sie Ihr Geschäftsmodell und dessen Umsetzung.

> Treffen Sie Aussagen zu Ihrem Team und dessen Kompetenzen.

> Planen Sie Ihre Finanzen und Liquidität.

> Entwickeln Sie einen Realisierungsfahrplan, der die nächsten drei bis fünf Jahre beschreibt.

> Die aktuellen Abgabebedingungen für die verschiedenen Stufen der Businessplan-Wettbewerbe finden Sie auf den jeweiligen Homepages.

### 3.3.3 Grundregeln für die Erstellung und Weiterentwicklung des Businessplans

#### Klarheit

> Leser müssen auf ihre Fragen eine angemessene Antwort bekommen. Für den Businessplan bedeutet dies, dass er sowohl inhaltlich interessant als auch klar und logisch strukturiert sein muss, um ein Zurechtfinden und eine Auswahl zu ermöglichen. Da ein Businessplan nicht in Anwesenheit des Autors gelesen wird, der bei Bedarf für Rückfragen und Erläuterungen zur Verfügung steht, ist eine klare, eindeutige Formulierung wichtig. Jeder Plan sollte daher vor der endgültigen Vorlage – wenn irgend möglich – einem Testpublikum präsentiert werden, um unverständliche Passagen herausfiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln zu können.

#### Sachlichkeit

> Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerten Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und dem Leser die Möglichkeit bieten, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt störend.

> Die Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Mehrere Jahre in die Zukunft zu planen, bedeutet z. B. Größen wie Marktwachstum und Absatzvolumen abzuschätzen. Untermauern Sie Ihre Abschätzungen, indem Sie Ihre Annahmen offenlegen und die verwendeten Quellen angeben.

> Die nachfolgende Liste gibt einen Überblick über die geforderten Kapitel, wie sie normalerweise auch in den bayerischen Businessplan-Wettbewerben verlangt werden.

#### Elemente des Businessplans

1. Executive Summary
2. Produkt oder Dienstleistung
3. Markt und Wettbewerb
4. Marketing und Vertrieb
5. Geschäftsmodell und Organisation
6. Unternehmerteam, Management, Personal
7. Realisierungsfahrplan
8. Chancen und Risiken
9. Finanzplanung und Finanzierung
10. Anhang

> Schwächen sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden. D. h. nicht, dass Sie grundlegende Schwächen verheimlichen sollten, sondern dass Sie bei der Erstellung des Businessplans Strategieansätze zur Beseitigung dieser Schwächen entwickeln und diese schlüssig darstellen sollen.

### Verständlichkeit

> Denken Sie beim Schreiben immer an den potenziellen Leser. Mancher Gründer glaubt, mit großem technischen Detail und präzisen Konstruktionsplänen beim Leser einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Nur in ganz seltenen Fällen wird sich ein technischer Experte im Rahmen des Businessplans detailliert mit seinen Ausführungen beschäftigen. Solche Details werden erst später im Rahmen des Finanzierungsprozesses diskutiert. Vielmehr werden in der Regel eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie geschätzt. Technische Details zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, falls unbedingt notwendig, in den Anhang. Dennoch ist gerade bei der Ansprache von Finanzinvestoren zu berücksichtigen, dass der Businessplan hier in der Regel von Personen mit einem guten bis sehr guten Branchen-Know-how gelesen wird, die den Markt gut kennen und auch mit den individuellen Herausforderungen vertraut sind. Somit muss einerseits die „Welt nicht erklärt werden“, andererseits darf der Businessplan auch kein Diskussionspapier für Fachexperten sein.

### Layout

> Der Businessplan sollte auch optisch einheitlich ansprechend wirken. Dazu gehören eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken, eine Finanzplanung in Tabellenform, ein Inhaltsverzeichnis, verbunden mit einer fortlaufenden Nummerierung, Seitenzahlen, sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Fir-

menlogo. Der Businessplan sollte auch ordentlich gebunden oder geheftet sein, bevor er in schriftlicher Form an externe Dritte übergeben wird. Beim E-Mail-Versand empfiehlt sich die Formatierung als PDF.

### Unterstützung

> Scheuen Sie sich nicht, andere Personen oder Institutionen (Gründerzentren, Gründerbüros und Unterstützungsseinrichtungen von IHKs, Kommunen und Hochschulen, Berufsverbände, Steuerberater, Rechtsanwälte netzwerk nordbayern, Münchener Business Plan Wettbewerb etc.) um Rat und Hilfe zu bitten. Lassen Sie Ihren Plan aber nicht komplett von Dritten erstellen. Sie müssen selbst verstehen, worum es geht. Es wird von Ihnen erwartet, dass Sie Ihr Vorhaben präsentieren und genau erläutern können. Um detailliertere Fragen z. B. von potenziellen Kapitalgebern beantworten zu können, ist es notwendig, dass Sie die Inhalte, Annahmen und Aussagen Ihres Businessplans kennen.

> Das vorliegende Handbuch ist ein grundsätzlicher Leitfaden für die Erstellung eines kompletten Businessplans. Es ist jedoch keine „in Stein gemeißelte“ Checkliste, in der in einer festgelegten Reihenfolge Punkte abgeprüft werden. Ganz entscheidend ist, dass am Ende das Geschäftskonzept gut strukturiert ist, die „Kapitel“ aufeinander aufbauen und im Zusammenhang einen Sinn ergeben.

### Infobox

> Aktuelle Informationen und Abgabebedingungen für den Businessplan-Wettbewerb Nordbayern ([www.netzwerk-nordbayern.de](http://www.netzwerk-nordbayern.de)) sowie den Münchener Business Plan Wettbewerb ([www.mbpw.de](http://www.mbpw.de)) finden Sie im Internet.

## 4. Der Businessplan

### 4.1 Executive Summary

> „Es gibt keine zweite Chance  
für einen ersten Eindruck!“ Anonym



> Hier schreiben Sie die Visitenkarte Ihres Unternehmens. Mit Ihrer „Story“ und einer Auswahl relevanter Informationen muss es Ihnen gelingen, einen Spannungsbogen aufzubauen, der zum Weiterlesen motiviert.

> Die Executive Summary soll als Zusammenfassung Interesse wecken und enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Erläutern Sie kurz Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung, Ihre Lösung für das Kundenprobleme. Legen Sie darüber hinaus den daraus resultierenden relevanten Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil dar und signalisieren Sie, dass Sie sich in einem Markt mit Wachstumspotenzial bewegen. Besondere Aufmerksamkeit gilt dem zugrunde liegenden Geschäftsmodell. Zeigen Sie, wie und womit Sie Geld verdienen. Stellen Sie zusätzlich die Kompetenz des Managements heraus. Von besonderem Interesse sind der Investitions- und Finanzbedarf sowie die möglichen Umsätze. Eine Andeutung der Strategie zur Unternehmenszielerreichung sollte ebenfalls nicht fehlen.

> Die Executive Summary hat den Charakter eines eigenständigen Dokuments. Es muss in der Rolle eines „Exposees“ auch ohne die weiteren Kapitel überzeugen. Es ist keine Einleitung zu Ihrem Businessplan, sondern eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, um einen schnellen Überblick zu bekommen. Es ist empfehlenswert, diesen eigenständigen Baustein erst zum Schluss zu schreiben, wenn alle anderen Teile des Businessplans bereits bestehen und Sie übersichtlich die relevantesten Sachverhalte darstellen können. Die Summary sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden. Denken Sie beim Schreiben immer an den potentiellen Leser. Oft wird empfohlen, sich an Lesern ohne Vorkenntnisse und ohne technisches und wissenschaftliches Vorverständnis zu orientieren. Damit unterschätzen Sie jedoch Ihren Leser. Es kann durchaus erwartet wer-

den, dass der Leser über einen entsprechenden Bildungsgrad und Intelligenz verfügt und Trends in den verschiedenen Märkten beobachtet.

> Ein potenzieller Investor schaut sich zuerst diese Zusammenfassung an; die Executive Summary allein wird zwar kaum einen Kapitalgeber dazu bewegen, sich an Ihrem Vorhaben zu beteiligen, andererseits kann sie ihn jedoch davon „überzeugen“, sich erst gar nicht näher mit Ihrem Vorhaben zu beschäftigen und somit nicht zu investieren. Durch eine klare, sachliche und schlüssige Darstellung Ihres Vorhabens können Sie zeigen, dass Sie etwas von Ihrem Geschäft verstehen. Gehen Sie daher bei der Erstellung der Executive Summary ganz besonders sorgfältig vor. Sie ist entscheidend dafür, ob sich der Leser/Investor im Anschluss intensiver mit dem Businessplan beschäftigen wird.

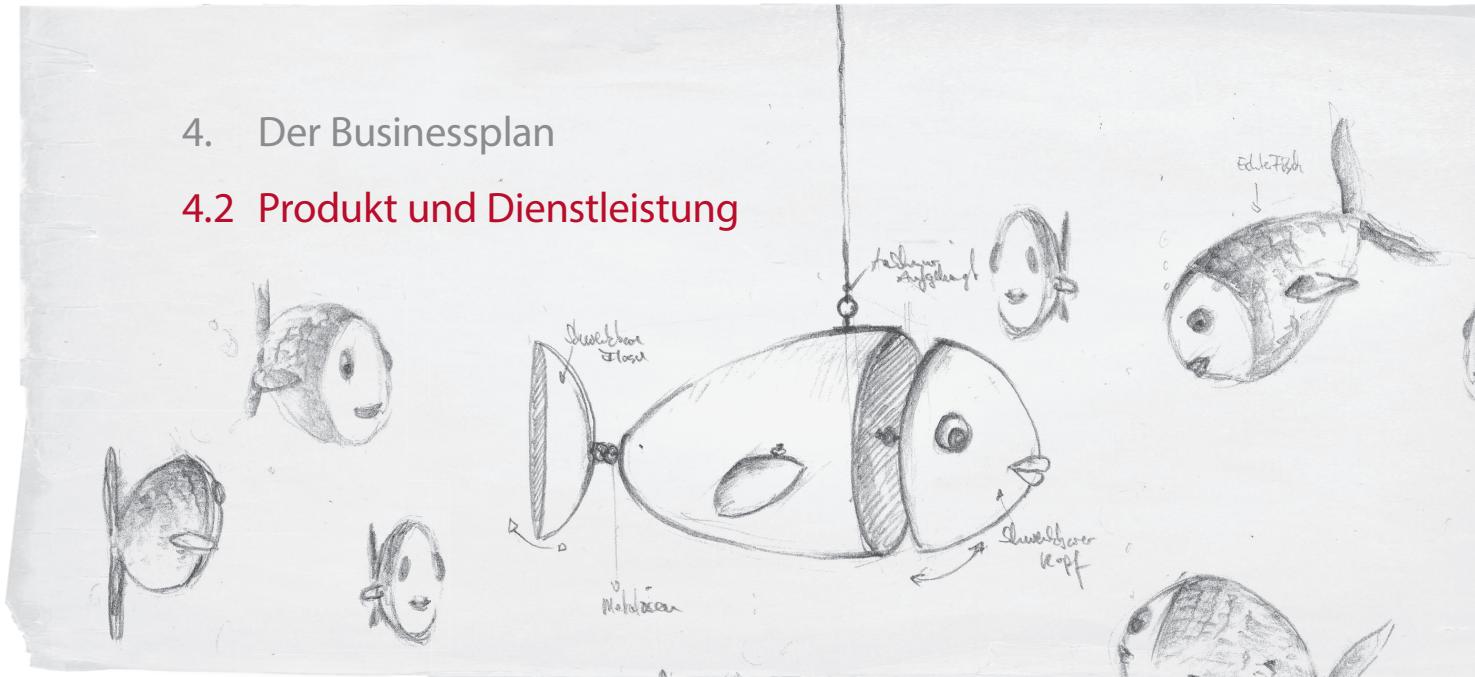
## Leitfragen Executive Summary

Produkt/Dienstleistung	
	Was ist Ihre Geschäftsidee?
	Ist diese Idee einzigartig?
	Was ist das Alleinstellungsmerkmal (USP)?
	Ist die Idee geschützt?
	Wer sind Ihre Zielkunden?
	Was ist der relevante Nutzen für Ihre Zielkunden?
	Wie ist der aktuelle Entwicklungsstand?
	Welche weiteren Entwicklungsschritte sind erforderlich?
	Wie ist die Patentsituation?
	Welche Pilotkunden haben Sie bzw. können Sie gewinnen?
Markt und Wettbewerb	
	Welches Marktvolumen (Umsatzchancen) und welche Wachstumsrate prognostizieren Sie?
	Welche Wettbewerbssituation liegt vor?
Marketing und Vertrieb	
	Welche Markteintrittsstrategie planen Sie?
	Welche Absatzzahlen planen Sie?
	Welche Vertriebskanäle werden Sie nutzen?

Geschäftsmodell und Organisation	
	Wie sieht das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens aus?
	Welche Partnerschaften wollen Sie eingehen?
	Wie soll Ihre Geschäftsidee organisatorisch umgesetzt werden?
Unternehmerteam, Management, Personal	
	Welche Kompetenzen hat das Unternehmerteam und wie verteilen sich die Managementaufgaben?
Realisierungsfahrplan	
	Welche langfristigen Ziele haben Sie sich gesetzt?
	Welches sind die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zum Ziel, welche sind schon erreicht?
	Nennen Sie Ihre konkreten nächsten Schritte für die jeweiligen Geschäftsbereiche.
Chancen und Risiken	
	Welche Chancen und Risiken bestehen?
Finanzplanung und Finanzierung	
	In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden (Schätzung)?
	Wie ist die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation?
	Skizzieren Sie die Ergebnisse der detaillierten Geschäftsplanung, nennen Sie den exakten Finanzbedarf und die Renditen.
	Woher sollen die Finanzmittel kommen (Finanzierungsquellen)?

## 4. Der Businessplan

### 4.2 Produkt und Dienstleistung



> „Es ist nicht der Unternehmer, der die Löhne zahlt – er übergibt nur das Geld. Es ist das Produkt, das die Löhne zahlt.“ Henry Ford

#### Ziele

- > Stellen Sie die Basis Ihres Geschäfts dar:  
Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung.
- > Leiten Sie den allgemeinen Nutzen ab und erläutern Sie Ihren wirklich relevanten Kunden-nutzen, Ihre Wettbewerbsvorteile sowie Ihre besonderen Alleinstellungsmerkmale.

- > Zeigen Sie, wie Sie Ihren Wettbewerbs-vorsprung verteidigen bzw. Ihre Geschäfts-idee schützen.
- > Stellen Sie den Entwicklungsstand und weitere Entwicklungsschritte dar.

> Ein Geschäftsvorhaben gründet sich auf eine Produkt- oder Dienstleistungsidee. Das Wichtigste dabei ist, den Nutzen für Ihre zukünftigen Kunden herauszustellen. Zeigen Sie, wie sich Ihr Produkt von den Produkten der Wettbewerber unterscheidet. Unverzichtbar ist auch eine kurze Darstellung des Stands der Produktentwicklung und der erforderlichen weiteren Schritte.

#### **4.2.1 Beschreibung des Produkts oder der Dienstleistung**

> Starten Sie mit einer verständlichen und klaren Beschreibung Ihrer Geschäftsidee und dem dazugehörigen Produkt oder der entsprechenden Dienstleistung. Diesen Kern des Geschäftes muss Ihr Leser und den daraus abgeleiteten Nutzen verstehen. Von besonderer Bedeutung ist der relevante Kundennutzen, d. h. der Nutzen, der für den Kunden so bedeutend und attraktiv ist, dass er Ihre Produkt- bzw. Dienstleistung erwerben möchte bzw. grundsätzlich zu Ihnen wechselt. Vergessen Sie nicht bei aller Fokussierung auf den relevanten Kundennutzen, in diesem Kapitel Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung ausreichend zu erklären. Vermeiden Sie jedoch den zu tiefen Einstieg in technische oder wissenschaftliche Details und Produkteigenschaften. Es ist darüber hinaus empfehlenswert, Fotos Ihres Produktes oder erklärende Grafiken zur Verdeutlichung einzufügen. Haben Sie sich auch Gedanken zu Service, Garantie und Wartung gemacht? In der Maschinenbau- und Automobilindustrie wird beispielsweise oft mehr Geld mit Service und Wartung verdient (Wertschöpfung) als mit dem Verkauf des Produktes.

#### **4.2.2 Kundennutzen**

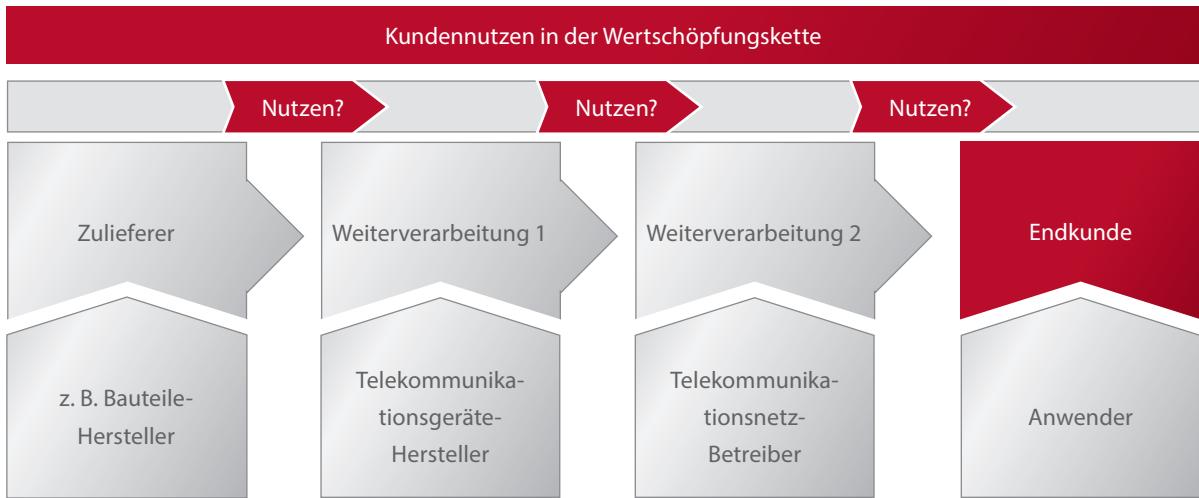
> Leiten Sie ausgehend von der angemessenen Beschreibung Ihrer Geschäftsidee den vielfältigen Nutzen ab, um schließlich zu erläutern, aufgrund welches speziellen ausschlaggebenden Nutzens ein potenzieller Kunde bei Ihnen kaufen wird bzw. zu Ihnen wechseln wird. Mittelpunkt eines jeden Geschäftskonzeptes sollte daher der Kunde sein. Mit ihm steht und fällt jede Geschäfts-

idee. Ihr Produkt muss sich ganz nach seinen Bedürfnissen richten. Wer am Kunden vorbeidenkkt, wird letztlich keinen Käufer finden, egal wie beeindruckend das Angebot ist.

> Überlegen Sie zunächst, welche Art von Kunden Sie ansprechen und entwickeln Sie ein Kundenprofil. Zielt Ihr Produkt auf Geschäftskunden (B2B = Business to Business) oder auf private Endverbraucher (B2C = Business to Consumer)? Der Nutzen aus einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung ist für einen gewerblichen Abnehmer anders als für einen privaten Haushalt als Endkonsument. Während der Privatkonsument eventuell preissensibler ist, stehen in der Regel bei einem Industrieunternehmen Qualitäts- und Zeitaspekte im Vordergrund.

> Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer zukünftigen Kunden. Nicht Sie kaufen Ihr Produkt, sondern Ihr Kunde! Gute Kenntnisse über Kunden, Märkte und die eigenen Potenziale sind die Voraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung neuer Produkt- bzw. Dienstleistungsideen.

> Indem die Wertschöpfungsprozesse der Kunden, seine Probleme sowie Bedürfnisse erkannt werden, können Kundenwünsche identifiziert werden. Betrachten Sie hierfür die Wertschöpfungskette. Diese zeigt den Weg vom Rohstoff und ursprünglichen Ausgangsmaterial bis zum Endkunden. An welcher Stelle können Sie Nutzen schaffen? Wie können Sie dadurch Geld verdienen? Sind Sie Zulieferer, muss Ihr Produkt vor allem für den Weiterverarbeiter interessant sein – beispielsweise als Hersteller und Zulieferer von Schiebedächern an Automobilhersteller? Oder Sie optimieren als Anbieter von Robotern den Herstellungsprozess für Ihre Geschäftskunden. Erstellen Sie dagegen das Endprodukt, sind die Wünsche der Konsumenten entscheidend. Aber auch wenn Sie Ihr Produkt niemals direkt an den Endkunden verkaufen, müssen Sie sich über dessen Anforderungen Gedanken



machen, da die Interessen der Verarbeiter davon maßgeblich beeinflusst werden.

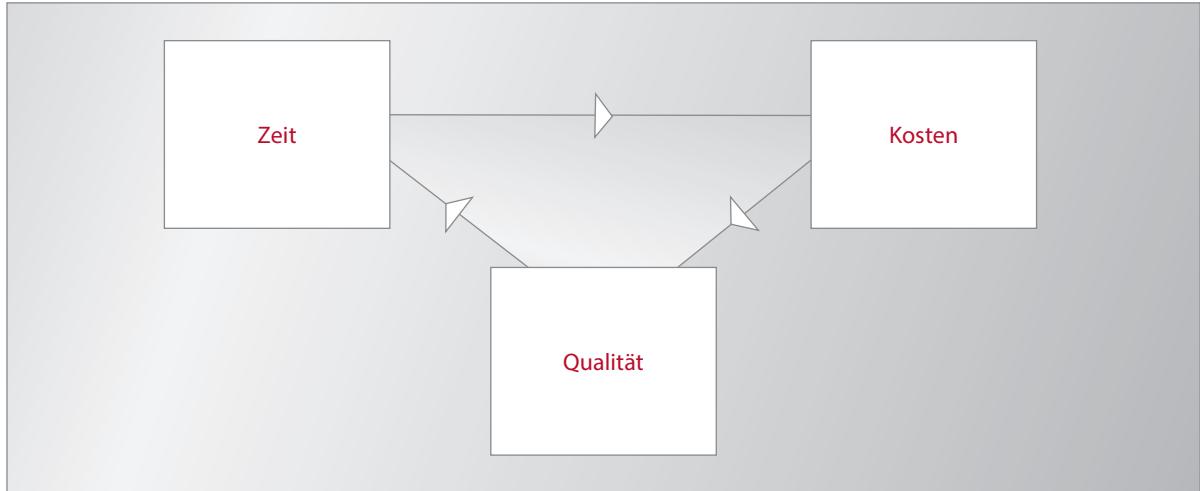
> Fragen Sie sich, welche Bedeutung und Stellenwert Ihr Produktangebot oder Ihre Dienstleistung für Ihre Kundenzielgruppe hat. Liefert Sie beispielsweise Produkte, die für den kritischen Erfolg eines Unternehmens wichtig sind (z. B. Grundstoffe in einem Chemiebetrieb, Stahlplatten in einem Maschinenbaubetrieb), ist beispielsweise absolute Liefertreue und hohe Qualität entscheidend. Produzieren Sie hingegen Produkte mit untergeordneter Bedeutung für den Kunden (z. B. Büromaterial), ist die Qualität möglicherweise weniger wichtig, dafür können Sie mit einem günstigen Preis und einfacher Beschaffung punkten.

> Stellen Sie sich deshalb auch die Frage, warum ist mein Produkt besser als vergleichbare Alternativen? Kundennutzen schaffen Sie dann, wenn Ihr neues Produkt einen Mehrwert gegenüber bereits bestehenden Produkten und Dienstleistungen schafft. Ihr Vorhaben auf Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee muss bisherigen Angeboten überlegen sein. Erläutern Sie deshalb,

welche Funktion das Produkt oder die Dienstleistung erfüllt, und quantifizieren Sie den Nutzen, den der Kunde daraus ziehen kann hinsichtlich der drei Dimensionen: Zeit, Kosten und Qualität.

*mein produkt,  
mein kundennutzen,  
mein alleinstellungsmerkmal*

## Die drei Dimensionen des Kundennutzens



> Nicht die neue Leistung an sich ist wichtig, sondern der Mehrwert für den Kunden. Wem hilft es, wenn man sagt: „Unsere neue Maschine schafft 1 000 Operationen in der Minute“ oder „Unser neues Gerät ist 30 % kleiner“? Sie müssen die Kundensicht betrachten. Wer sagt: „Unsere neue Maschine spart 25 % Zeit und damit 20 % der Kosten“ oder „Mit unserer neuen Lösung ist eine Produktionssteigerung um bis zu 50 % möglich“, denkt kundenorientiert. Beachten Sie bei jeder Quantifizierung neben relativen Angaben aber immer auch absolute Werte! Versuchen Sie, den Kundennutzen so eindrucksvoll wie möglich darzustellen. Versprechen wie „gleiche Leistung zum halben Preis“ lassen den Nutzen Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung beim Kunden sofort sichtbar werden. Wichtig ist natürlich, dass Sie Ihre Versprechen auch halten können, sonst entwickeln sich diese schnell zum Bumerang. Dieser neu geschaffene Kundennutzen ist das wesentliche Differenzierungsmerkmal oder auch USP (Unique Selling Proposition).

> Dies bedeutet, dass Ihre Geschäftsidee bzw. Ihr Angebot („selling proposition“) einzigartig (unique) sein sollte und sich im positiven Sinne gegenüber Ihrer Konkurrenz deutlich unterscheiden muss. Viele Neugründungen scheitern daran, dass die Kunden die Vorteile des Produkts nicht verstehen und es somit auch nicht kaufen. Oder die Kunden verstehen zwar den Nutzen, dieser reicht aber für eine Kaufentscheidung nicht aus. Das kann daran liegen, dass der Nutzen des Produkts nicht richtig kommuniziert wurde.

> Beschreiben Sie die herausragenden Eigenschaften Ihres Produkts. Wodurch sind Sie Ihrer Konkurrenz überlegen? Zeigen Sie abgeleitet aus den Eigenschaften auch Ihren Wettbewerbsvorteil und wirtschaftlichen Mehrwert für Ihre Kunden. Die Technologie ist dabei lediglich der Kern, die Basis. Technologische Innovationen, die einen Abstand zur Konkurrenz schaffen, sollten auch gleichzeitig dem potenziellen Kunden einen eigenen definierten Nutzen bieten. Einzigartigkeiten liegen oft im Preis, in der Formgebung, in besonderen technolo-

logischen Eigenarten oder in der Kombination aus mehreren Merkmalen. Ein Beispiel für eine gute USP ist die Firma Apple. Deren Produkte stehen für einzigartiges und modernes Design, gepaart mit hoher Bedienerfreundlichkeit und aktueller Technologie. Ein weiteres Beispiel für eine gute USP ist die 1972 von einem fünfköpfigen Team gegründete Firma SAP. Bis heute ist SAP Marktführer für ERP-Lösungen (Enterprise Resource Planning) für Großunternehmen. Basierend auf einem umfassenden Software-Portfolio bietet SAP eine reibungslose, standort- und zeitunabhängige Zusammenarbeit zwischen Kunden, Partnern und Mitarbeitern mittels Customer Relationship Management, Supply Chain Management oder Product Lifecycle Management. Außerdem ist es dem Unternehmen gelungen, ein Geschäftsumfeld mit einer entsprechenden Partnerstruktur aufzubauen.

**Mindestens ein, besser zwei oder drei Dinge braucht ein Erfolg versprechendes Produkt bzw. Dienstleistung:**

- > einen besseren Nutzen oder Mehrwert  
(z. B. Technik, Service)
- > eine bessere Kommunikation  
(Werbung, Design, Verpackung)
- > ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis

#### Infobox

Ihrer Konkurrenten rechnen. Wie lange schätzen Sie, wird sich Ihr Produkt auf dem Markt halten? Je nachdem, in welcher Phase sich Ihr Produkt befindet (Einführungs-, Wachstums-, Reife- oder Sättigungsphase), müssen die Strategien angepasst werden, um eine langfristige Unternehmensentwicklung zu sichern. Gerade im Hightech-Bereich sind die Zyklen besonders kurz. Jedoch können Sie mit entsprechender Variantenvielfalt Ihres Produktes, die zunächst weniger Entwicklungsaufwand bedeutet und sukzessive am Markt angeboten werden kann, die Attraktivität Ihres Angebotes erhalten. Nach und nach müssen Sie gegebenenfalls in die parallele Entwicklung von komplett neuen Produkten oder komplementären Dienstleistungen investieren. Geben Sie dem Leser einen kurzen Überblick, wie sich Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren nach der Gründung entwickeln soll.

#### **4.2.4 Entwicklungsstand, rechtliche Rahmenbedingungen und Schutz des Wettbewerbsvorsprungs**

> Beschreiben Sie klar, deutlich und den Tatsachen entsprechend, wo Sie heute mit Ihrer Produktentwicklung bzw. Geschäftsidee stehen. Eine allzu „optimistische“ Darstellung kann Ihnen zwar das „Türöffnen“ z. B. bei einem Investor erleichtern, die Enttäuschung ist aber vorprogrammiert und verbaut Ihnen zukünftige Finanzierungsmöglichkeiten.

> Versuchen Sie auf technische Details zu verzichten und erklären Sie anschaulich das aktuelle Stadium Ihrer Produktentwicklung bzw. Geschäftsidee, die nächsten wichtige Entwicklungsschritte und die Entwicklungsziele. Gehen Sie ausschließlich auf den Entwicklungsstatus und die weiteren Entwicklungsschritte Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung ein. Damit ist dieser Teil deutlich abgegrenzt vom Realisierungsfahrplan (Kapitel 4.7), in dem Sie sowohl technische, organisatorische und finanzielle Meilensteine dokumentieren. Ein bereits vorhandener Prototyp stimmt Kapitalgeber zuversichtlich, dass Sie der technischen Herausforderung insgesamt ge-

#### **4.2.3 Ausblick auf den zukünftigen Unternehmensaufbau**

> Sicher ist es ein Erfolg, ein marktfähiges Produkt zu entwickeln, das auch entsprechend nachgefragt wird. Ein Unternehmen sollte jedoch nicht auf einem einzelnen Produkt aufgebaut werden. Da Produkte einen Lebenszyklus durchlaufen, sollten Sie mit sinkender Nachfrage, sinkenden Umsatzerlösen und besseren Produkten

wachsen sind. Falls noch Probleme oder offene Fragen – beispielsweise in der Entwicklung – bestehen, geben Sie immer an, wie Sie diese Schwierigkeiten überwinden wollen. Sehr gut ist, wenn ein Pilotkunde Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bereits im Einsatz hat.

> Sind Sie mit den Anforderungen des Gesetzgebers an Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistung vertraut? Zeigen Sie, wie der aktuelle Status speziell bei Ihrem Produkt ist und welche Schritte noch erforderlich sind, u. a. z. B. TÜV-Zertifizierung, CE-Zertifizierung bei Medizinprodukten, verschiedene Testphasen bei Pharmazeutika etc.

> Mit Ihrer Darstellung, worin die Innovation besteht und welchen Vorsprung Sie gegenüber Mitbewerbern haben, schaffen Sie bereits einen gewissen Wert für Ihr zukünftiges Unternehmen. Um diesen Wert zu untermauern und möglichst nachhaltig verteidigen zu können, sind potenzielle Investoren sehr daran interessiert, wie Sie Ihre Geschäftsidee bzw. zugehörige Produkte absichern und zugleich fremdes geistiges Eigentum nicht verletzen („Freedom to operate“). Gehen Sie daher, wenn für Ihre Geschäftsidee zutreffend, speziell auf das Thema „Schutz vor Nachbau“ oder „Schutz durch Patente“, „Gebrauchsmusterschutzrechte“ oder anderweitig wirkungsvolle Schutzmaßnahmen ein (siehe Kapitel 3.2). Vor allem bei einer Gründung aus einem bestehenden Unternehmen oder aus der Hochschule ist der Zugang zur freien Nutzung relevanter Patente abzuklären und gegebenenfalls vertraglich zu vereinbaren.

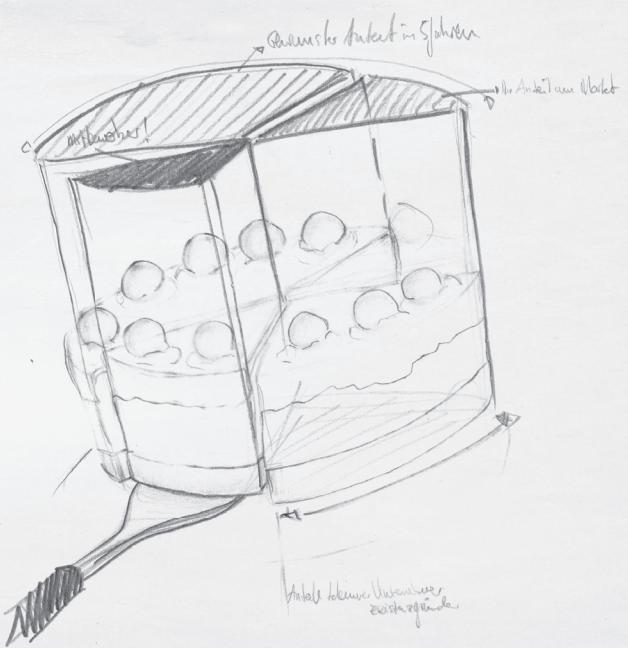
> Software-Unternehmen haben insgesamt wenig bis keine Chancen auf Patentschutz und verfolgen daher häufig Lösungen, indem durch technische Maßnahmen eine längerfristige Kundenbindung und damit auch Schutz vor Nachahmern und Konkurrenz ermöglicht werden („System Lock-in“). So wird sowohl bei Hardware als auch Software versucht, durch Schaffung eigener Standards die Interoperabilität zwischen verschiedenen Herstellern und Systemen zu verhindern bzw. proprietären Betriebssystemen, Anwendungsprogrammen und Dateiformaten die Nutzung von Systemen langfristig zu sichern. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass der Kunde immer noch einen ausreichenden Vorteil hat, wenn er die Produktpalette des jeweiligen Anbieters bevorzugt. Software-Unternehmen müssen auch auf ihre Lizenzsituation achten, insbesondere wenn fremde Software – speziell Open Source Software – die Basis Ihres Produkts ist.

## Leitfragen Produkt oder Dienstleistung

	Was ist Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung?
	Worin besteht die Innovation Ihrer Idee? Merkmale!
	Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?
	Planen Sie weitere Varianten, zusätzliche Produkte, Dienstleistungen?
	Welchen Kundennutzen bietet Ihr Produkt /Ihre Dienstleistung?
	Was ist der relevante Kundennutzen?
	Welche Annahmen legen Sie Ihren Quantifizierungen zugrunde?
	Welche Zielkundengruppen und/oder welche Endkundengruppen sprechen Sie an?
	Welche Versionen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung sind für welche Kundengruppen und Anwendungsarten gedacht?
	Wie sieht Ihr Service- und Wartungsangebot aus?
	Welche Produkt-/Dienstleistungsgarantien geben Sie?
	Welche Konkurrenzprodukte zu Ihrem Produkt existieren bereits oder sind in Entwicklung und wie unterscheiden sich diese von Ihrem Produkt?
	Aus welchen Gründen ist Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung (oder vergleichbare Konkurrenzprodukte) noch nicht auf dem Markt?
	Welche Voraussetzungen sind für die Entwicklung und Herstellung erforderlich und erfüllen Sie diese bereits? – Stadium der Entwicklung.
	Welche Entwicklungsziele müssen erreicht werden?
	Welche Entwicklungsschritte planen Sie?
	In welchen Bereichen sehen Sie die Entwicklungsrisiken und wie werden Sie diese Probleme lösen?
	Besitzen Sie Patente oder Lizenzrechte?
	Haben Sie „Freedom to operate“?
	Welche Patente/Lizenzen sind im Besitz von Mitbewerbern?
	Müssen Lizenzen genommen werden? Von wem und zu welchen Kosten?

## 4. Der Businessplan

### 4.3 Markt und Wettbewerb



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

#### Ziele

- > Zeigen Sie dem Adressaten Ihres Businessplans, dass Sie Ihren Markt und Ihre Mitbewerber kennen.
- > Zeigen Sie die Positionierung des Unternehmens im Gesamtmarkt – wo und mit welchen Kunden will Ihr Unternehmen Geld verdienen?
- > Leiten Sie her, wie groß Ihr Markt ist und wie er sich entwickeln wird (Umfang der Nachfrage).
- > Welche Marktanteile besitzen Sie anfangs und welches Umsatzvolumen möchten Sie in fünf Jahren erreichen?
- > Analysieren Sie Ihre Mitbewerber und zeigen Sie die wichtigsten Stärken und Schwächen Ihrer Konkurrenz auf.
- > Zeigen Sie, wie sich Ihr Unternehmen gegenüber Ihren Wettbewerbern positioniert.

> Im Abschnitt „Markt und Wettbewerb“ zeigen Sie, dass Sie Experte Ihres Marktes sind. Eine sehr gute Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse sowie ein Überblick über die Wettbewerbssituation sind dafür notwendig. Beachten Sie: Wenn Ihre Geschäftsidee noch so innovativ und ausgefallen ist, aber nicht das Bedürfnis der Kunden trifft, ist ein Misserfolg vorprogrammiert. Eine ausgezeichnete Kenntnis des Marktes und Wettbewerbs ist daher ein kritischer Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens! Bevor Sie also viel Zeit und Geld in die Umsetzung investieren, prüfen Sie genau, ob Sie sich langfristig mit Gewinn am Markt positionieren können. D. h., wer und wo sind die potenziellen Kunden, die Ihr Produkt tatsächlich benötigen; Ihre Zielgruppe muss über ausreichend Kaufkraft verfügen; der Wettbewerb darf nicht zu fortgeschritten sein und Ihre Absatzchancen sollten auch in absehbarer Zukunft nicht durch technologische oder gesetzliche Änderungen gefährdet sein.

> Versuchen Sie grundsätzlich, Ihre Marktanalyse selbst zu erstellen. Niemand sollte die Situation am Markt so gut kennen wie Sie selbst! Werden Sie daher Ihr eigener Marktforscher und überzeugen Sie später Investoren und Kapitalgeber mit Ihren fundierten Marktkenntnissen!



#### 4.3.1 Schritt für Schritt zur aussagekräftigen Zielmarktbestimmung

> Als systematische Vorgehensweise empfiehlt es sich, dass Sie zunächst Ihren relevanten Markt identifizieren und in einer Analyse seine Eigenschaften wie Größe und Wachstum herausfinden (Marktanalyse). Parallel sollten Sie versuchen, die Wettbewerbssituation darzustellen. Schauen Sie sich die Wettbewerbskräfte bzw. -verhältnisse an und führen Sie eine Konkurrenzanalyse durch (Wettbewerbsanalyse). Aus diesen Daten können Sie in einem dritten Schritt Ihren eigentlichen Zielmarkt ableiten (Zielmarktbestimmung). In diesem Zielmarkt

muss Ihr Kundennutzen sehr hoch sein und eine zügige Realisation der Markteinführung stattfinden können, damit Ihre Chance, sich dort zu positionieren, groß ist.

> Aus der gesammelten Informationsfülle filtern Sie die wichtigsten Aussagen und Daten heraus. Als Anhaltspunkt lassen sich erfahrungsgemäß ca. ein Drittel Ihrer Informationen und Marktrecherchen sinnvoll verwenden. Vergessen Sie nicht, bei Ihren Angaben und Erläuterung des Marktes immer die genaue Quelle und Herkunft Ihrer Daten bzw. Überlegungen anzugeben. Sind dabei mehrere Gedankensprünge und Herleitungen zu

beachten, sollten Sie verständlich erklären können, wie Sie beispielsweise Ihr Markt- und Absatzpotenzial hergeleitet haben. Bauen Sie Abbildungen mit aussagekräftigen Titeln ein, die das Verständnis erleichtern. Denn nur durch die logische Nachvollziehbarkeit können Sie den Leser von der Attraktivität des Marktes und der Qualität des Businessplans überzeugen.

> Wichtig: Aufbauend auf Ihrer Recherche und Analyse sollen im Businessplan nur die wichtigsten Informationen zur Beschreibung Ihres Marktes, Wettbewerbs, Kundennutzen und der primäre Zielmarkt übersichtlich und nachvollziehbar dargestellt werden. Daher ist ein sinnvolles Auswählen der aussagekräftigsten Informationen unbedingt notwendig.

#### Woher bekomme ich Informationen?

> Marktanalyse kann auch als Marktinformationsbeschaffung bezeichnet werden. Daher werden Sie im Rahmen Ihrer Marktanalyse viele Informationen recherchieren und sich beschaffen müssen. Dies ist die Basis für eine fundierte und aussagekräftige Betrachtung Ihres Marktes und Wettbewerbs. Viele interessante Informationen lassen sich mit relativ wenig Aufwand selbst beschaffen. Um an externe Informationen zur Branche (Einstiegs- und Wachstumschancen), zum Markt (Größe, Marktnischen, Eintrittsbarrieren, Trends), zu Kunden und Konkurrenz zu gelangen, bieten sich folgende Informationsquellen an:

#### Literaturquellen und Institutionen

> In Fachzeitschriften, Marktstudien, Monografien, Geschäftsberichten, Branchenverzeichnissen, Verbandsstatistiken, Datenbanken und dem Internet lassen sich viele wertvolle Informationen finden. Viele große Wirtschaftsprüfungskanzleien, Beratungsunternehmen und

Verbände veröffentlichen branchenspezifische Studien kostenlos im Internet. Suchen Sie sich dabei die aus, die in Ihrer Branche besonders aktiv sind. Darüber hinaus sind Marktforschungsinstitute, Behörden (Statistiken der Statistischen Ämter von Bund und Ländern sowie Handelskammern, Patentämter), Hochschulen (Forschungsveröffentlichungen und Diplomarbeiten) interessante Quellen.

#### Direkte Marktrecherche mit Interviews

> Oft hilft es, den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und sich bei Kunden, Händlern und Experten in Verbänden, Universitäten und sogar Konkurrenzunternehmen „durchzutelefonieren“ oder diese auf Fachmessen anzusprechen. Hier können Sie sich vielfältige Informationen u. a. zu Ihrer Branche, den dort geltenden „Spielregeln“, wichtige Kundenanforderungen und vertretbare Preise einholen. Branchenexperten und -insider sind besonders geeignet, um (Insider-)Informationen beispielsweise über Branchendynamik, versteckte Marktregeln und Geschäftsmodelle zu erhalten.

> Eine gute Vorbereitung wie beispielsweise ein strukturierter Gesprächsleitfaden steigert Ihre Effizienz und Produktivität sowie die Bereitschaft der Befragten, Auskunft zu geben. Seien Sie kreativ und nicht scheu; nutzen Sie alle Informationsmöglichkeiten und vergessen Sie nicht, diese auch zu dokumentieren, zu vergleichen und entsprechende Rückschlüsse für Ihr Geschäft abzuleiten.

### Allgemeine Informationen zu Märkten finden Sie z. B. unter:

Das Internet bietet einen großen Fundus an Informationen.

Hier eine kleine Auswahl, um Ihnen das Suchen ein wenig zu erleichtern.

#### Statistische Ämter/Statistikdienstleister

- > Statista: <http://de.statista.com>
- > Statistisches Bundesamt: [www.destatis.de](http://www.destatis.de)
- > Zuständige Ministerien: <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/Bundesministerien/bundesministerien.html>

#### Firmendatenbanken:

- > Wer liefert was?: [www.wlw.de](http://www.wlw.de)
- > Wer-zu-wem: [www.wer-zu-wem.de](http://www.wer-zu-wem.de)
- > HotFrog: [www.hotfrog.de](http://www.hotfrog.de)

#### Marktforschungsinstitute

- > GfK Panel Services: [www.gfkps.com/scan/infopool/current\\_studies/index.de.html](http://www.gfkps.com/scan/infopool/current_studies/index.de.html)
- > The Nielsen Company: <http://de.nielsen.com/pubs/index.shtml>

#### Unternehmensberatungen

- > McKinsey & Company: [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)
- > The Boston Consulting Group: [http://www.bcg.de/impact\\_expertise/aktuelle\\_publikationen/aktuelle\\_publikationen.aspx](http://www.bcg.de/impact_expertise/aktuelle_publikationen/aktuelle_publikationen.aspx)

#### Kreditinstitute

- > Deutscher Sparkassenverlag: [www.sparkassen-shop.de/sfp/shop/branchenreports-online,268/](http://www.sparkassen-shop.de/sfp/shop/branchenreports-online,268/)
- > Deutsche Bank Research: [www.dbresearch.com](http://www.dbresearch.com)

#### Marktstudien führender Verlagshäuser

- > FOCUS Magazin Verlag: [www.medialine.focus.de](http://www.medialine.focus.de)
- > G+J Media Sales: [www.gujmedia.de](http://www.gujmedia.de)
- > SPIEGEL-Verlag: [www.spiegel-qc.de](http://www.spiegel-qc.de)
- > Verlag Werben & Verkaufen: [http://www.wuv.de/w\\_v\\_research/studien](http://www.wuv.de/w_v_research/studien)

#### Anleitung zur Erstellung und Durchführung von Online-Kundenumfragen

- > [www.2ask.de](http://www.2ask.de)

### **4.3.2 Marktanalyse**

> Fundierte Analysen und Kenntnisse Ihres Marktes liefern Ihnen wichtige Entscheidungsgrundlagen u. a. für die Identifizierung Ihrer am besten geeigneten Zielkundengruppe oder möglicher Erfolgsfaktoren in Ihren Märkten. In der Marktanalyse definieren Sie für sich zunächst einmal den Gesamtmarkt, in dem Sie sich bewegen wollen.

### **Marktsegmente**

> Überlegen Sie weiterhin, in welche Marktsegmente oder Teilbereiche sich der Gesamtmarkt sinnvoll aufteilen lässt. Eine Marktsegmentierung ist wichtig, da es in der Regel nicht möglich ist, den gesamten Markt zu bedienen. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Zielkundengruppen. Die Marktsegmentierung ist die Grundlage für ein strukturiertes Vorgehen. Beispielweise werden links fahrende Autos in Europa nur in England benötigt. Wenn Sie also nur Autos herstellen, die für das Linksfahren geeignet sind, dann ist Ihr Markt in Europa auf Großbritannien begrenzt. Durch eine schlüssige Segmentierung Ihres Gesamtmarktes können Sie Ihren relevanten Markt abgrenzen, relevante Teil- bzw. Absatzmärkte bestimmen und gegebenenfalls neue Marktlücken und -nischen identifizieren und so noch viel genauer die Bedürfnisse Ihrer Kunden erkennen. Die Einteilung von Marktsegmenten kann sowohl mit einem Fokus auf das Produkt oder mit einem Fokus auf den Kunden vorgenommen werden.

Eine Segmentierung nach Produkten ist z. B. immer dann sinnvoll, wenn Sie herausfinden wollen, welche Wettbewerber gleiche oder ähnliche Produkte herstellen. Sie können eine Marktsegmentierung hier z. B. nach folgenden Kriterien durchführen:

1. Branchen (beispielsweise Medizintechnik, Maschinenbau ...)
2. Produktklasse, -typen (beispielsweise Leuchten, Bremsen, Kabelsysteme ...)

3. Anwendungen (beispielsweise Vorderlicht, Rücklicht ...)
4. Technologien (beispielsweise Halogen, LEDs ...)

Die Segmentierung nach Kunden erlaubt es Ihnen, Ihre Zielkunden genau einzugrenzen und zu definieren. Die Segmentierungskriterien können Sie frei wählen, solange Sie sicherstellen, dass die Kunden eines Segments möglichst homogen reagieren und diese somit durch Ihre zukünftigen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen einheitlich erreicht werden. Es sollten die Anzahl der Kunden in jedem Segment und deren Verhalten bestimmbar sein.

Sie können eine Marktsegmentierung bei Endkunden im Konsumgütermarkt z. B. nach folgenden Kriterien durchführen:

1. räumlich-geografisch  
(beispielsweise D, EU, USA, Asien ...)
2. demografisch (beispielsweise Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf)
3. Lebensstile und Persönlichkeitsmerkmale  
(beispielsweise konservativ, exklusiv, aktive Senioren, junge Familien ...)
4. Verhaltensmerkmale (beispielsweise preisbewusste Kaufentscheidungsprozesse, Kaufanlaß, Kaufhäufigkeit, Markentreue, Häufigkeit des Produktgebrauchs, Händlertreue, Einstellung zum Produkt, Hersteller und Händler)

Sie können eine Marktsegmentierung für Geschäftskunden z. B. nach folgenden Kriterien durchführen:

1. räumlich-geografisch  
(beispielsweise D, EU, USA, Asien ...)
2. demografisch (beispielsweise Firmengröße, Branche ...)
3. operativ (beispielsweise eingesetzte Technologie z. B. digital, analog ...)

4. Einkaufsverhalten (beispielsweise zentraler oder dezentraler Einkauf, Einkaufskriterien, Lieferantenverträge ...)
5. situative Faktoren (beispielsweise Dringlichkeit des Bedarfs, Bestellgröße ...)
6. Qualität (beispielsweise Anforderungen an die Höhe der Qualität, Richtlinien ...)
7. Zertifizierungen (Branchenstandards, Zulassungsbedingungen ...)
8. Reputation (beispielsweise Image des Unternehmens ...)

> Ermitteln Sie daraufhin, welche Segmente für Sie besonders attraktiv bzw. welche uninteressant sind, indem Sie Ihre Segmente auf relevante Marktgrößen wie Anzahl Kunden, Umsatzpotenzial und andere wichtige Informationen wie beispielsweise Zugänglichkeit und Erreichbarkeit des Marktes und der Kunden analysieren und bewerten. Im Businessplan sollten Sie ausgehend von dieser Analyse Ihren Gesamtmarkt kurz anreißen und anschließend die attraktivsten Markt- bzw. Kundensegmente beschreiben. Begründen Sie Ihre Entscheidung! Um eine hohe Wertsteigerung Ihres Unternehmens zu erreichen, müssen in dem

von Ihnen ausgewählten Markt- bzw. Kundensegment ein ausreichend großes Marktpotenzial, Absatzvolumen und positive Wachstumstrends vorhanden sein.

> Beschreiben Sie daher eindeutig, welchen Absatz und Umsatz Sie für welches Markt- bzw. Kundensegment erwarten, welchen Marktanteil Sie anstreben und ab wann Sie mit einem Gewinn Ihrer Unternehmung rechnen. Eine genaue Nachvollziehbarkeit der Datenherleitung ist sehr wichtig.

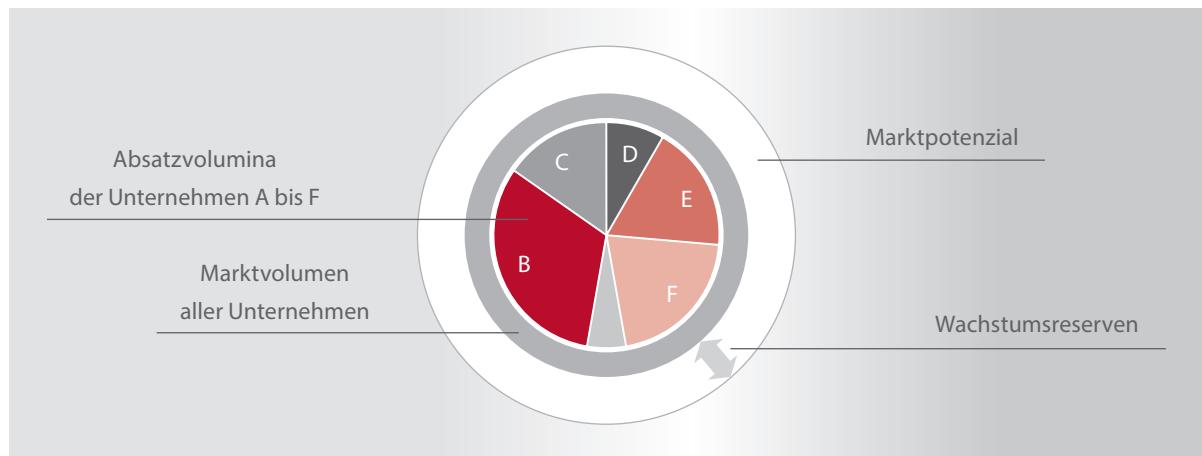
### Relevante Marktgrößen

> Für jede Betrachtung Ihres Marktes (Gesamtmarkt oder Teil- und Zielmarktbetrachtungen) können Sie nachfolgend genannte Größen des Marktes bestimmen. Damit bilden Sie die Grundlage für spätere Absatzplanungen für Ihr Unternehmen.

#### Marktpotenzial

> Gesamtheit möglicher Absatzmengen eines Marktes für ein Produkt. Sie geben die gesamte theoretisch mögliche Absatzmenge eines Produktes für einen Markt in Stückzahlen und das Umsatzpotenzial in Euro an.

### Die Marktgrößen



#### Marktvolumen:

> Gegenwärtig realisierte Absatzmenge vergleichbarer Produkte für den gesamten Markt. Im Vergleich mit dem Marktpotenzial können Sie nun sehen, wie sehr der Markt schon gesättigt ist.

#### Marktwachstum:

> Wie verändern sich Marktvolumen und -potenzial zukünftig? Geben Sie ein zu erwartendes Marktwachstum in Prozent an.

#### Absatzvolumen:

> Die Absatzmenge eines Unternehmens, bezogen auf ein bestimmtes Produkt. Geben Sie dieses Volumen für sich und alle Wettbewerber an. Versuchen Sie, wenn möglich, dieses Volumen auch in Euro herzuleiten.

#### Marktanteil:

> Verhältnis von Absatzvolumen zu Marktvolumen in Prozent. Durch die Ermittlung des Marktanteils wird festgestellt, wie stark die Position eines Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen auf einem bestimmten Markt ist.

### Marktgrößen bestimmen und analysieren

#### Top-down oder Bottom-up:

> In der Regel sind für Ihre Geschäftsidee genau passende Marktdaten nicht ohne Weiteres verfügbar. Es gibt zwei Möglichkeiten, Ihre Marktgrößen zu analysieren. Sie können einmal den Top-down-Ansatz verwenden. Dies bietet sich besonders an, wenn der Markt grundsätzlich bekannt ist. Falls Sie beispielsweise sicher die Marktgröße und die Anzahl der möglichen Kunden kennen, können Sie überlegen, wie viel Prozent dieser Kunden Sie gewinnen können. Dann können Sie errechnen, wie viel Umsatz Sie mit diesen machen werden. Wenn Sie dies mit Ihren möglichen Kosten vergleichen, können Sie feststel-

len, ob Sie in diesem Markt profitabel arbeiten können. Als Top-down-Ansatz kann man beispielsweise auch ein Marktpotenzial anhand „globaler“ Größen schätzen. Beispielsweise liegt das aus Recherchen bekannte Marktpotenzial des deutschen Zigarettenmarktes in 2009 bei ca. 87 Mrd. Zigaretten pro Jahr (Quelle: Statistisches Bundesamt 2010). Um beispielsweise den Schweizer Markt abzuschätzen, könnte man das Größenverhältnis der Bevölkerung des Landes heranziehen unter Voraussetzung eines gleichen Zigarettenkonsums. In der Schweiz leben ca. 7,8 Mio. Menschen, in Deutschland, 81,7 Mio. Daraus würde sich für die Schweiz ein Zigarettenkonsum von ca. 8,3 Mrd. ergeben.

> Als zweite Möglichkeit bietet sich eine Bottom-up-Planung an. Diese beschreibt die Analyse „von unten nach oben“. So können Sie sich beispielsweise eine möglichst vollständige Liste aller potenziellen Käufer anlegen und daraus den potenziell erreichbaren Absatz und Umsatz abschätzen. Für den Schweizer Zigarettenmarkt könnte z. B. die geschätzte Anzahl an Rauchern und ihr geschätzter Konsum herangezogen werden. So gibt es ca. 2,1 Mio. Raucher in der Schweiz, die durchschnittlich ca. 12,5 Zigaretten pro Raucher und Tag verbrauchen. Dies ergibt ca. 9,6 Mrd. Zigaretten Marktpotenzial pro Jahr (Quelle: [www.tabakmonitoring.ch](http://www.tabakmonitoring.ch)).

> Sie sehen aus diesen Beispielen, dass eine Abschätzung stark vom jeweils gewählten Ansatz und den damit verbundenen Annahmen abhängt. Gehen Sie logisch vor und kombinieren Sie gegebenenfalls Top-down und Bottom-up miteinander, um die Absatz- und Umsatzzahlen gegenseitig zu überprüfen und auf eine solide Ermittlungsbasis zu stellen.

**Beispiel**

**Herleitung des Marktpotenzials**

Wie groß ist der Markt für Babywindeln in Deutschland?

**Basisdaten:**

- > Bevölkerung: 81,7 Millionen
- > durchschnittliche Lebenserwartung: 75 Jahre (Bundesamt für Statistik)
- > Logischer Weg: Kleinkinder tragen ca. 2 Jahre lang Windeln

**Berechnung:**

- >  $2/75 = 2,7\%$  der Bevölkerung oder ca. 2,2 Mio. Kinder

**Annahme:**

- > Windelverbrauch pro Tag: 6 Windeln (Eltern befragen)

**Resultat:**

- > Geschätzter Windelverbrauch pro Tag: 13,2 Mio.
- > Marktpotenzial pro Jahr:  $365 \times 13,2 = 4,8 \text{ Mrd.}$

**Check-up beispielsweise über Recherche der Verkaufszahlen des Wettbewerbs:**

- > Wie viele Windeln verkauft Procter & Gamble im Teilmarkt Kleinkind pro Jahr in Deutschland?

> Schwieriger ist die Bestimmung des Marktpotenzials bei Märkten, die erst vor kurzer Zeit entstanden sind, oder von denen Sie meinen, dass es diese noch gar nicht gibt. Für den letzten Fall gilt, dass es immer einen Markt gibt, in dem Sie sich bewegen.

> Nehmen wir das Unternehmen Pizzboxx aus Nürnberg. Die Gründer hatten die Idee, Pizzaboxen als Werbeträger zu nutzen. Dieses Unternehmen war das Erste auf einem neuen Teilmarkt (Werbung auf Pizzaboxen), aber den Werbemarkt hat dieses Unternehmen natürlich nicht neu erfunden, sondern „nur“ ein neues Teilssegment eröffnet. Es steht in Konkurrenz zu allen herkömmlichen Werbeunternehmen und bewegt sich somit in einem riesigen Markt, der in seiner Größe kaum genau beziffert werden kann. Um nun herauszufinden, wie groß die Nachfrage in dessen Teilssegment ist, hat das Unternehmen durch Umfragen recherchiert, ob bei bestimmten Unternehmen Interesse besteht, auf Pizzaboxen zu werben. Als die Gründer nach positivem Feedback genügend Marktpotenzial gegeben sahen, begannen sie, ihre Idee umzusetzen. Geben Sie also, soweit bekannt, die bereits vorhandene Nachfrage an, oder versuchen Sie durch eine eigene Analyse die mögliche Nachfrage herauszufinden. Wenn Sie keine relevanten Informationen finden, ist Ihre Kreativität gefragt, Ihren Markt zu bestimmen!

> Von besonders großer Bedeutung ist das möglichst realistische Abschätzen Ihres Marktwachstums in den kommenden Jahren nach dem Start Ihres Unternehmens. Falls für Ihren Markt keine Daten darüber verfügbar sind, versuchen Sie es zu prognostizieren, indem Sie beispielsweise das Wachstum eines ähnlichen Marktes heranziehen, um damit das zukünftige Wachstum in Ihrem Markt zu schätzen.

> Auch wenn vieles unbekannt sein mag, bedenken Sie immer, dass Sie sich Daten nicht „einfach ausdenken“ dürfen. Gehen Sie den sicheren Weg und stützen Sie sich auf einfach zu verifizierende (d. h. überprüfte und bestätigte) Zahlen. Stellen Sie Ihre Schätzung auf ein solides Fundament. Dokumentieren Sie Ihre Annahmen und geben Sie Quellen dafür an! Schließlich ermitteln Sie mit der Marktanalyse Ihre Absatz- und Umsatzschätzungen der nächsten 3 bis 5 Jahre, die später auch in die Finanzplanung Eingang finden.

#### Infobox

**Beachten Sie bei der Herleitung  
Ihrer Marktzahlen:**

**Logischer Weg**

> Eine Schätzung soll logisch nachvollziehbar sein, also keine Gedankensprünge enthalten und nicht auf ungenannten Annahmen basieren. Nur so kann sie von Dritten nachvollzogen werden.

**Kreativität**

> Seltener führt der direkte Weg ans Ziel. Wenn z. B. eine Größe unbekannt ist, suchen Sie nach Ersatzgrößen, die mit der gesuchten Größe in Verbindung stehen. Ersatzgrößen können beispielsweise Marktdaten aus anderen Segmente Ihres Gesamtmarktes sein.

**Plausibilität überprüfen**

> Prüfen Sie jede Schätzung am Ende noch einmal kritisch nach: „Macht das Ergebnis wirklich Sinn?“, „Sind Ihre Annahmen plausibel und realistisch?“

#### 4.3.3 Wettbewerbsanalyse

> Um die Chancen Ihrer Unternehmung am Markt zu ermitteln, ist es auch wichtig, dass Sie sich der Kräfte bewusst werden, denen Ihr Unternehmen am Markt ausgesetzt sein wird. Damit können Sie sowohl Ihr Marktumfeld wie auch die Aktivitäten und das Leistungsangebot Ihrer Konkurrenten genauer verstehen, um für Ihr Unternehmen und seine Produkte den Eintritt in Ihren Markt Erfolg versprechend zu gestalten.

#### Infobox

**Überlegungen zum Wettbewerb**

- > Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an?
- > Wie dauerhaft ist Ihr Wettbewerbsvorteil bzw. der Innovationsvorsprung gegenüber Ihren Wettbewerbern und ihren Produkten oder Dienstleistungen?
- > Betrachten Sie auch indirekte Wettbewerber (die Ersatzprodukte anbieten)!
- > Entscheidend ist die Sicht der Kunden!
- > Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise können diese überwunden werden?

**Woher droht Konkurrenz?**

Rivalität mit bestehenden Unternehmen

> Gibt es auf Ihrem Markt bereits Unternehmen, die dort tätig sind? Falls dies der Fall ist und auf dem Markt bereits eine hohe Wettbewerbsintensität erreicht wurde, ist es im Zweifelsfall nicht sinnvoll, in den Markt einzusteigen. Andererseits wurde dieses Kapitel eingelei-

tet mit dem Zitat: „Existiert kein Wettbewerb, so gibt es wahrscheinlich auch keinen Markt“. Sie können sich also ziemlich sicher sein, dass es irgendein Unternehmen geben wird, das mit Ihnen im Wettbewerb steht oder versuchen wird, Ihnen Ihren Erfolg streitig zu machen! Werden Sie sich bewusst, welche direkten und auch indirekten (!) Wettbewerber sich in Ihrem Zielmarkt befinden.

#### Potenzielle neue Konkurrenten

> Potenzielle Konkurrenten sind Unternehmen, die momentan noch nicht auf Ihrem Markt tätig sind, bei denen aber durchaus die Möglichkeit besteht, dass sie auch Ihren Markt für sich entdecken. Allerdings sollten Sie beachten, dass Sie sich erst einmal selbst in dieser Rolle befinden werden. Sie steigen in einen Markt ein und wollen möglicherweise den etablierten Marktteilnehmern Anteile am Markt wegnehmen. Sobald Sie jedoch einmal in dem Markt etabliert sind, sollten Sie ebenfalls diesem Punkt Beachtung schenken. Je schwieriger und aufwändiger es dann für potenzielle Konkurrenten ist, in den Markt zu gelangen, desto besser ist Ihre eigene Marktposition. Stellen Sie dazu dar, welche Eintrittsbarrieren (z. B. langfristige Kundenbindung, eigene Patente) überwunden werden müssen, bevor neue Konkurrenten auf Ihren Markt gelangen. Stellen Sie weiterhin heraus, wodurch die Marktentwicklung beeinflusst wird (z. B. neue Technologien, neue Gesetze) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben.

> Ein weiteres Kriterium für potenzielle Bedrohungen durch neue Konkurrenten ist die Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration von Unternehmen in vorgelagerte oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen. Achten Sie beispielsweise darauf, dass Unternehmen, die Sie beliefern, nicht irgendwann auch in der Lage sind, Ihre Produkte herzustellen und Sie als Lieferant nicht mehr benötigen.

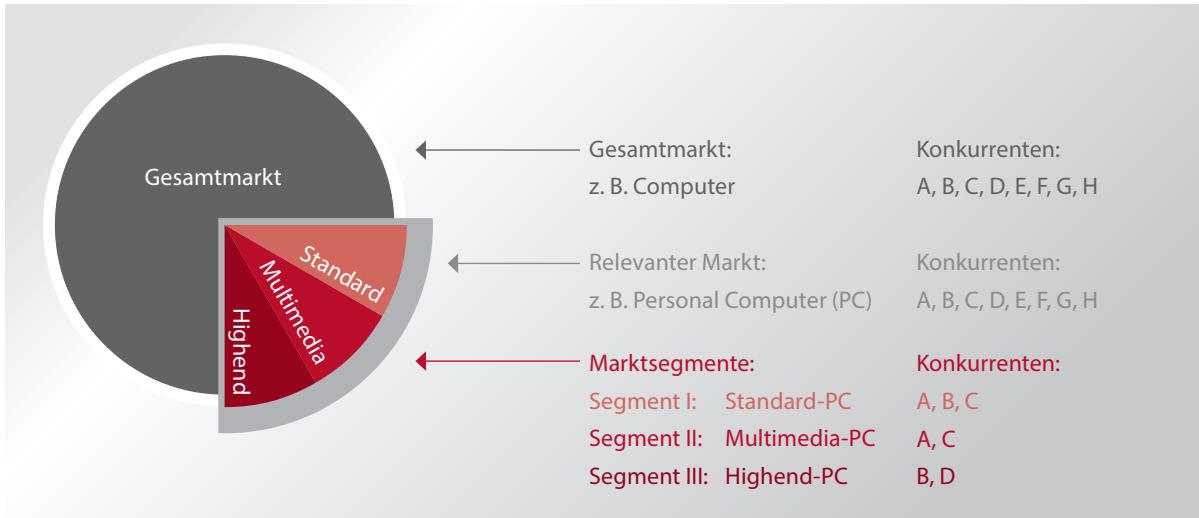
#### Ersatzprodukte

> Ersatzprodukte stellen eine Gefahr für Sie dar, indem Kunden nicht Ihre, sondern Produkte aus anderen Märkten von anderen Anbietern kaufen, da diese eine ähnliche Lösung bieten. Beachten Sie bitte, dass Ersatzprodukte nicht nur ähnliche Produkte sind, sondern auch Angebote, die sich sehr wohl von Ihrem unterscheiden, Ihren Kunden aber einen ähnlichen oder höheren Nutzen bieten und sein Problem besser, günstiger oder schneller lösen. Finden Sie solche Produkte oder Dienstleistungen im Markt, sollten Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal überdenken und sich von diesen Produkten differenzieren. Ersatzprodukte bieten häufig ganz neue Lösungen und revolutionieren gegebenenfalls ganze Märkte. Ein Beispiel für ein Ersatzprodukt ist das Faxgerät. Mit Einführung des Fax auf dem Kommunikationsmarkt wurde die bis dahin etablierte Fernschreibertechnologie attackiert. Das Fax war dem Fernschreiber so überlegen, dass es schließlich zur vollständigen Verdrängung des Fernschreibers kam. Heute wiederum ist das etablierte Faxgerät in vielen Fällen durch die Korrespondenzmöglichkeiten per E-Mail, ersetzt.

#### Konkurrenzanalyse

> Aus der allgemeinen Erfassung und Betrachtung aller in Ihrem Markt aktiven Mitspieler können Sie mit Hilfe der Konkurrenzanalyse durch einen detaillierten Vergleich mit Ihren identifizierten Wettbewerbern eine Abschätzung Ihres Wettbewerbsvorteils erarbeiten. Die Konkurrenzanalyse bildet in Zusammenhang mit der Markt- und Kundenanalyse die Grundlage für die Entscheidung der eigenen Wettbewerbs- und Marketingstrategie (siehe nächstes Kapitel). Erfassen Sie dazu alle Unternehmen oder Gruppen mit ähnlichen Eigenschaften, die sich mit Ihnen in Konkurrenz befinden. Hierbei können Sie sich an der von Ihnen bereits vorgenommenen Marktsegmentierung orientieren und Ihren Wettbewerb genauer eingrenzen.

## Beispiel für Markt- und Konkurrenzabgrenzung



> Stellen Sie nun für jeden Ihrer Konkurrenten aussagekräftige Informationen zu relevanten Bewertungskriterien zusammen. Analysieren Sie dabei sich und Ihre wichtigen (potenziellen) Konkurrenten nach den gleichen Kriterien. Versuchen Sie auch das Geschäftsmodell Ihrer Konkurrenten zu verstehen.

### Steckbriefe der Konkurrenten

> Erstellen Sie kurze Steckbriefe Ihrer Konkurrenten, indem Sie Informationen zu folgenden Bewertungskriterien zusammenstellen. Berücksichtigen Sie nur die Kriterien, die für Ihre Geschäftsidee sinnvoll sind bzw. nehmen Sie weitere relevante Kriterien dazu:

- > Name des Unternehmens mit Gesellschaftsform, Gründungsjahr und Firmensitz
- > Management (Verantwortlichkeiten, Erfahrung, Kompetenzen)
- > Produktlinien und Technologie

- > Zielgruppen
- > Größe (Jahresabsatz und -umsatz, Jahresgewinn, Anzahl Beschäftigte)
- > Preispolitik und Kostenposition
- > Vertriebssystem und -kanäle
- > Wesentliche Partnerschaften und Kooperationen
- > Image
- > Wachstum und Entwicklung (Forschungsprogramme, Patente, Lizenzen)
- > Einschätzung der Reaktion des Wettbewerbers auf ein neues Unternehmen/neues Konkurrenzangebot

**Möglichkeiten der Darstellung der Wettbewerber**

1. Steckbrief der Konkurrenten
2. SWOT-Analyse oder Vereinfachte Stärken-Schwächen-Analyse
3. Wettbewerbsbenchmark

### Infobox

### SWOT-Analyse oder vereinfachte Stärken-Schwächen-Analyse

> Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ist ein bewährtes Instrument, das Sie im Rahmen der Konkurrenzanalyse anwenden können. Sie können damit die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens und die Chancen und Risiken des Marktes in Beziehung zueinander setzen und so eine Positionierung Ihres Unternehmens im Markt ermitteln.

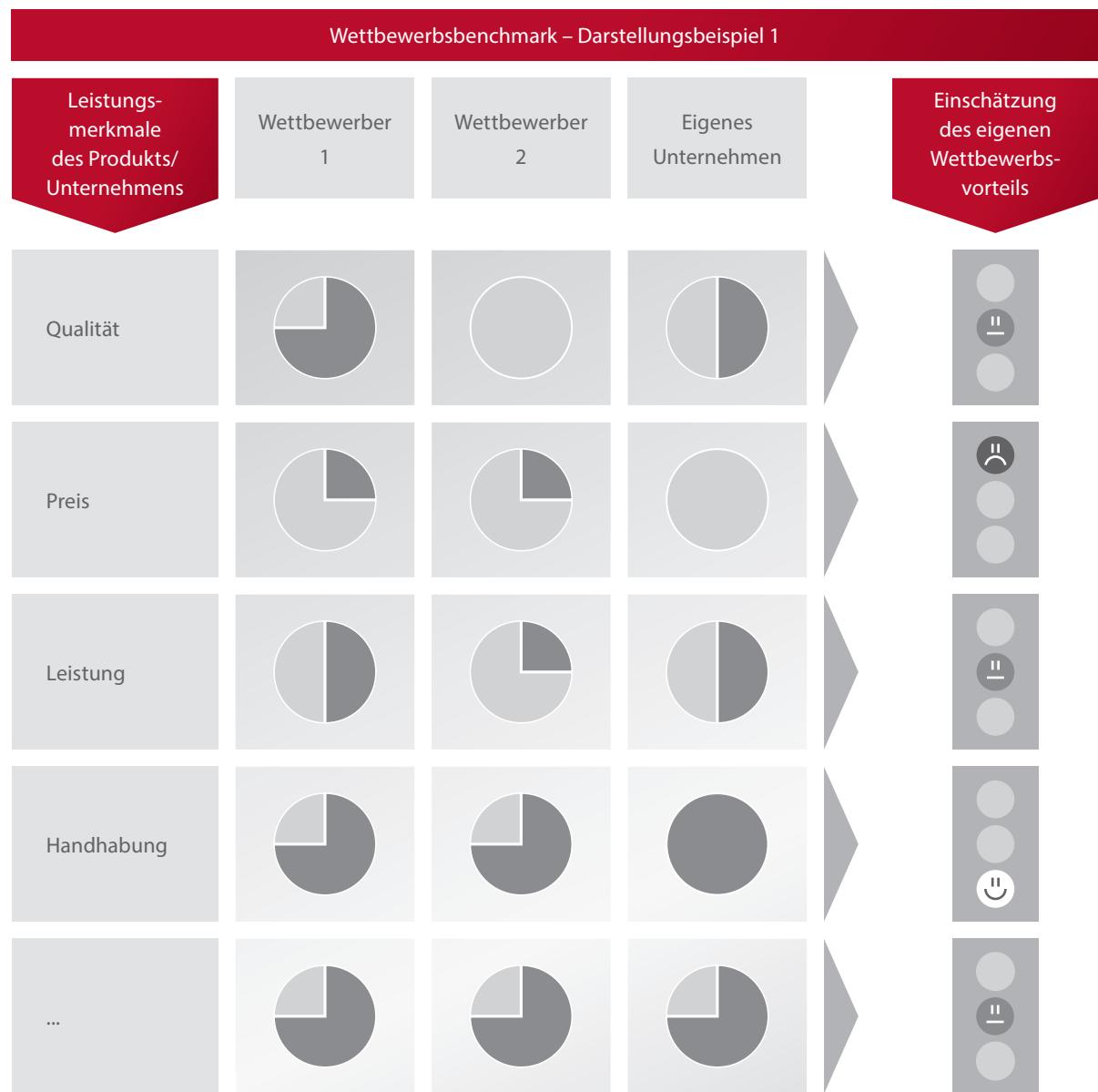
> Auf Basis der ermittelten Informationen stellen Sie Ihr Unternehmen dem der Konkurrenten gegenüber, um zu sehen, worin die Unterschiede bestehen. Hierzu haben Sie verschiedene Möglichkeiten. Wir stellen Ihnen einige vor, die Ihnen als Beispiel und Anregung dienen sollen, aber immer individuell auf Ihre Geschäftsidee angepasst werden müssen. Seien Sie kreativ, gleichzeitig ehrlich, verwenden Sie nur die besten und aussagekräftigsten Darstellungen für Ihren Businessplan. Natürlich können Sie jede andere Darstellungsart wählen, die Ihr Vorhaben am besten abbildet.

Vereinfachte Stärken-Schwächen-Analyse			
	Stärken	Schwächen	Eigenes Unternehmen/ Produkt im Vergleich zur Konkurrenz
Wettbewerber 1			+++
Wettbewerber 2			++
Wettbewerber 3			+++
...			

## Wettbewerbsbenchmark

> Falls Sie mehr als zwei Unternehmen oder deren Produkte auf relevante Kriterien vergleichen und bewerten wollen, bietet sich beispielsweise auch eine Benchmarking-Darstellung an. Hiermit können Sie die Ausprägungen der relevanten Leistungsmerkmale im Ver-

gleich zu einem maximalen oder optimalen Niveau darstellen und daraus den für Ihr Unternehmen entstehenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Ihren Wettbewerbern mit einem Ampelsystem ableiten bzw. darstellen.



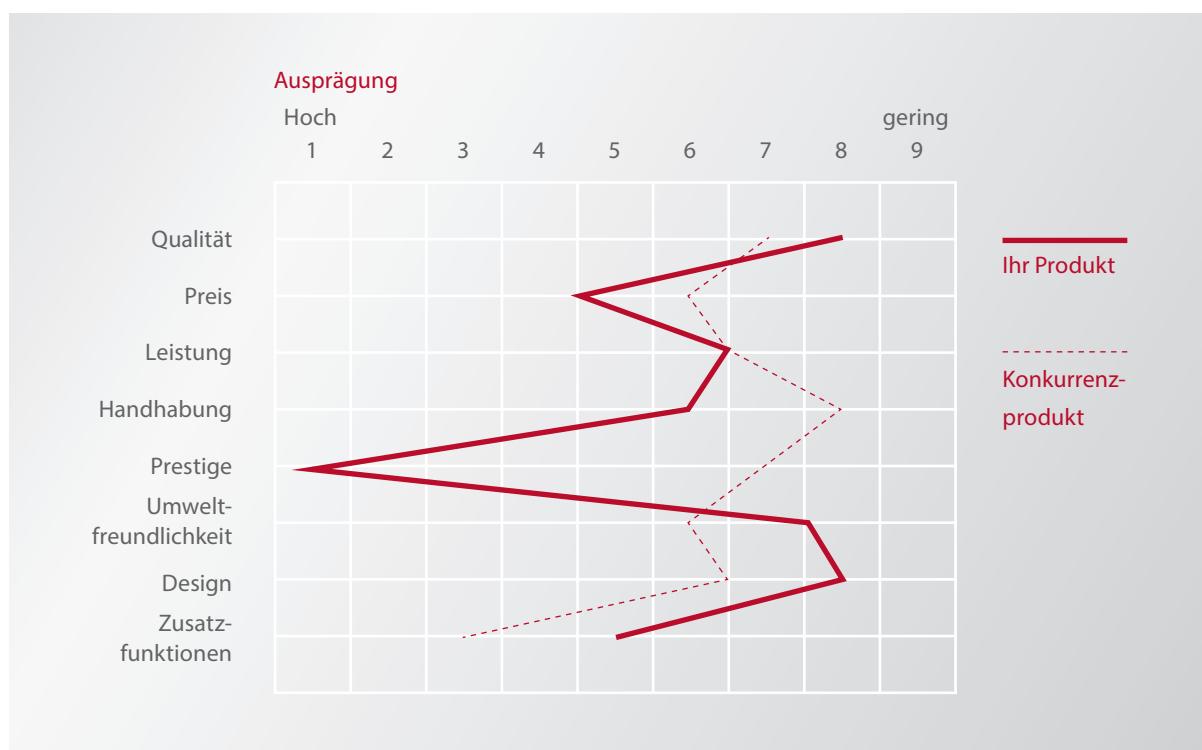
Legende: ● = optimal    ● = schlecht / nicht vorhanden

## Leistungsmatrix

> Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass Sie gezielt Ihre Produkte mit denen von Konkurrenzunternehmen vergleichen. Nehmen wir an, Sie wollen eine neue Maschine auf den Markt bringen und Ihr Produkt einem Konkurrenzprodukt gegenüberstellen. Folgende Matrix könnten Sie dafür als Analyseinstrument benutzen:

> Bewerten Sie Ihr Produkt und das der Konkurrenzunternehmen nach den Kriterien, die Sie an der senkrechten Achse dieser Matrix eintragen. Die Kriterien sind frei wählbar. Anhand der Linien können Sie dann sehr gut erkennen, wo sich Ihr Produkt im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten befindet.

Wettbewerbsbenchmark – Darstellungsbeispiel 2



### 4.3.3 Zielmarktbestimmung und Positionierung

#### Infobox

##### Bisherige Überlegungen

- > Lässt sich der Markt sinnvoll aufteilen?
- > Welcher Teil des Marktes ist für mich relevant?
- > Welche Wettbewerber sind relevant?

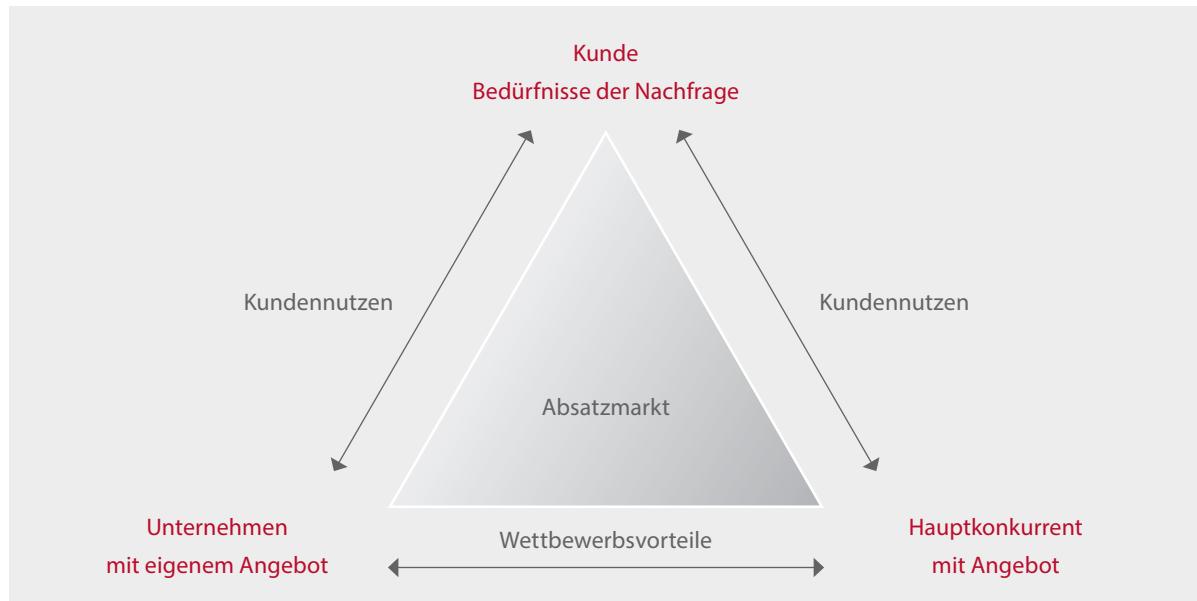
##### Ziel des Kapitels

- > Definition des Zielmarktes

und warum. Alternativ können Sie auch eine Reihenfolge festlegen, wenn Sie Teile des Marktes nach und nach erschließen wollen. Basis für die Zielmarktbestimmung ist die zuvor gemachte Segmentierung. Erneut gilt, dass Sie im Businessplan Ihren Zielmarkt schlüssig und die sich daraus ableitenden Absatz- und Umsatzschätzungen über einen Zeitraum von 3 bis 5 Jahren plausibel und nachvollziehbar darstellen können. Es ist gleichzeitig Ihre persönliche „Argumentationsgrundlage“, dass sich Ihre Geschäftsidee auch wirklich nachhaltig und profitabel etablieren lässt.

> Als Beispiel für eine Zielmarktbestimmung soll hier das Unternehmen SAP dienen. SAP hatte eine Software für Unternehmenslösungen entwickelt. Mit der Software SAP/R3 werden überwiegend Großunternehmen beliefert. Für kleine und mittelständische Unternehmen hatte SAP keine Software parat. Daher wurden mit „mySAP“ und „SAP Business One“ spezielle Mittelstandslösungen

#### Spannungsdreieck zwischen Wettbewerbern und Zielkunden



entwickelt, um auch dieses Zielmarktsegment zu bedienen. SAP hat also in seinem Zielmarkt, der Software für Unternehmenslösungen, zuerst ein Teilsegment beliefert und später weitere Felder erschlossen.

> Sie positionieren sich abschließend mithilfe Ihres Alleinstellungsmerkmals (USP) im Spannungsdreieck zwischen den Wettbewerbern und den Zielkunden in Ihrem Segment. Strategische Positionierung heißt dann, ein genau auf den Kunden abgestimmtes Nutzenpaket zu vermitteln. Abgestimmt einerseits auf den Bedarf und die Bedürfnisstruktur der relevanten Kundengruppen („customer-fit“), andererseits positioniert gegen das Angebot der Wettbewerber („competition-fit“). Zu unterscheiden ist, ob es sich beim Kunden um Endverbrau-

cher („consumer, B2C“) oder Geschäftskunden („business, B2B“) handelt. Überlegen Sie sich also noch einmal, warum ein Kunde gerade Ihr Produkt kaufen sollte – weil es ihm mehr bietet als das Produkt eines Konkurrenten! Wenn Sie diesen Eindruck beim Kunden erwecken, haben Sie das Geheimnis der USP perfekt umgesetzt und damit eine sehr gute Positionierung erreicht. Die Positionierung ist für den Markterfolg und damit auch den längerfristigen Erfolg Ihrer Unternehmung so entscheidend, dass Sie diesem Punkt viel Aufmerksamkeit widmen sollten. Eine überzeugende Positionierung Ihrer Unternehmung/Ihres Produkts wird Ihnen nicht auf Anhieb gelingen, sondern eine intensive Auseinandersetzung erfordern und immer wieder überarbeitet werden müssen, bis diese für Sie und vor allem für Ihre Kunden überzeugend ist.

### Leitfragen Wettbewerbsanalyse

	Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an?
	Worin unterscheiden Sie sich von Ihren Wettbewerbern?
	Welche Neuentwicklungen sind von Wettbewerbern zu erwarten?
	Welche Marktanteile haben Ihre Wettbewerber in den jeweiligen Marktsegmenten?
	Welche Zielgruppen sprechen Ihre Wettbewerber an?
	Vergleichen Sie Stärken/Schwächen der wichtigsten Mitbewerber mit Ihren eigenen in einem Übersichtsprofil.
	Wie profitabel arbeiten die Wettbewerber?
	Welche Marktstrategien verfolgen Ihre Wettbewerber?
	Wie werden die Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren?
	Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?

## Leitfragen Marktanalyse

	In welcher Branche bewegen Sie sich?
	Welche Faktoren sind in Ihrer Branche erfolgsentscheidend?
	Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise ließen sich dies überwinden?
	Sind gesetzliche Auflagen zu erfüllen?
	Welche Wettbewerbsstrategien werden verfolgt?
	Wie entwickelt sich die Branche?
	Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
	Wie dauerhaft wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein? Warum?
	Wie segmentieren Sie den Markt sinnvoll?
	Welches Marktvolumen besitzen die einzelnen Marktsegmente aktuell und zukünftig (grobe Schätzung)?
	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?
	Wer sind Ihre Zielkundengruppen?
	Welche Kundenbeispiele können Sie anführen?
	Wie hoch sind die tatsächlichen Kundenzahlen?
	Wie hoch ist der Absatz und Umsatz in den kommenden Jahren (3–5) nach Gründung?
	Welche tatsächliche Nachfrage besteht schon?
	Welche Referenzkunden können Sie vorweisen?
	Wie wollen Sie Referenzkunden gewinnen?
	Wie weit hängen Sie von einem Großkunden ab?

## 4. Der Businessplan

### 4.4 Marketing und Vertrieb



> „Ein Unternehmen lebt nicht von dem, was es produziert, sondern von dem, was es verkauft.“ Anonym

#### Ziele

- > Entscheiden Sie sich, ausgehend von Ihren Marketingzielen, für eine passende Marketing- und Markteintrittsstrategie.
- > Definieren Sie zur Realisierung dieser Strategie Ihren Marketing-Mix, bestehend aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.
- > Ausgangspunkt für sämtliche Marketingaktivitäten muss immer die Sichtweise des Kunden sein!

> Nachdem Sie in den vorangegangenen Kapiteln erfolgreich identifiziert haben, wie genau Ihr Alleinstellungmerkmal, Ihre Zielmärkte und Ihr Wettbewerbsumfeld aussehen, planen Sie nun darauf aufbauend Ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Entscheidende Aufgabe Ihres Vermarktungskonzeptes ist es, den Kunden von Ihrem Leistungsangebot initial zu überzeugen und langfristig zu binden.

> Ausgangspunkt für Ihr Marketingkonzept ist eine entsprechende (1) Zieldefinition. Führen Sie sich vor Augen, was Sie mit Ihrem (geplanten) Unternehmen er-

reichen wollen und leiten Sie daraus entsprechende (2) Vermarktungsstrategien ab. Abgerundet wird Ihr Konzept mit einem konkreten (3) Maßnahmenpaket an Marketing- und Vertriebsaktivitäten.

> Sie sehen, es gibt eine Vielzahl von komplexen Fragestellungen, daher sollten Sie auch diesen Bereich der Planung in Ihrem Unternehmen nicht unterschätzen. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass wesentlich mehr Unternehmen an einer fehlenden oder nicht durchdachten Marketing- und Vertriebsstrategie scheitern als an den technischen Herausforderungen ihrer Produkte.



#### 4.4.1 Marketingziele

> Um die „Marschrute“ für Ihr Vermarktungskonzept festzulegen, müssen Sie im Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen konkrete Vermarktungsziele definieren. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass Ihre Ziele möglichst quantifizierbar, terminiert und personalisiert sind. Um Demotivation zu vermeiden, sollten Sie Ihre Ziele realistisch und vor allem positiv formulieren. Zudem sollten Sie darauf achten, dass Ihre Ziele neben einer guten Strukturierung widerspruchsfrei sind. Das bedeutet, dass Sie das Erreichen eines Teilzieles nicht vom Erreichen eines anderen Teilzieles abhängt.

#### Beispiel

##### Konkrete Marketingziele formulieren:

- > Terminiert: innerhalb eines Jahres soll
- > Personalisiert: mit unserem Vertriebsteam
- > Quantifizierbar: in Deutschland ein Marktanteil von 5 % erreicht werden.

> Um widerspruchsfreie Ziele zu definieren, müssen Sie Prioritäten setzen und Alternativen abwägen: Ist für Ihr Unternehmen beispielsweise eine möglichst große Kundennähe durch einen Direktvertrieb oder möglichst geringe Vertriebskosten, die sich durch einen Distributonspartner realisieren lassen, wichtiger?

#### 4.4.2 Marketingstrategien

> Die Festlegung der Marketingstrategie basiert auf der zuvor durchgeföhrten Markt- und Wettbewerbsanalyse. Zunächst müssen Sie sich entscheiden, ob Sie den Gesamtmarkt oder nur einen lukrativen Teilmarkt bedienen möchten. Eine Nischenstrategie ist vor allem für Start-ups von Vorteil, da sie ein kleineres Marktsegment deutlich einfacher erschließen und bearbeiten können.

> Generell – egal ob Gesamtmarkt oder Nische – ist entscheidend, ob der Markt bereits vorhanden und erschlossen oder eventuell nur latent existiert und weitgehend unerschlossen ist. Bei erschlossenen Märkten und der Existenz von gleichwertigen Konkurrenzprodukten bleibt Ihnen häufig nur die Möglichkeit, sich über einen möglichst günstigen Preis im Rahmen einer Preisführerschaftstrategie durchzusetzen und bestehende Anbieter zu verdrängen. Ein gutes Beispiel ist die hart umkämpfte Luftfahrtindustrie. Hier ist es Airlines wie Ryanair gelungen, den etablierten Größen in der Branche alleine durch eine aggressive Preispolitik wertvolle Marktanteile streitig zu machen.

> Mehr Spielraum haben Sie, wenn Ihr Produkt einen deutlichen Vorsprung zur Konkurrenz aufweist oder Sie sogar als Technologie- oder Innovationsführer auftreten. So haben Sie die Möglichkeit vorhandene und erschlossene Märkte zu erweitern ohne in einen Preiskampf mit bestehenden Anbietern zu treten oder ganz neue Märkte zu erschaffen. Beispielsweise konnte Nintendo mit seiner Spielkonsole Wii durch einen interaktiven – mittels natürlichen Bewegungsabläufen gesteuertem Con-

troller – neue Kundensegmente (Frauen und Personen mittleren Alters) erschließen und somit den vorhandenen Markt deutlich erweitern. Je nachdem in welchem Marktumfeld Sie sich bewegen und wie stark Ihr Innovationsvorsprung gegenüber der Konkurrenz ist, müssen Sie sich zwischen einer Differenzierungs- oder Preisführerschaftstrategie entscheiden.

#### 4.4.3 Kosten- und Preisführerschaft

> Voraussetzung für diese Strategie ist, dass der Kunde den Preis als entscheidendes Kaufkriterium ansieht. Er interessiert sich nicht für technische Finessen, sondern möchte einfach nur den Grundnutzen Ihres Produkts zum geringstmöglichen Preis kaufen. Grundvoraussetzung ist eine Kostenführerschaft des eigenen Unternehmens: Durch Größenvorteile, Lernkurveneffekte oder Verbundvorteile können Sie sich einen Vorsprung verschaffen, um Ihre Produkte günstiger als die Konkurrenz zu produzieren und anzubieten. So haben junge Unternehmen z. B. geringere Overhead-Kosten im Vergleich zu Großunternehmen und Konzernen. Innovative Start-ups können sich zusätzlich durch einen optimierten Materialeinsatz oder neue Produktionsverfahren einen Kostenvorteil gegenüber ihren Konurrenten verschaffen.

> Obwohl sie oft miteinander einhergehen, ist es wichtig, zwischen Kosten- und Preisführerschaft zu unterscheiden. Kostenführer müssen die günstigen Produktionskosten nicht zwingend an ihre Kunden weitergeben. Ist der Preis nicht das ausschlaggebende Kaufkriterium und das Produkt weist eventuell zusätzlich einen deutlichen Mehrwert zum bisherigen Angebot auf, empfiehlt sich eine Differenzierungsstrategie, bei der Sie über das Abschöpfen der hohen Zahlungsbereitschaft für Ihr innovatives Produkt den Profit maximieren können.

#### 4.4.4 Differenzierung

> Für diese Strategie müssen Sie ein einmaliges Verkaufsangebot (USP) vorweisen. Die Kunden müssen dies als das entscheidende Kaufkriterium ansehen, für das sie auch bereit sind, mehr zu bezahlen. Sie unterscheiden sich von Ihren Wettbewerbern, indem Sie einen Vorsprung (z. B. einen Zeit- oder Qualitätsvorteil) haben, mit dem Sie höhere Preise erzielen können. Entscheidend ist, dass Sie diesen Vorsprung halten können, denn mit der Gefahr der Nachahmung müssen Sie immer rechnen.

> Während die Preisführerschaft vorwiegend für das Durchdringen von Massenmärkten konzipiert ist, eignet sich eine Differenzierungsstrategie insbesondere bei einer überschaubaren Marktnische mit wenig Konkurrenz und hoher Zahlungsbereitschaft der Kunden. Wie Sie später insbesondere bei der Preisgestaltung sehen werden, lassen sich die verschiedenen Strategien auch elegant miteinander verknüpfen.

#### 4.4.5 Markteintrittsstrategie

Nachdem Sie sich für eine grundlegende Vermarktungsstrategie entschieden haben, planen Sie Ihren Markteintritt. Kern der Markteintrittsstrategie ist es, zu beschreiben, wie Sie Ihre Märkte erschließen und erste Kunden für sich gewinnen möchten. Entscheidend ist hierbei auch der Umgang mit den Eintrittsbarrieren des gewählten Zielmarktes. Markteintrittsbarrieren sind Widerstände, die Sie zum Markteintritt überwinden müssen. Bevor Sie also Ihre Produkte auf den Markt bringen können, müssen Sie diese erkennen und eine Strategie festlegen, wie Sie diese überwinden wollen.

> Versuchen Sie, diese Barrieren rechtzeitig zu umgehen, indem Sie sich frühzeitig der einzelnen Probleme, die bei Ihrem Markteintritt bestehen, annehmen. Sie müssen versuchen, diese Hemmschwelle beim Kunden abzubauen, indem Sie ihm beispielsweise Muster zur Verfügung stellen oder Ihrem Pilotkunden einen Rabatt gewähren, um diesem die Kaufentscheidung zu erleichtern. Zeigen Sie, dass Ihr Produkt einen technologischen Vorteil hat und gleichzeitig wirtschaftlich ist.

> Achten Sie aber auch weiterhin darauf, dass Sie irgendwann zu einem Kaufabschluss kommen, denn nur ein zahlender Kunde ist ein guter Kunde. Es bringt Ihnen nichts, tausende Muster zu vergeben, Lob von potenziellen Kunden über Ihr Produkt zu bekommen, aber letztlich keinen Kaufvertrag abzuschließen. Schließlich ist es entscheidend für Ihr Unternehmen, dass Sie Verkaufsschlüsse erzielen.



## Infobox

### Typische Markteintrittsbarrieren

für neue Unternehmen sind:

#### Produktdifferenzierungsbarrieren

- > Kunden besitzen Markenloyalität. D. h., sie bleiben einmal gekauften und für gut befundenen Produkten meistens treu.  
Es ist immer schwierig für neue Unternehmen, diese Präferenzen zu durchbrechen.

#### Kompatibilitätsbarrieren

- > z. B. Schnittstellenproblematik bei Software.

#### Politisch-rechtliche Barrieren

- > z. B. Zulassungsbeschränkungen in manchen Ländern/Produktgruppen.

#### Distributionsbarrieren

- > z. B. besetzte Vertriebskanäle. Es kann passieren, dass bereits alle Vertriebskanäle besetzt sind und Sie Probleme haben, Ihre Produkte

anzubieten. So ist beispielsweise ein möglicher Vertriebspartner vertraglich an ein anderes Unternehmen gebunden.

#### Referenzbarrieren

- > z. B. Mangel an Referenzen. Dies sind Absatzprobleme aufgrund Ihrer Unbekanntheit. Gerade in Deutschland ist dies ein Problem, da typischerweise niemand der Erstkunde sein möchte.

#### Kaufwiderstände beim Kunden

- > Kunden sind häufig unsicher beim Kauf neuer, ihnen noch unbekannter Produkte. Bei Zweifeln werden sie sich evtl. eher für bewährte Produkte entscheiden.

### 4.4.6 Konkrete Marketingmaßnahmen

> Nachdem Sie im vorhergehenden Abschnitt genau definiert haben, welche Ziele Sie mit Ihrer Marketingstrategie erreichen und welche strategische Marschroute Sie einschlagen möchten, müssen Sie nun ein konkretes Maßnahmenpaket zusammenstellen, um diese umzusetzen. Hilfreich hierzu sind zunächst die „4 P“ des Marketing-Mix, um eine detaillierte Planung vorzunehmen.

> Sie zeigen mithilfe des Marketing-Mix auf, welche Einzelmaßnahmen Sie bei den absatzpolitischen Ins-

trumenten „Produktpolitik“, „Preispolitik“, „Distributionspolitik“ und „Kommunikationspolitik“ einplanen. Bevor Sie jedoch in die Planung der einzelnen Maßnahmen einsteigen, lohnt es sich, einen Blick auf die „4 C“ des Marketings zu werfen. Ausgangspunkt jeglicher Absatzmaßnahmen müssen die Bedürfnisse Ihre Zielkunden sein. Wenn Sie im Folgenden Ihr Produktportfolio zusammenstellen, sich für bestimmte Vertriebskanäle entscheiden oder Kommunikationsmittel planen, sollten Sie immer den Kunden in den Mittelpunkt Ihrer Betrachtungen stellen.



#### 4.4.7 Kundenbedürfnisse (Customer Needs)

#### und Produktpolitik (Product)

> Die Berücksichtigung der Kundenwünsche ist insbesondere für die Ausgestaltung der Produktpolitik entscheidend. Ihnen sollte deutlich bewusst sein, welche konkreten Wünsche und Vorstellungen Ihre Zielkunden haben. Denn nur so wird Ihr Alleinstellungsmerkmal auch als solches wahrgenommen und Sie können dem Kunden ein für ihn attraktives Angebot machen, ohne ihm das Produkt aufdrängen zu müssen.

> Wegen der Bedeutung eines auf den Kunden abgestimmten Absatzprogrammes wird die Produktpolitik häufig als Kern des Marketing-Mix angesehen. Nachdem Sie im vorangegangenen Kapitel den Markt segmentiert haben und nun wissen, welchen Teil des Marktes Sie abdecken wollen, gilt es zu überlegen, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung optimal auf die Bedürfnisse Ihrer Zielkunden abstimmen und entsprechend präsentieren.

> Im Bereich der Produktgestaltung sollten Sie das zuvor identifizierte Alleinstellungsmerkmal (USP) und den damit verbundenen Kundennutzen optimal darstellen.

len. Beachten Sie auch, dass Sie neben Ihrem Kernprodukt noch zusätzliche Ergänzungsprodukte und Services anbieten können. Stellen Sie als Kernprodukt beispielsweise Kontaktlinsen her, können Sie als erweiterte Produkte Dinge wie Pflegemittel, Aufbewahrungsboxen etc. anbieten. Ergänzend können Sie auch noch Zusatzleistungen anbieten – beispielsweise Garantien, Austausch, kostenlose Pflege. Sie sollten alles aufzeigen, was für den Kunden von Nutzen ist und Kundenzufriedenheit erzeugt. Entscheidend ist der Gesamtkundennutzen, den Sie bieten können. Ergänzungsprodukte und Services sind insbesondere für langlebige Güter wichtig. Bei einem langen Produktlebenszyklus können Sie so Ihre Bestandskunden an sich binden und gleichzeitig kontinuierlich Einnahmen erzielen. Ein weiteres hervorragendes Beispiel hierfür ist der iPod beziehungsweise das iPhone von Apple. Durch geschickte Verzahnung von Hard- und Software erzielt der Konzern auch nach Verkauf der Geräte kontinuierliche Einnahmen durch den Verkauf von Musik über ihren iTunes Store bzw. kleiner Zusatzprogramme über den App Store. Zusätzlich lässt sich über den regulären Online-Shop auch zahlreiches Zubehör direkt über Apple beziehen.

> Zudem sollten Sie im Rahmen Ihrer Produktpolitik ein Produktdesign und eine Verpackung entwerfen. Das Design von Produkten wird selbst im Bereich von Investitionsgütern zunehmend wichtiger. So haben z. B. auch Traktoren, Mähdrescher und Produktionsanlagen mittlerweile ein eindeutiges Design und bieten dadurch auch auf emotionaler Ebene einen zusätzlichen Kaufanreiz. Insbesondere wenn die technischen Merkmale und der Preis von Produkten vergleichbar sind, ist das Design häufig der ausschlaggebende Faktor. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, bei Verpackung und Design je nach Marktsegment zu differenzieren. Sie können z. B. für den asiatischen Markt ein anderes Design erstellen als für den europäischen Markt; ein anderes Beispiel sind verschiedene Verpackungseinheiten für Großabnehmer und Endkunden.

> Langfristiges Ziel Ihrer Produktpolitik sollte der Aufbau einer starken Marke sein, die mit einem gewissen Image verbunden ist. Entscheidend ist, dass Sie das mit Ihrem Markennamen assoziierte Leistungs- und Qualitätsversprechen langfristig aufrechterhalten können. Heben Sie sich beispielsweise über eine überragende Produktqualität ab, können Sie mit der Planung eines guten Qualitätsmanagements zeigen, dass Sie in der Lage sind, dieses zu sichern. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist auch ein professioneller Außenauftritt, der sich beispielsweise über ein stimmiges Erscheinungsbild Ihres Unternehmens – auch Corporate Identity oder kurz CI genannt – auszeichnet.



#### **4.4.8 Kosten für den Kunden (Cost to the Customer) und Preispolitik (Price)**

> Um eine optimale Preisstrategie festzulegen, müssen Sie wieder als Erstes einen Blick auf Ihre Zielkunden werfen. Ausgehend von der Zahlungsbereitschaft für die angebotene Leistung oder Qualität, müssen Sie ermitteln, welche Zusatzkosten der Kunde durch den Kauf Ihres Produktes oder der Inanspruchnahme Ihrer Dienstleistung hat. Wechselt ein Kunde beispielsweise die Au-

tomarke, muss er eventuell zahlreiches Zubehör, angefangen von den Winterreifen bis hin zum Fahrradträger, neu kaufen. Sie können sich wie bereits erwähnt diesen Umstand jedoch zunutze machen und genau diese Produkte im Rahmen Ihrer Produktpolitik neben Ihrem Kernprodukt in ihr Portfolio mit aufnehmen.

> Bei der Festlegung der Preispolitik müssen Sie zunächst ermitteln, in welchen Preislagen Sie sich bewegen. Ermitteln Sie anhand einer Vollkostenkalkulation (alle im Unternehmen anfallenden Kosten werden berücksichtigt und auf das jeweilige Produkt/Dienstleistung umgelegt) die Stückkosten. Diese stellen die langfristige 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 idealerweise auch quantifiziert. Legen Sie eine Preisspanne in Anlehnung an den quantifizierten Kundennutzen Ihres Produktes fest, dabei sollten Sie Ihre Annahmen zusätzlich in Gesprächen mit potenziellen Kunden verifizieren und verfeinern. Beachten Sie, dass der Verkaufspreis für Ihr Produkt auch von der gewählten Strategie (z. B. Ziel ist die Markt-

führerschaft) und der Wettbewerbssituation (marktübliche Preise für Konkurrenzprodukte) abhängt.

> Ausgangspunkt zur Ermittlung des Zielverkaufspreises ist immer die Zahlungsbereitschaft des Kunden. Ermitteln Sie zunächst den am Markt realisierbaren Preis und gleichen diesen anschließend mit Ihren Selbstkosten ab. Diese können Sie am einfachsten mittels einer Zuschlagskalkulation errechnen. Unter Berücksichtigung der direkt anfallenden Fertigungskosten und der indirekt anfallenden Gemeinkosten wie Verwaltung und Vertrieb errechnen Sie so Ihren Selbstkostenpreis. Wie aus nachfolgendem Beispiel ersichtlich wird, haben Sie durch Abgleich der Selbstkosten mit der Zahlungsbereitschaft der Kunden die Möglichkeit, Ihren preispolitischen Spielraum zu definieren.

### Zuschlagskalkulation

Kostenart	Erläuterung	Betrag in Euro
Fertigungsmaterial (FM)		30,00
+ Materialgemeinkosten	10 % FM	3,00
+ Fertigungslöhne (FL)		40,00
+ Fertigungsgemeinkosten	5 % FL	2,00
+ Sonderkosten der Fertigung		0,00
= Herstellungskosten (HSK)		75,00
+ Verwaltungsgemeinkosten	10 % HSK	7,50
+ Vertriebsgemeinkosten	10 % HSK	7,50
= Selbstkosten (SK)		90,00
+ Gewinnzuschlag	100 %	90,00
= Listenpreis (LP)		180,00
- Rabatte	10 % LP	18,00
= Zielverkaufspreis		162,00

> Der tatsächlich erzielbare und festzusetzende Preis ergibt sich dann aus der Zahlungsbereitschaft des Kunden und der Preisstrategie, die Sie wählen. Daneben sollten Sie berücksichtigen: Das Geschäft 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 bzw. Ihre Strategie überarbeiten.

> Sollten Sie feststellen, dass sich der errechnete Zielverkaufspreis – unter Berücksichtigung eines lohnenswerten Gewinnzuschlages – nicht realisieren lässt, müssen Sie Ihre Kostenstruktur optimieren. Man spricht in diesem Zusammenhang von Target Costing. Ausgehend von einem maximalen Selbstkostenpreis müssen Sie versuchen, die einzelnen Kostenblöcke zu reduzieren. Überlegen Sie, ob Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung „abspecken“ können, ohne die Attraktivität für den Kunden zu verringern. Sie können beispielsweise das Verpackungsmaterial ändern, oder, falls Ihr Produkt ein Handbuch benötigt, dieses als PDF auf einer CD-ROM mitgeben, statt ein teureres Buch zu drucken.

> In der Festlegung der Preisstrategie spiegelt sich auch die Eingangs definierte Vermarktungsstrategie wider. Je nachdem, ob Sie in einem harten Verdrängungswettbewerb mit etablierten Anbietern stehen oder sich über ein entsprechendes Alleinstellungsmerkmal differenzieren können, haben Sie unterschiedliche Möglichkeiten der Preisgestaltung. Müssen Sie versuchen, in hart umkämpften Märkten mit einem möglichst günstigen Preis Fuß zu fassen, spricht man von einer Penetrationsstrategie. Im Gegenzug dazu können Sie mittels einer Skimming-Strategie eine hohe Zahlungsbereitschaft abschöpfen. Erläutern Sie im Businessplan auf jeden Fall ausführlich, warum Sie welche Strategie wählen. Nachfolgend werden die beiden Preisstrategien im Detail be-

leuchtet und aufgezeigt, wie sich diese zu hybriden Preisstrategien verbinden lassen.

### Skimming-Strategie

> Mit einer Skimming-Strategie können Sie eine hohe Zahlungsbereitschaft, die eventuell mit ihrem technologisch überlegenen Produkt einhergeht, abschöpfen. Hohe Entwicklungsinvestitionen amortisieren sich auf diese Weise zügiger. Durch die geringen Absatzmengen bleiben Ihre Stückkosten jedoch hoch und die Erschließung von Massenmärkten erfolgt recht langsam. Mit zunehmender Akzeptanz und aufkommender Konkurrenz findet in der Regel ein Preisverfall im Zeitverlauf statt. Hier liegt aber genau der entscheidende Vorteil. Sie haben mit einem hohen Einstiegspreis viel Spielraum nach unten. Einen niedrigen Einführungspreis langfristig anzuheben ist deutlich schwieriger bzw. oftmals schlachtweg unmöglich. Wichtig ist bei der Wahl einer Skimming-Strategie seinen technologischen Vorsprung möglichst dauerhaft – beispielsweise über Schutzrechte – abzusichern, um von den hohen Margen angelockte Konkurrenten abzuwehren.

> Zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Skimming-Strategien finden wir im Bereich der Konsumerelektronik. So waren z. B. mobile Navigationsgeräte zur Markteinführung sehr teuer und wurden nur in geringen Stückzahlen verkauft. Der Preis ist jedoch schnell verfallen und die Absatzzahlen stiegen enorm an.

> Allgemein ausgedrückt: Man hat am Anfang die hohe Zahlungsbereitschaft der Kunden für eine Neuheit mit einem hohen Preis abgeschöpft und dadurch höhere Margen realisiert. Nachdem die Verbreitung im Markt immer größer wurde und Preisdruck einsetzt, ist der Preis nach und nach gefallen.

## Infobox

Junge Unternehmen verfolgen häufig eine Skimming-Strategie.

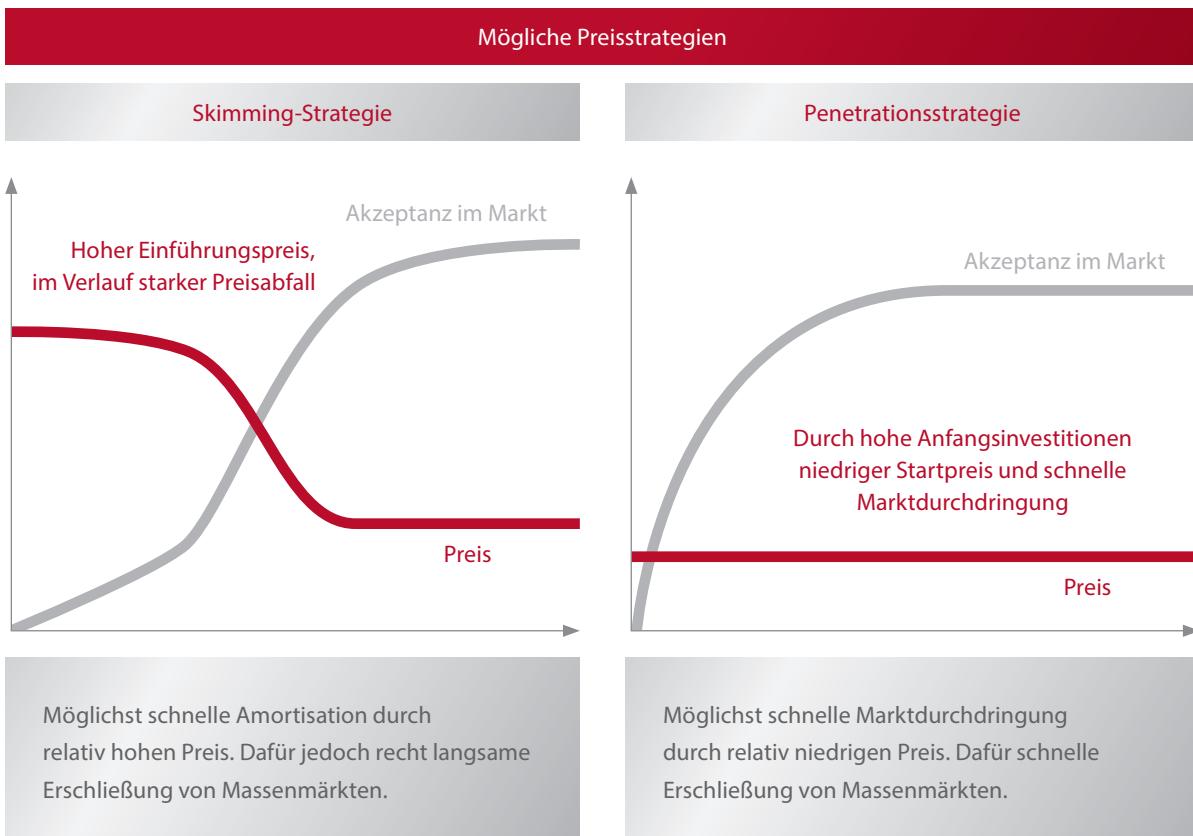
Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- > Ein innovatives Produkt wird nach bisherigen Überlegungen von dem Abnehmer als „besser“ eingeschätzt 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 finanziert, auf weitere Fremdinvestoren kann verzichtet werden.
- > Diese höheren Margen können Sie bei gleichzeitiger Preissenkung durch sogenannte Lernkurveneffekte (Kosteneinsparungen aufgrund von Lerneffekten bei Mitarbeitern) beibehalten.
- > 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.

## Penetrationsstrategie

Mit einer Penetrationsstrategie hingegen soll eine möglichst schnelle Marktdurchdringung und somit eine schnelle Erschließung von Massenmärkten durch einen relativ geringen Preis realisiert werden. Durch die hohen Absatzmengen – unter Voraussetzung eines ausreichend großen Marktes – können niedrige Stückkosten realisiert werden, was wiederum gegenüber Wettbewerbern

eine abschreckende Wirkung haben kann. Die größte Gefahr einer Penetrationsstrategie stellt die Wirkung einer Niedrigpreisstrategie für den Aufbau einer starken Marke dar. Durch entsprechende Kommunikationspolitik muss gegebenenfalls negativen Assoziationen mit den niedrigen Preisen – beispielsweise schlechte Qualität – entgegengewirkt werden.



> Anders als Abschöpfungsstrategien erfordern Penetrationsstrategien prinzipiell hohe Anfangsinvestitionen, damit das Angebot der höheren Nachfrage auch gerecht werden kann. Dieses höhere Investitionsrisiko wollen Investoren, wenn möglich, vermeiden.

#### Mischformen von Preismodellen –

##### hybride Preisstrategien

> Sowohl Penetrations- als auch Skimming-Strategie stellen extreme Ausprägungen möglicher Preisstrategien dar. Eine weitere Möglichkeit der Preisgestaltung ist es daher, eine Art Mischform anzubieten. Dabei werden beispielsweise bei einem Produkt niedrige Einstiegspreise, aber gleichzeitig hohe Folgepreise veranschlagt. Her-

steller von Nassrasierer sind für diese Strategie ein Beispiel. Diese verkaufen ihre Rasierer sehr billig, allerdings sind die Folgekosten in Form von Ersatzklingen sehr hoch, sodass diese im Laufe der Zeit viel mehr kosten als der Rasierer selbst. Rasierer-Hersteller verdienen damit am Verbrauchsmaterial wesentlich mehr als am Rasierer.

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

**In gewissen Situationen kann jedoch auch eine Penetrationsstrategie sinnvoll sein:**

- > Durch einen niedrigen Anfangspreis werden viele Kunden angesprochen. Auf diese Weise wird ein großer Marktanteil geschaffen. Anstatt mit großen Margen bei den einzelnen Produkten erwirtschaftet man seinen Umsatz über die Masse der verkauften Stücke. Diese steuern einzeln wenig Gewinn bei, jedoch über die Masse der verkauften Stücke kann man auch ein gutes Ergebnis erzielen.
- > 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 ein Großteil der Kosten für Flugzeuge

und Sortieranlagen gleichermaßen an, egal ob die Firma tausend oder mehrere Millionen Briefe transportiert.

- > Setzen neuer Standards: beispielsweise das iPhone. Zahlreiche Hersteller orientieren sich äußerlich und insbesondere auch in der Menüführung an dem Apple Smartphone.
- > Konkurrenz: Wenn die Eintrittsbarrieren niedrig sind und starke Konkurrenz zu erwarten ist, ist eine Penetrationsstrategie angebracht, 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.

### Gestaltung der Konditionenpolitik

> Als zusätzliches Verkaufsargument können Sie in Form von Rabatten, Boni, Skonti oder speziellen Liefer- und Zahlungsbedingungen Kunden besondere Vorteile gewähren. Sie erhöhen damit den Anreiz für den Kunden, Ihr Produkt zu kaufen. Generell unterscheidet man dabei drei Arten der Preisdifferenzierung:

1. Sie handeln die Preise individuell mit Ihren Kunden aus.
2. Sie geben leistungsbezogene, mengenmäßige oder sogenannte gebündelte Preise für Ihre Produkte an. Sie geben hier verschiedene Anreize zum Kauf, bei-

spielsweise über einen Skonto oder Mengenrabatt. Über eine Preisbündelung können Sie ein weniger attraktives Produkt im Paket mit einem attraktiven Produkt verkaufen und somit auch hierfür einen vergleichsweise guten Preis erzielen.

3. Sie unterscheiden zwischen personellen, räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten. So können Sie bestimmten Zielgruppen – beispielsweise Studenten – einen gesonderten Preis anbieten, um auch diese zu einem Kauf zu bewegen.



### Infobox

#### Für innovative Produkte gilt:

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

#### **4.4.9 Mühelosigkeit des Zugangs (Convenience) und Distributions- bzw. Vertriebsstrategie (Place)**

> Auch für Ihre Distributionsstrategie sollte erneut der Kunde Ausgangspunkt Ihrer Überlegungen sein. Um möglichst hohe Absatzmengen zu realisieren, sollten Sie den Zugang zu Ihrem Produkt so mühelos wie möglich gestalten. Zudem sollten Sie sich im Klaren über die präferierten Vertriebskanäle Ihrer Zielkunden sein. Die Distributionspolitik umfasst daher alle betrieblichen Aktivitäten, die dazu beitragen, Produkte vom Ort ihrer Entstehung unter Berücksichtigung von Vertriebskanälen an jene Stelle zu bringen, wo sie vom Kunden gewünscht werden. Sie müssen sich dazu überlegen, wer die Abnehmer Ihrer Produkte oder Dienstleistungen sind und wie Sie diese beliefern können.

#### **Wahl des optimalen Vertriebskanals**

> Es gibt eine Reihe von Vertriebsmöglichkeiten zur Auswahl. Verkaufen Sie über das Internet, den Einzelhandel oder den Großhandel, bedienen Sie sich eines Handelsmittlers oder vergeben Sie Lizenzen in Form eines Franchise-Systems? Grundsätzlich müssen Sie überlegen, ob Ihre Firma den Vertrieb selbst übernehmen soll (direkter Vertrieb) oder einer spezialisierten Organisation übertragen will (indirekter Vertrieb). Direkter Vertrieb ist anfangs fast immer mit höheren Kosten verbunden als die Vergabe an andere Unternehmen. Der Vertriebspartner verlangt jedoch für seine Dienste auch eine gewisse Marge, sodass Sie abwägen müssen, welche Alternative für Sie strategisch günstiger ist. Der direkte Vertriebsweg ist eher typisch für Produkte, die technisch kompliziert und beratungsintensiv sind. Sind Produkte nicht sonderlich erklärbungsbedürftig, bietet sich in der Regel der indirekte Vertrieb oder das Internet an.

## Vertriebsoptionen

### Direkter Vertrieb

Direkter Verkauf an den Endabnehmer  
ohne Handelsmittler

- > Eigene Vertriebsmitarbeiter:  
Insbesondere bei komplexen, erklärungsbedürftigen Produkten sinnvoll, jedoch sehr teuer.
- > Internet/Versandhandel:  
Der Kunde bestellt online, per Telefon oder postalisch die Ware. Die Hauptaufgabe der Vertriebsaktivität ist die Bekanntmachung der Produkte. Auftragsannahme, Abwicklung sowie die technische Infrastruktur müssen durch das Unternehmen realisiert oder extern an entsprechende Dienstleister vergeben werden.
- > Verkaufsniederlassungen:  
Der Aufbau eines eigenen Filialnetzes schafft eine sehr hohe Wahrnehmung durch den Kunden, impliziert jedoch eine enorm hohe Investition.

- + Möglichkeit, Marktinformationen und Kundenwünsche aus erster Hand zu gewinnen.
- + Hohe Kundenbindung
- + Unabhängigkeit von Dritten und die damit verbundene Flexibilität
- Enorm hohe Kosten
- Langsame Markterschließung
- Sämtliche Prozesse (z. B. die Warenlogistik und Lagerung) müssen selbst oder durch entsprechende Dienstleister abgewickelt werden.

### Indirekter Vertrieb

Ein oder mehrere rechtlich und wirtschaftlich eigenständige Handelsmittler werden zwischengeschaltet

- > Handelsvertreter/Vertragshändler:  
Übernehmen die Funktion des eigenen Verkäufers. Recht hohe Kosten, jedoch wegen üblicher Provisionsmodelle erst im Erfolgsfall. Durch das überschaubare Risiko attraktiver Vertriebskanal.
- > Franchising:  
Eine Geschäftsidee wird von sogenannten Franchisenehmern gegen eine Lizenzgebühr selbstständig umgesetzt. Ermöglicht rasches geografisches Wachstum und gleichzeitig Kontrolle über das Vertriebskonzept ohne große eigene Investitionen.
- > Großhandel:  
Schnelle Marktdurchdringung durch gute Kontakte zum Einzelhandel, jedoch natürlich auch hier teilweise Abtretung der eigenen Marge.
- > Internet:  
Das Prinzip der Intermediäre wie Handelsmittler oder Großhändler existiert auch online.

- + Schnelle Markterschließung
- + Weitaus günstiger, bindet weniger Kapital
- + Vertriebspartner nehmen kostspielige Prozessschritte wie beispielsweise Lagerung, Logistik etc. ab.
- Kein direktes Kundenfeedback
- Handelsmittler haben eventuell auch Konkurrenzprodukte im Portfolio.
- Ein Teil Ihrer Marge muss an den Absatzmittler abtreten werden.

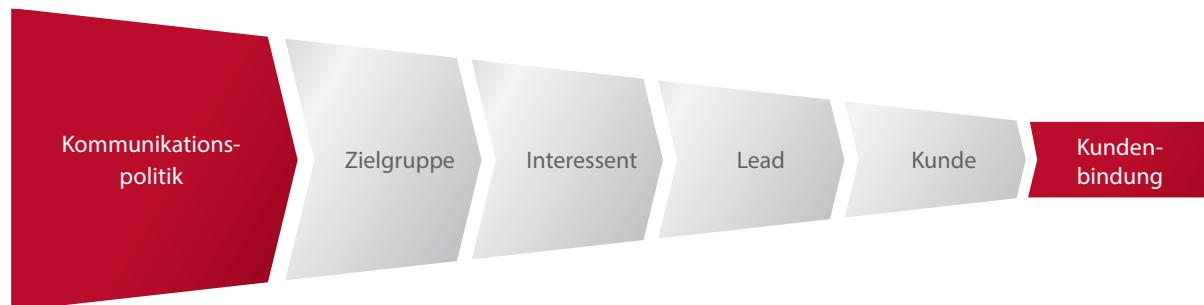
> Beachten Sie bitte: Je direkter der Vertrieb ist, desto schneller können Sie auf Kundenbedürfnisse und Veränderungen reagieren. Solche „Make or buy“-Entscheidungen (Vertrieb selber übernehmen oder sich in ein Vertriebsnetz „einkaufen“) beeinflussen die Organisation und das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens wesentlich. Die Wahl des Vertriebskanals hängt somit stark mit anderen Marketingentscheidungen zusammen und wirkt sich wiederum auf weitere Maßnahmen aus.

> Entscheidend bei der Wahl eines optimalen Vertriebskanal ist auch die Zahl der potenziellen Kunden und die Frage, ob Sie an Unternehmen oder Privatpersonen verkaufen. Eine überschaubare Zahl von Großkunden lässt sich leichter selbst schultern als die Erschließung eines Massenmarktes im Privatkundengeschäft.

> Zentrales Thema Ihrer Vertriebsstrategie ist auch das Management der „Sales Pipeline“. Gerade bei Investitionsgütern verstreckt oft ein längerer Zeitraum zwischen Erstkontakt und Auftragsabschluss (Sales-Zyklen). Hinzu kommt, dass im Laufe des Akquisitionsprozesses die Anzahl der potenziellen Kunden kontinuierlich abnimmt. Sie sollten sich bewusst sein, dass aus einer großen Zahl Interessenter nur ein Bruchteil tatsächlich bezahlende Kunden gewonnen werden können.

> Über Ihre Kommunikationspolitik bearbeiten Sie Ihre entsprechende Zielgruppe und wecken auf diese Weise Interesse. Der erste Schritt Ihrer Vertriebsbemühungen ist zu sondieren, wer über das Interesse hinaus Potenzial und die nötigen Ressourcen hat, Ihr Produkt zu erwerben oder Ihre Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Die identifizierten Interessenten müssen nun aktiv angesprochen werden. Erhalten Sie die Möglichkeit, sich in einem Gespräch näher vorzustellen oder signalisiert der Kunde anderweitig ernsthaftes Interesse, spricht man von einem „Lead“. Diese potenziellen Kunden gilt es nun, mit entsprechenden Argumenten und einem stimmigen Angebot zu überzeugen. Ist der Auftrag abgewickelt, muss Ihre oberste Priorität sein, diesen Kunden langfristig zufriedenzustellen und zu binden. Zufriedene Kunden sind nicht nur äußerst förderlich für Ihr Image und entsprechendes Empfehlungsmarketing, sondern auch deutlich einfacher in Hinblick auf künftige Angebote zu bearbeiten. In der Automobilbranche beispielsweise kostet es im Schnitt fünfmal weniger, einen bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen Kunden zu gewinnen.

#### ABC-Analyse Sales Pipeline: von der Zielgruppe zum loyalen Kunden



> Wichtig ist, dass Sie sich auf alle Stufen der Pipeline gleichzeitig konzentrieren. Nur so können Sie kontinuierlich Verkäufe realisieren und stellen sicher, dass unnötige Wartezeiten – in denen Sie neue Interessenten in Käufer wandeln müssen – nicht entstehen. Zu Beginn wird unter Umständen Ihre Vertriebskapazität nicht ausreichen, um alle Interessenten abzuarbeiten. Hier empfiehlt sich eine Differenzierung Ihrer Kunden – beispielsweise über eine ABC-Analyse – und die Konzentration auf das attraktivste Kundensegment.

> Sie werden erkennen, dass die relativ wenigen A-Kunden den Großteil Ihrer Umsätze ausmachen werden. Auch B-Kunden werden positiv auf Ihr Ergebnis einwirken. Hier gilt es zu selektieren und aussichtsreiche B-Kunden zu A-Kunden zu entwickeln. Bei C-Kunden müssen Sie entscheiden, ob Sie weiterhin Geld für deren Umwerben ausgeben möchten. Grundlage für eine solche Entscheidung können historische Daten sein (z. B. wie hat der C-Kunde auf die letzten drei Werbemaßnahmen reagiert? Keine Reaktion = keine weitere Werbung senden). Stellen Sie also sicher, dass Sie die Vertriebsaufwendung für diesen Kundenkreis auf ein Minimum reduzieren, oder trennen Sie sich gar ganz von ihm.

### ABC-Analyse: Kundendifferenzierung statt Gleichbehandlung



### Wer ist der richtige Ansprechpartner beim Kunden?

> Vertriebswege sind nicht immer einfach zu durchschauen. Der einfach gedachte Weg, dass Sie das Produkt an Ihren Kunden liefern und dieser anschließend Ihre Rechnung bezahlt, wird in der Realität oft von komplexeren Formen überlagert. Ein Beispiel aus dem Gesundheitsmarkt: Sie produzieren innovative Zahnimplantate aus Hightech-Materialien, die ein Kieferchirurg dem Patienten einsetzt. Auftraggeber ist in diesem Fall der Arzt, der den Eingriff vornimmt, Kunde ist der Patient und Rechnungsempfänger ist die Krankenkasse.

> Überlegen Sie sich die Auswirkungen für den Vertrieb. Den Patienten/Leistungserbringer müssen Sie über eine möglichst hohe Qualität überzeugen. Da diese hierbei nicht Rechnungsempfänger ist, spielt der Preis hier eine untergeordnete Rolle. Die Krankenkasse wiederum überzeugen Sie über einen möglichst niedrigen Preis. Überlegen Sie sich frühzeitig, wer letztlich über den Kauf Ihrer Produkte entscheidet. In obigem Beispiel müssen Sie den Spagat zwischen Qualität und Preis bewerkstelligen, damit das Implantat zum einen von der Kasse erstattet wird und andererseits vom Kieferchirurgen verschrieben wird. Politische Vorgaben und Rahmenbedingungen erschweren dieses Konstrukt zusätzlich.

> Hinzu kommt, dass vor allem in Unternehmen Kaufentscheidungen in der Regel nicht alleine getroffen werden. Ein „Buying Center“ – dessen Zusammensetzung je nach Unternehmensgröße variiert – beschäftigt sich mit der teilweise stark formalisierten Beschaffungentscheidung. Wichtig ist es in diesem kollektiven Entscheidungsprozess, die richtigen Ansprechpartner zu finden. Es ist nicht zielführend, den Abteilungsleiter zu überzeugen, wenn der Einkäufer einen günstigeren Konkurrenten bevorzugt. In diesem Zusammenhang sollten Sie auch wissen, wann potenzielle Kunden für neue Produkte ansprechbar sind und wann die Budgetplanung vorgenommen wird.

### Kapazitätsplanung des Vertriebs

> Kalkulieren Sie genau, wie viele Vertriebsaktivitäten Sie mit Ihren verfügbaren Ressourcen umsetzen können. Ein einfaches Beispiel verdeutlicht dies: Ein Jahr hat 365 Tage, von denen ein Mitarbeiter Ihnen 220 zur Verfügung steht. 40 Tage ist er z. B. mit Büroarbeit beschäftigt, d. h., er hat 180 Tage Zeit für Kundenbesuche. Durchschnittlich benötigt er z. B. zwei Tage pro Kunde, um das Produkt vorzustellen. Das ergibt also 90 Kunden pro Jahr, die er besuchen kann. Angenommen, die Erfolgsquote beträgt 20 %, dann akquiriert er pro Jahr 18 neue Kun-



den. Wenn Sie also pro Jahr mit ca. 100 neuen Kunden planen, brauchen Sie in diesem Beispiel 6 Vertriebsmitarbeiter zur Kundenakquise.

#### **4.4.10 Kommunikationspolitik (Communication/Promotion)**

> 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 dieser an das Produkt denkt. Die Kommunikationspolitik umfasst alle Entscheidungen, die mit der Gestaltung und Übermittlung der auf den Markt gerichteten Informationen und Signale eines Unternehmens zusammenhängen.

#### **Infobox**

##### **Wesentliche Aufgaben der Kommunikationspolitik**

- > Informationsvermittlung hinsichtlich Ihrer Innovation
- > Überwindung der Unsicherheit auf Seiten Ihrer Zielgruppe durch Signale wie: Prüfungen, Gutachten, Tests oder Garantien
- > Vermittlung der Funktionsweise und des Nutzens der Innovation
- > Betonung der kaufrelevanten Eigenschaften/ Nutzenkomponenten
- > Berücksichtigung des Informationsverhaltens der Nachfrager

#### **Einfache Formel, um Kommunikation zu beschreiben**

<b>WER – sagt WAS – über welchen KANAL – zu WEM – mit welcher WIRKUNG</b>	
<b>WER:</b>	im Unternehmen (Geschäftsleitung/Vertriebsleiter)
<b>SAGT WAS:</b>	die Nachricht (Angebot/Information/Einladung)
<b>ÜBER WELCHEN KANAL:</b>	Medium (Brief/E-Mail/TV/Internet)
<b>ZU WEM:</b>	Zielperson (Kunde)
<b>MIT WELCHER WIRKUNG:</b>	Was wollen Sie erreichen (Reaktion/Termin/Kauf)

## Die Auswahl der richtigen Kommunikationswerkzeuge ist entscheidend

> Damit die potenziellen Kunden Ihr Angebot überhaupt zur Kenntnis nehmen, müssen Sie dafür werben:

Auffallen, informieren, überzeugen und Vertrauen schaffen sind Aufgaben der Kommunikation. Gehör beim Kunden können Sie sich entweder über den persönlichen oder indirekt über den unpersönlichen Weg verschaffen:

### Kommunikationswege zum Kunden

#### Unpersönliche Kommunikation

- > Ihre Zielkunden werden nicht persönlich ansprochen. Somit haben Sie eine höhere Reichweite Ihrer Kampagne, müssen jedoch auch mit höheren Streuverlusten rechnen. Wichtig ist, dass trotz der fehlenden direkten Kundenansprache eine starke Zielgruppenausrichtung stattfindet.
- > Ausstellungen, Messen:  
Sie stellen Ihr Produkt bei möglichen Kunden vor.
- > Klassische Werbung:  
Zeitungen, Zeitschriften, Fachjournale, Radio, Fernsehen, Kino.
- > Verkaufsförderung:  
Aktionen am Ort des Verkaufsgeschehens, wie z. B. Gewinnspiele, Produktproben oder Gutscheine.
- > Internetwerbung:  
Sie schalten Werbebanner auf gut frequentierten Internetseiten.
- > Events:  
Sie können bei größeren Veranstaltungen vor Ort für Ihre Produkte werben.

#### Persönliche Kommunikation

- > Im Rahmen einer persönlichen Ansprache treten Sie in einen Dialog mit dem potenziellen Endkunden. Die Kommunikationsmaßnahme ist optimal auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten und berücksichtigt in der Regel dessen Interessen und Gewohnheiten.
- > Customer Relationship Marketing (CRM):  
Erfassen Sie die Wünsche und Vorlieben Ihrer Kunden möglichst umfassend in einer Datenbank. Die gesammelten Informationen sind nicht nur zur Neukundenakquise, sondern insbesondere bei der Pflege von Bestandskunden sehr wertvoll.
- > Direct Mailings (E-Mail und Brief), Telefonanrufe, Internet:  
Sie sprechen Kunden direkt an und geben Ihnen die Möglichkeit, z. B. ein beigelegtes Responseelement (wie etwa eine Antwortkarte) zu nutzen. – Achten Sie jedoch hier auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Ihnen bei der ungefragten Ansprache von Zielkunden gewisse Einschränkungen auferlegen.

## **Public Relations als besonders effektives Kommunikationswerkzeug**

> Eine Sonderform der indirekten Kommunikation stellt die Gestaltung der öffentlichen Kommunikation oder kurz Public Relations (PR) dar. Über die Kontakt- pflege zu Journalisten und Zeitungsredaktionen eröffnet sich ein äußerst interessante und wirkungsvolle und vor allem kostengünstige öffentliche Präsentationsmöglichkeit. Ziel der PR-Arbeit muss es sein, zum einen potenzielle Kunden über die Vorzüge Ihres Produktes zu informieren und andererseits langfristig ein Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit aufzubauen. Neben den über Anzeigen gesteuerten Imagekampagnen ist die Wirksamkeit von redaktionellen Beiträgen auf Ihre Kunden besonders interessant. Diese werden oft nicht als Werbung wahrgenommen, was die Glaubwürdigkeit enorm steigert und somit oft ein Vielfaches der Wirkung klassischer Print-Kampagnen erzielt. Insbesondere für junge Unternehmen stellt die PR-Arbeit eine sehr lukrative Kommunikationsstrategie dar: Nutzen Sie das Interesse von oft auflagestarken Publikationen, neue Produkte vorzustellen und sichern Sie sich so kostenfreie Werbe- fläche, die oft jenseits des Budgets eines Start-ups liegen.

## **Nutzen Sie die Macht des Internets – Social Media als Kommunikationsweg**

> Ein weiterer, sehr effektiver und günstiger Kommunikationsweg eröffnet sich über das Internet. Die ständig an Popularität zunehmenden Internetforen, soziale Netzwerke etc. eignen sich hervorragend für die schnelle Erreichung eines hohen Bekanntheitsgrades. Unter Voraussetzung einer internetaffinen Zielgruppe können Sie beispielsweise über einen YouTube-Clip, ein facebook-Profil oder über den Kurznachrichtendienst twitter zeitgemäß mit Ihrer Zielgruppe kommunizieren. Der besondere Vorteil ist die Möglichkeit der viralen Verbreitung und des direkten Dialogs mit Ihrer Zielgruppe. Ein ausgefallener Videospot wird beispielsweise von potenziellen Kunden an Freunde und Verwandte weiterempfoh-

len oder die Diskussionen auf Ihrem Social Network-Profil können Ihnen wertvolle Aufschlüsse über die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Kunden geben und somit für die Weiterentwicklung Ihres Produktpportfolios von entscheidender Bedeutung sein.

> Ziel der Kommunikation ist es, dem potenziellen Kunden den Nutzen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung zu kommunizieren. Bei innovativen Produkten gilt dies besonders, da Ihre potenziellen Kunden zunächst für das Produkt sensibilisiert werden sollten, d. h., Sie wecken beim Kunden zunächst einmal ein Gefühl für das Produkt. Ihre Kommunikationspolitik hat somit in erster Linie die Aufgabe, den Kunden über Sie und Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu informieren.



## Leitfragen Marketing und Vertrieb

	Wie lauten Ihre Marketingziele?
	In welchen Teilsegmenten treten Sie in den Markt ein?
	Welchen Absatz wollen Sie erreichen (detaillierte Angaben je Marktsegment)?
	Welchen Anteil planen Sie für Ihre verschiedenen Produkte/Dienstleistungen?
	Welche generelle Marketingstrategie wählen Sie?
	Können Sie sich über eine technische Innovation von Wettbewerbern differenzieren, oder müssen Sie über die Preisführerschaft in den Markt drängen?
	Wie spiegeln sich Ihre Kundenbedürfnisse in der Darstellung der Produkteigenschaften wider?
	Können Sie neben dem Kernprodukt noch zusätzliche Produkte und Dienstleistungen anbieten?
	Wollen Sie mit einem niedrigen Preis schnell den Markt durchdringen (Penetration) oder von Beginn an einen möglichst hohen Stückterrag abschöpfen (Skimming)? Begründen Sie Ihre Entscheidung!
	Welchen Endverkaufspreis wollen Sie erzielen und nach welchen Kriterien bilden Sie diesen?
	Wie viel kosten Erstellung und Lieferung/Bereitstellung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung?
	Wie hoch liegt die Gewinnspanne (Schätzung)?
	Wie können Sie den Zugriff auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung möglichst mühelos gestalten?
	Welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?
	Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus?
	Wer entscheidet bei Ihren Abnehmern über den Kauf?
	Welchen Anforderungen (Anzahl, Qualifikation) und Ausrüstung der Mitarbeiter muss der Vertrieb gerecht werden, um Ihre Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen?
	Welche Ausgaben planen Sie dafür?
	Wie viel an Zeit und Kapazitäten wird es kosten, einen neuen Kunden zu gewinnen?
	Wie gewinnen Sie Referenzkunden?
	Wie lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
	Welche Marketing-Ausgaben fallen an (bei der Einführung und später)?

## 4. Der Businessplan

### 4.5 Geschäftsmodell und Organisation



> Wie ist Ihre „Profit Engine“ aufgebaut,  
die Ihr Unternehmen antreibt? Anonym

#### Ziele

- > Beschreiben Sie, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus Ihrem Unternehmen ziehen können („value proposition“ oder Nutzenversprechen)?
- > Entwickeln Sie Ihre Wertschöpfungsarchitektur, d. h. zeigen Sie, wie Ihr Unternehmen den Nutzen für Ihre Kunden generiert.

- > Erläutern Sie Ihr Ertragsmodell, d. h., wodurch verdient das Unternehmen Geld?
- > Skizzieren Sie das Umfeld Ihres Geschäftsmodells.
- > Legen Sie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Ihrem Unternehmen fest und stellen Sie die Rechtsform und den Standort vor.

> Das Kapitel Geschäftsmodell stellt das Herzstück Ihres Businessplans dar. Hier vereinen Sie alle relevanten Aspekte aus den übrigen Kapiteln zu einem langfristig rentablen Konzept für Ihren Unternehmenserfolg. Daher sprechen wir in diesem Zusammenhang auch von „Profit Engine“. Das Geschäftsmodell ist quasi der „Motor“ Ihres Unternehmens. Im Zuge der Darstellung des Geschäftsmodells empfiehlt es sich auch, kurz auf die organisatorischen Strukturen einzugehen.

#### **4.5.1 Die Bestandteile eines erfolgreichen Geschäftsmodells**

> Die Frage nach dem Geschäftsmodell zielt darauf ab, herauszufinden, wie und womit Sie Geld verdienen und wie Ihr Geschäftsvorhaben strukturiert ist, um am Markt erfolgreich zu sein. Insbesondere Kapitalgeber wollen nachvollziehen können, wie Sie aus der Basis Ihres Unternehmens – das Produktes, die Dienstleistung – ein profitables Geschäft aufbauen, welche Ressourcen und Kernkompetenzen Sie benötigen, wer Ihre Partner sind und auf welche Aktivitäten Sie sich konzentrieren. Der Begriff „Geschäftsmodell“ kann sich sowohl auf ein einzelnes Unternehmen als auch auf eine gesamte Industrie bzw. Branche beziehen.

> In Ihrem Geschäftsmodell fassen Sie auch alle wirtschaftlich relevanten Faktoren des Marktes, in dem Sie sich bewegen, zusammen und beschreiben dem Leser, wie Sie sich profitabel in diesem Umfeld durchsetzen werden. Dazu müssen Sie alle relevanten Aspekte noch einmal kurz (!) aufgreifen und daraus ableiten, wie Sie handeln und warum.

#### **Systematische Entwicklung Ihres Geschäftsmodells in 9 Schritten**

> Zur Herleitung Ihres ganz individuellen Geschäftsmodells bietet es sich an, anhand von 9 Schritten die einzelnen Bausteine und Überlegungen der Businessplan-Kapitel zusammenzuführen und zu einer in sich stimmigen Wertschöpfungsarchitektur bzw. zu einem Geschäftsmodell aufzubauen.

##### **Schritt 1: Ressourcen**

(ausführlich in Kapitel 4.6 Unternehmerteam und Kapitel 4.9 Finanzplanung)

> Beschreiben Sie, welche Ressourcen notwendig sind, damit Ihr Geschäftsmodell funktioniert. Diese Ressourcen können folgender Art sein: physisch (z. B. Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge), geistiges Eigentum (z. B. Patente, Marken, Software, Kundenprofile) oder finanziell (z. B. Cash, Kreditlinie, Investment) sowie Kompetenzen und „Know-how“ beispielsweise vom Gründerteam und/oder Personal mit spezifischen Qualifikationen. Hinsichtlich wichtiger Ressourcen muss bereits häufig eine „Make or buy“-Entscheidung getroffen werden, d. h. müssen gegebenenfalls Ressourcen zugekauft werden, entwickeln Sie diese selber, leasen Sie oder nutzen Sie gegebenenfalls Partnerschaften?

##### **Schritt 2: Kernaktivitäten**

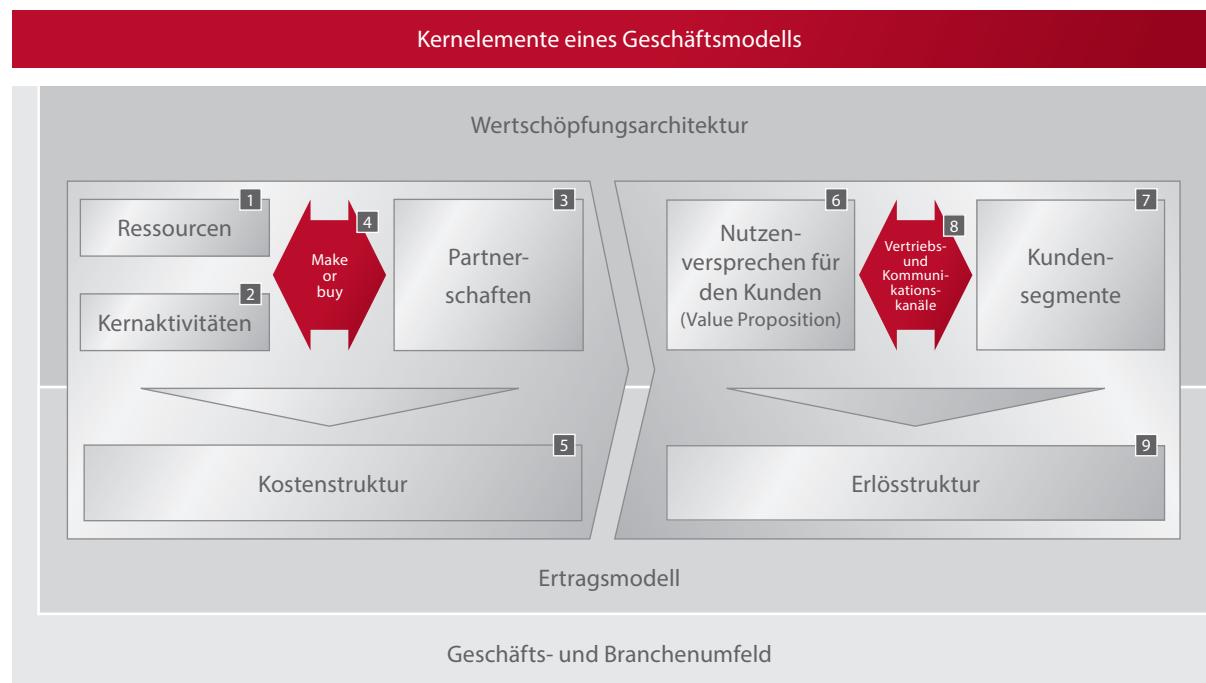
> Beschreiben Sie, welche Aktivitäten und welche Leistungserstellungsprozesse im Unternehmen existieren, damit Ihr spezifisches Angebot erstellt werden kann. Diese Aktivitäten lassen sich beispielsweise wie folgt kategorisieren: Produktion (beispielsweise Herstellung von Geräten und Maschinen), Problemlösung (beispielsweise Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen) oder Plattform- bzw. Netzwerkaktivitäten (beispielsweise Software- und Web-Unternehmen). Beachten Sie dabei, dass hinter diesen Aktivitäten gegebenenfalls ganz spezifische Kernkompetenzen stehen,

die Ihnen erst ermöglichen, ein ganz neuartiges Angebot zu erstellen. Beispielsweise müssen sich Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen besonders im Bereich Wissensmanagement hervorheben und dies mit kontinuierlicher Fortbildung sichern. Software-Unternehmen müssen sich besonders auf das Management und die kontinuierliche Promotion Ihrer Software- und Web-Plattformen konzentrieren. Hinsichtlich der Kernaktivitäten muss ebenfalls eine „Make or buy“-Entscheidung getroffen werden: Machen Sie alles selbst oder nutzen Sie Partnerschaften? Für junge Unternehmen ist eine Fokussierung auf wichtige Kernbereiche besonders wichtig, da die Ressourcen in einem jungen Unternehmen in der Regel noch sehr begrenzt sind.

### Schritt 3: Partnerschaften

> Für ein neu gegründetes Unternehmen ist die Frage, wie es mit anderen Firmen und Organisationen zusammenarbeiten will, besonders relevant. Ziel jeder Partnerschaft ist es, Kosteneinsparungen, Skaleneffekte, Risikominimierung oder die Verlagerung spezieller Ressourcen und Aktivitäten (z. B. Lizizenzen oder der Zugang zu potenziellen Kunden) zu erreichen.

> Die Art der Partnerschaft lässt sich unterscheiden in strategische Allianzen zwischen konkurrierenden oder nicht konkurrierenden Unternehmen, Joint Ventures, um ein neues Geschäft zu entwickeln oder die klassische Kunden-Lieferanten-Beziehung.



### Beurteilen Sie mögliche Kooperationspartner

z. B. nach folgenden Kriterien:

1. Fähigkeiten des Partners  
(Qualität, Liefertreue)
2. Wie hoch sind die Kosten der Partnerschaft?  
Beansprucht der Partner Provisionen?
3. Unterhält er Beziehungen zu Vertriebswegen und anderen Akteuren, die man sonst nicht nutzen könnte?
4. Hat er ausreichend Größe, Wachstum und finanzielle Stärke?
5. Bekommt man Zugang zu einem Markennamen?
6. Verfügt der Partner über Erfahrungen mit ähnlichen Produkten/Technologien?
7. Kann Ihr Kerngeschäft von der Technologie des Partners profitieren?
8. Wird Unterstützung bei F & E, Marketing und Installation angeboten?
9. Sind Ihre Ziele, Risikoprofile und Unternehmenskulturen miteinander vereinbar?
10. Stimmt die Markenpolitik weitgehend überein?
11. Besteht keine konkurrierende Interessenverfolgung 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 eine lose Zulieferungs- oder Absatzkooperation hier schnell versiegen kann. Lose Beziehungen sind deshalb typisch für Massenprodukte, Alltagsdienstleistungen und standardisierte Komponenten, für die leicht Ersatzkäufer bzw. 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 Partnerschaft 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 mög-

licherweise mit erheblichen Kosten Ihre Produktion aufrechtzuerhalten 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: Zunächst bedarf es einer „Win-win“-Situation, sprich beide Seiten müssen aus der Partnerschaft Vorteile ziehen können. Ohne Anreize für beide Seiten ist eine Partnerschaft längerfristig nicht tragbar.

> Darüber hinaus sind mögliche Risiken zu berücksichtigen, die eine Partnerschaft mit sich bringen kann. 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 Ab-

nehmer 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.

> 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 und am besten mit vertraglichen Regelungen, 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. Solche Entscheidungen korrelieren eng mit der Entwicklung Ihres Unternehmens und können sich im Laufe der Zeit verändern. So kann es eine strategisch sinnvolle Entscheidung sein, zu Beginn des Unternehmens mit einem Zulieferbetrieb zusammenzuarbeiten und nach einigen Jahren bestimmte Mengen oder Produktvarianten selbst zu produzieren.

#### Schritt 4: „Make or buy“-Entscheidung

> Im Zusammenhang mit Ressourcen und Kernaktivitäten stellt sich wie bereits angedeutet insbesondere für junge Unternehmen die Frage, welche Aktivitäten im Rahmen der eigenen Kernkompetenzen am besten selbst durchgeführt und welche besser an externe Dienstleister oder Partner ausgelagert werden sollten. Aber auch unterstützende Tätigkeiten innerhalb der neuen Firma bzw. außerhalb von Kernaktivitäten 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: Wie bereits erwähnt, lassen sich Partnerschaften mit Lieferanten oft nicht von einem Tag auf den anderen auflösen, und manch ein Partner ist nicht ohne Weiteres ersetzbar, wenn er ausfällt.

> Betrachten Sie „Make or buy“-Entscheidungen niemals als in Stein gemeißelt und planen Sie durchaus ein späteres „Outsourcing“ oder „Insourcing“ ein. Bei einem kleinen Unternehmen ist es sicher nicht sinnvoll, einen hochkarätigen Spezialisten für Online Marketing einzustellen, in einer späteren Wachstumsphase macht es möglicherweise dann aber Sinn, diese Kompetenzen unmittelbar im Haus zu haben.

## Infobox

### Treffen Sie Ihre „Make or buy“-Entscheidungen vor allem nach folgenden 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 wie Coca-Cola wird z. B. nie Rezepte für seine Produkte herausgeben, um sie von anderen Firmen herstellen zu lassen.

> 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 Auf-

gabe einer spezialisierten Firma zu übertragen. Letztere kann dank ihrer Erfahrung eine Aufgabe häufig nicht nur besser ausführen, sondern aufgrund eines hohen Auftragsvolumens auch Kostenvorteile realisieren.

> Marktangebot: Bevor Sie eine Kaufentscheidung 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 bekommen dabei meist bessere 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.

### Schritt 5: Kostenstruktur (ausführlich in Kapitel 4.9 Finanzplanung)

> Basierend auf den in Schritten eins bis vier benötigten Ressourcen, Kernaktivitäten und gegebenenfalls Partnerschaften können Sie nun die wichtigsten Kostentreiber darstellen. Kostenstrukturen können folgende Charakteristika aufweisen: fixe Kosten, variable Kosten, „Economies of Scale“ (Kostenvorteile durch Steigerung des Outputs), „Economies of Scope“ (Kostenvorteile aufgrund von Synergieeffekten und eines breiteren Angebotes). Achten Sie darauf, welche Kosten spezifisch für Ihr Geschäftsmodell von besonderer Bedeutung sind.

### Schritt 6: „Value Proposition“ oder Nutzenversprechen für Ihre Kunden (ausführlich in Kapitel 4.2 Produkt und Dienstleistung)

> Als zentrales Element Ihres Geschäftsmodells formulieren Sie den Wert und Nutzen, den Ihr Angebot für ein spezifisches Kundensegment schafft. Zeigen Sie, um welche Art der „Value Proposition“ es sich handelt: beispielsweise Neuheit, Verbesserungen hinsichtlich Kosten, Qualität oder Zeit, Individualisierung, spezielles Design, spezielle Marke mit entsprechendem sozialen Status, Risikominimierung, Marktzugang für Ihren Kunden, Verbesserung des Bedienungskomforts etc.

## Schritt 7: Kundensegmente

(siehe ausführlich Kapitel 4.3 Markt und Wettbewerb)

> Beschreiben Sie, wen genau Sie als Kunden erreichen und bedienen wollen. Richtet sich Ihr Angebot an den Endverbraucher oder an Geschäftskunden, den Massenmarkt, einen Nischenmarkt, einen diversifizierten Markt (z. B. Krankenhäuser, Apotheken, Arztpraxen) oder an Märkte, die aus verschiedenen Teilnehmern bestehen, die Sie durch Ihr Geschäftsmodell verbinden (z. B. Google mit Web-Surfer vs. Content-Besitzern und Werbern).

## Schritt 8: Vertriebs- und Kommunikationskanäle

(ausführlich in Kapitel 4.4 Marketing und Vertrieb)

> Zeigen Sie, wie Ihr Angebot die entsprechenden Kundensegmente erreicht und wie das Unternehmen mit seinen Kunden kommuniziert. Es geht darum, die Aufmerksamkeit Ihrer potenziellen Kunden auf Ihr Angebot zu lenken, dem Kunden den bestmöglichen Weg für den Erwerb eines Produktes oder einer Dienstleistung anzubieten. So steht insbesondere die Art des Verkaufs, eventuell zusätzlicher Service und die Auslieferung an den Kunden im Vordergrund.

> Beschreiben Sie auch, welche Art der Beziehung Sie zu den entsprechenden Kundensegmenten aufzubauen werden. Hierfür gibt es zahlreiche Möglichkeiten: u. a. die persönliche Betreuung, Selbstbedienung des Kunden, automatisierter Service, Nutzer-Communitys oder Ko-Wertschöpfung (so ermutigt z. B. Amazon Kunden zu „Co-Creation“, d. h. Produkte zu kommentieren und zu bewerten und damit Nutzen für andere Kunden zu schaffen).

## Schritt 9: Erlösstruktur

(ausführlich in Kapitel 4.9 Finanzplanung)

> Ähnlich wie bei der Darstellung der Kostenstruktur, können Sie basierend auf den Schritten sechs bis acht – und hier insbesondere mit realisierbaren Verkaufstransaktionen – zeigen, wie Sie Geld verdienen. Sie sollten in der Lage sein, die Umsatzströme Ihres Unternehmens in einer Grafik darzustellen. Dabei ist von besonderem Interesse, womit Sie hauptsächlich Ihre Umsätze generieren (z. B. Verkauf eines Produktes, Nutzungsgebühren, Abonnements, Vermietung, Leasing, Lizenzverkauf, Vermittlungsgebühr/Provision, Werbung).

## Entwerfen Sie Ihre eigene Wertschöpfungsarchitektur und und Ihr eigenes Geschäftsmodell

> Sie sehen, dass dem Geschäftsmodell – ähnlich wie dem Executive Summary – eine besondere Stellung im Businessplan zukommt. Das Geschäftsmodell fasst einzelne Aspekte, die an anderer Stelle vertiefend erarbeitet und erläutert wurden, unter dem Fokus zusammen, wie und womit Sie Geld verdienen werden. Die vorausgegangenen neun Schritte sollen Ihnen helfen, die ganz individuelle Wertschöpfung Ihres Unternehmens zu skizzieren. Betrachten Sie deshalb die grafische Abbildung zum Geschäftsmodell nur als Zwischenlösung. Im Anschluss daran gilt es, dass Sie Ihre Wertschöpfungsarchitektur eigenständig grafisch darstellen und gleichzeitig so prägnant beschreiben, dass der Leser sofort versteht, wie attraktiv Ihr Geschäftsmodell ist. Versuchen Sie aus den einzelnen Bausteinen bzw. Schritten ein stimmiges Gesamtbild zu formen. Als Ergebnis des Kapitels Geschäftsmodell sollen Sie also nicht die neun Schritte einzeln wiedergeben, sondern vorrangig Ihr besonderes Geschäftsmodell beschreiben und damit zeigen, welchen Nutzen Ihr Unternehmen seinen Kunden und wichtigsten Partnern stiftet, wie Ihr Unternehmen diesen Nutzen erbringt und wie Ihr Unternehmen damit Geld verdient.

## Beispiel

> Ein Beispiel für die Innovation der Wertschöpfungsarchitektur ist der PC-Hersteller DELL. Dieses Unternehmen hat sich mit dem ersten „Made to order“-PC im Massenmarkt positioniert. Der Kunde bestellt seinen individuell konfigurierten PC direkt beim Hersteller via Internet. Das Unternehmen kann Kostenvorteile an den Kunden weitergeben, da es auf Elemente der klassischen Wertschöpfungsarchitektur in dieser Industrie verzichtet: Beispielsweise gibt es keine Zwischenhändler und keine Lagerhaltung.

> Auch „mehrseitige“ Plattformen sind beispielsweise als „Free as a Business“- oder „Freemium“-Modelle im Internet-Umfeld Erfolg versprechend. Hier werden Basisfunktionen einer Software oder einer Plattform kostenlos angeboten, um zunächst sehr offensiv einen entsprechenden Bekanntheitsgrad zu schaffen. Wer später alle Funktionen nutzen möchte, muss dann jedoch bezahlen. Einige Anbieter konnten sich hier erfolgreich am Markt durchsetzen, bekannteste Beispiele für solche Modelle sind sicher XING oder Skype.

> In vielen Geschäftsmodellen sind attraktive Geschäftsmöglichkeiten oft dadurch gegeben, dass der Lieferant neben der reinen Lieferung eines Produktes mehr und mehr Zusatzaufgaben anbietet, beispielsweise zusätzlich zur Bereitstellung einer Fertigungsanlage auch den Betrieb übernimmt. Wartung und Tausch von Maschinen obliegt in diesem Beispiel dem Lieferanten. Ein weiteres Beispiel für ein innovatives Ertragsmodell ist die Einführung der Prepaid-Mobiltelefone: Die Grundgebühr entfällt und wird durch eine hohe Gesprächsgebühr kompensiert. Dies führte zu starkem Marktwachstum und der Erschließung neuer Zielgruppen neben den Geschäftskunden. Außerdem erzielten die Telekommunikationsunternehmen Vorteile in der Finanzstruktur, da die Prepaid-Kunden bereits vorab bezahlten und dann ihr Guthaben abtelefonierten.

## Das Geschäfts- und Branchenumfeld

> Egal wie Sie Ihr Wertschöpfungs- und Ertragsmodell gestalten, sollten Sie sich immer bewusst sein, dass Sie dieses nicht isoliert betrachten können. Ihr Unternehmen ist eingebettet in ein dynamisches Geschäfts- und Branchenumfeld, in der IT-Branche auch häufig Geschäftsökosystem bezeichnet. Diesen Umstand sollten Sie auch im Rahmen Ihres Geschäftsmodells berücksichtigen.

> Verschiedene Marktkräfte, insbesondere zukünftige Marktentwicklungen verändern Ihre Umsatzchancen. Nachfrageverschiebungen, Wechselkosten für Kunden oder ein neues Kostenbewusstsein der Kunden können Ihr Geschäftsmodell beeinflussen. Zudem können Branchenkräfte, wie etablierte Konkurrenten, neu in den Markt eintretende Unternehmen oder neue Ersatzprodukte und Zulieferer, die eigene Produkte vermarkten, Ihre Erfolgsschancen beeinträchtigen. In diesem Zusammenhang ist auch der Einfluss verschiedener „Stakeholder“ und Interessensgruppen (beispielsweise Mitarbeiter, Regierung, Lobbyisten etc.) nicht zu unterschätzen.

> Schlüssel-Trends bei Technologien, Regulierungen, Gesellschaft, Kultur und sozio-ökonomische Kräfte (Demografie, Einkommensverhältnisse etc.) sowie makro-ökonomische Kräfte wie die volkswirtschaftliche Entwicklung, Kapitalmarkt, Ressourcenmarkt (z. B. Ölpreis, Arbeitskosten etc.) und die wirtschaftliche Infrastruktur des Marktes (z. B. Verkehrswegen, Handel, Schulen, Steuersystem, Lebensqualität etc.) beeinflussen ebenfalls Ihr Geschäftsmodell.

> Dieses Geschäftsumfeld ist für Sie zunächst ein externer Faktor, der nicht beeinflussbar ist. Gleichzeitig bietet es jedoch Chancen zur Entwicklung attraktiver Geschäftsmodelle. Finden Sie heraus, in welcher „Geschäftswelt“ Sie sich mit Ihrem Produkt, Ihrer Dienstleistung befinden. Sammeln Sie Kenntnisse, wie diese „Welt“ tickt, und suchen Sie dabei nach Chancen für die Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells. Ihr junges Unternehmen wird ebenfalls Teil dieses Umfelds. Wenn Ihr Geschäftsmodell erfolgreich ist, wird es Gegenreaktionen und Rückkopplungen geben. Damit entwickelt sich die Industrie insgesamt weiter. Können Sie diese Gegenreaktionen abschätzen und mit welchen Strategien reagieren Sie?

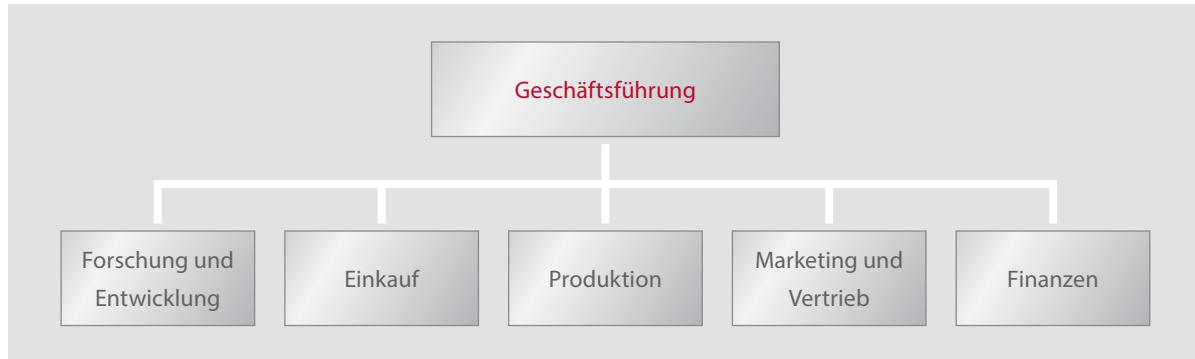
> Eine Anpassung des Geschäftsmodells kann sehr erfolgreich sein. Dies zeigt beispielsweise die Va-Q-tec AG aus Würzburg, die ursprünglich Isolationspaneele entwickelt hatte, um gekühlte Räume (z. B. für Laderäume von Lkw) mit einer viel dünneren Außenwand auszustatten. Zuerst sah das Unternehmen sein Marktpotenzial bei den Speditionen, indem es seine Paneele an diese verkaufen wollte und so mehr Ladefläche entstehen würde. Doch die Spediteure hatten kein Interesse an diesem Produkt, da sie dadurch weniger Fahrten hätten und Umsatzeinbußen die Folge gewesen wäre. Va-Q-tec musste also umdenken und fragte bei diversen Herstellern für gekühlte Ware an, ob diese an Kühlboxen interessiert seien, die sich wesentlich platzsparender als bisherige transportieren ließen. Die Hersteller waren sehr interessiert, da sie so Transportkosten sparen konnten. Va-Q-tec wurde so Teil des Geschäftsmodells der Herstellungsprozesse von Kühlgeräten und nicht, wie ursprünglich geplant, Zulieferer für die Ausstattung von Lkw bei Speditionen.

#### 4.5.2 Aufbauorganisation und Rechtsform

> Ergänzend zum Geschäftssystem müssen Sie einige organisatorische Fragen bedenken. Entscheidend ist, dass Sie die Zuständigkeiten und Verantwortungen in einem einfachen Organisationsgefüge klar regeln. Überlegen Sie, welche Personen (wer) welche Tätigkeiten (was) ausführen und welchen Einsatz von Sachmitteln Sie dafür benötigen. Planen Sie alle notwendigen Unternehmensfunktionen, übernehmen Sie sich jedoch nicht. Wie bereits erwähnt, lassen sich gewisse Dinge gerade in der Startphase kostengünstiger auslagern.

> Hinsichtlich der Rechtsform Ihres zukünftigen Unternehmens haben Sie prinzipiell die Wahl zwischen einer Personengesellschaft und einer Kapitalgesellschaft. Aus Gründen der Haftungsbeschränkung bietet sich in der Regel die Gründung einer Kapitalgesellschaft an. Diese

## Aufbauorganisation für ein Fertigungsunternehmen



Unternehmensform – häufig als GmbH realisiert – wird wegen der einfachen Möglichkeit, Gesellschafteranteile aufzuteilen, auch von Eigenkapitalgebern bevorzugt.

### 4.5.3 Standort des Unternehmens

> Um den Standort Ihres Unternehmens zu bestimmen, müssen Sie sich fragen, ob die Wahl des Standorts Einfluss auf den Erfolg Ihres Unternehmens haben könnte. Für Unternehmen, die einen direkten Vertrieb praktizieren (d. h. mit ausgeprägter Kundennähe), ist die Standortfrage existenziell. Die Wahl des richtigen Standorts für Ihr Unternehmen geht also stark mit Ihrem Vertriebssystem und unternehmensspezifischen Faktoren einher.

> Erläutern Sie kurz die Wahl des geplanten Standorts für Ihr Unternehmen. Bedenken Sie, wie schnell sich Ihr Unternehmen gegebenenfalls weiterentwickeln könnte. Mieten Sie also keine Büroräume an, die im Moment ausreichend wären, in einem halben Jahr aber nicht mehr genügend Platz bieten. Sie sollten an einem Standort mindestens zwei Jahre arbeiten können, sonst werden die Umzugskosten zu hoch.

### Infobox

#### Mögliche Einflussfaktoren für die Standortwahl

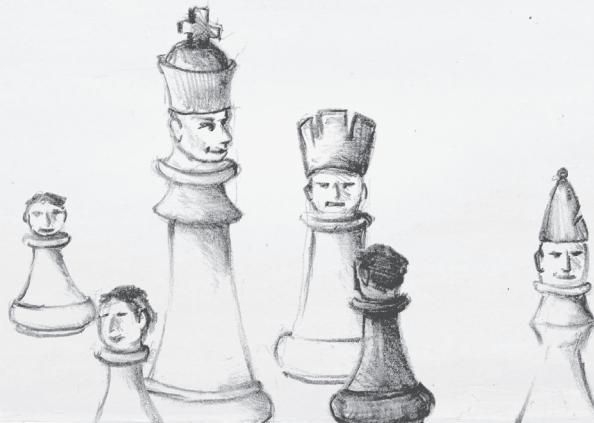
- > Kundennähe
- > Notwendigkeit eines branchenspezifischen Umfelds (z. B. in den entsprechenden Clustern in Bayern)
- > Verfügbarkeit von geeigneten Mitarbeitern
- > Infrastruktur, Laborfläche, Verkehrsanbindung, Miet- bzw. Grundstückspreise, IT
- > Wettbewerbsintensität der Umgebung
- > Größe des erreichbaren Marktes
- > Finanzierungskriterien wie z. B. regionale staatliche Förderung
- > Rohstoffnähe

## Leitfragen Geschäftsmodell und Organisation

	Wie sieht Ihre Wertschöpfungsarchitektur bzw. Ihr spezifisches Geschäftsmodell aus? Haben Sie alle für Ihr Unternehmen relevanten Aspekte (Ressourcen, Kernaktivitäten und -kompetenzen, Partner, spezifisches Nutzenversprechen für Ihren Kunden, die Vertriebs- und Kommunikationswege sowie Kundenzielgruppen) berücksichtigt?
	Was machen Sie selbst und was kaufen Sie zu („make or buy“)?
	Mit welchen Partnern arbeiten Sie zusammen? Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?
	Wie sieht das Geschäfts- und Branchenumfeld aus, in dem Sie agieren?
	Aus welchen Unternehmensfunktionen besteht Ihre Organisation und wie ist sie strukturiert (Organigramm)?
	Welche Rechtsform wählen Sie?
	Welchen Standort hat Ihr Unternehmen?

## 4. Der Businessplan

### 4.6 Unternehmerteam, Management und Personal



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

Eugene Kleiner, Venture Capitalist

#### Ziele

- > Stellen Sie ein kompetentes, sich ergänzendes Team als Treiber der Geschäftsidee vor.
- > Weisen Sie auf „Lücken“ in Ihrem Team hin und zeigen Sie, wie Sie diese schließen wollen.
- > Stellen Sie eine Personalplanung auf.

> Kapitalgeber wenden sich dem Thema Management oft gleich nach der Lektüre der Executive Summary zu. Dem Managementteam wird dabei eine Treiberfunktion zugeschrieben. Investoren möchten wissen, ob in dem Unternehmerteam sowohl das technische und betriebswirtschaftliche Know-how als auch die Motivation und der Ehrgeiz zum Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens vorhanden sind. Die Erfahrung zeigt leider, dass gerade dieser Teil des Businessplans oft vernachlässigt wird.

> Erfahrungsgemäß haben Unternehmensgründungen, die von einem Team vorangetrieben werden, größere Erfolgschancen. Die vielfältigen Aufgaben können auf mehrere Personen verteilt werden. Spätere Wachstumschwelten sind mit einem Führungsteam ebenfalls leichter zu bewältigen. Das Risiko für den Investor ist gleichzeitig geringer, wenn ein Teammitglied ausfällt.

#### Infobox

##### **Merkmale schlagkräftiger Unternehmerteams**

- > Gemeinsame Vision – alle wollen den Erfolg, komplementäre Eigenschaften und Stärken
- > Mindestens zwei, 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

> Gehen Sie sorgfältig auf das Thema „Unternehmerteam“ ein. Der vollständige, chronologische Lebenslauf, wie er bei Stellenausschreibungen verlangt wird, ist zu wenig fokussiert. Stellen Sie dar, welche Kompetenzen die einzelnen Mitglieder des Managementteams haben und warum diese relevant für den Erfolg der Unternehmung sein werden. Zeigen Sie auf, ob und wie Sie vorher zusammengearbeitet haben. 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 auf ca. einer halben Seite pro Person die Erfahrungen und Fähigkeiten zur Umsetzung der Geschäftsidee, ihre Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikation. Zeigen Sie, dass alle wichtigen Positionen besetzt sind und wer diese übernimmt.

> Ein Unternehmen hat nur Erfolgschancen mit einem kompletten und qualifizierten Managementteam. Überlegen Sie, welche wichtigen Ressourcen – beispielsweise das kaufmännische Know-how, die unternehmerische Führung oder der Ingenieur – in Ihrem Team noch fehlen! Legen Sie dar, wie Sie diese Lücke schließen wollen. Scheuen Sie sich nicht, den Bedarf gezielt aufzuzeigen, und erläutern Sie auch, wie Sie diesen decken möchten.

> Zusätzlich sollte auf das Thema Personalplanung eingegangen werden. Achten Sie bei der Planung Ihres Personals auf ausreichende Kapazitäten und eventuell zu beziehende Fremdleistungen sowie Aushilfskräfte und freie Mitarbeiter. Überlegen Sie, wie viel Personal Sie benötigen und wie qualifiziert es sein muss. Zudem sollten Sie darlegen, wie es Ihnen gelingen wird, Ihre Leistungsträger an Ihr wachsendes Unternehmen zu binden und weiterzuentwickeln.

Infobox
<b>Worauf professionelle Investoren Wert legen</b>
> Hat das Team bereits zusammengearbeitet?
> Besteht überhaupt ein Team oder wird das Unternehmen nur von einer Person vorangetrieben?
> 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?
> Stehen die einzelnen Mitglieder vollkommen hinter dem Vorhaben?
> Steht bei sehr jungen Teams noch ein älteres Mitglied mit Geschäfts- und Berufserfahrung im Management?
> Optimismus und Selbstvertrauen der Gründer

> 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. Machen Sie jedoch nicht den Fehler, jeden noch so kleinen Helfer (so wertvoll er oder sie Ihnen auch erscheinen mag) als Teil des Management Teams darzustellen.

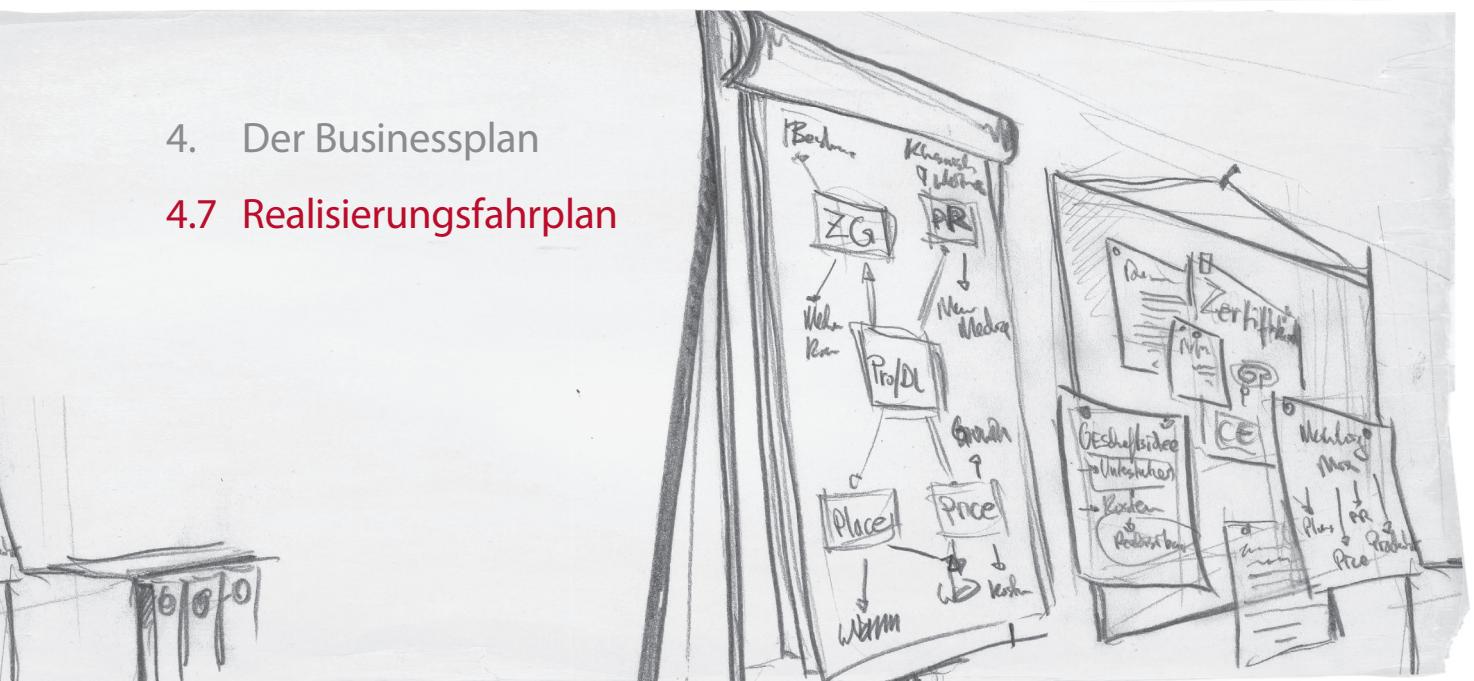
> Erstellen Sie einen Personalplan, aus dem hervorgeht, wann Sie welche Mitarbeiter einstellen werden und welches Aufgabengebiet diese Mitarbeiter haben (z. B. Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Teamassistenz etc.).

### Leitfragen Unternehmerteam, Management und Personal

Wer sind die Mitglieder Ihres Unternehmerteams und was zeichnet sie aus: Ausbildung, Arbeitserfahrung, Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikation, Vernetzung in der Geschäftswelt?
Wie ergänzen sich diese Fähigkeiten in Bezug auf die Führung des Unternehmens?
Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team? Wie und durch wen wird das Team ergänzt?
Welche Ziele verfolgen die Teammitglieder mit der Unternehmensgründung?
Haben die Mitglieder schon zusammengearbeitet?
Wie sieht Ihre weitere Personalplanung aus?

## 4. Der Businessplan

### 4.7 Realisierungsfahrplan



> „Im Geschäftsleben ist es wie beim Schach:  
Um erfolgreich zu sein, muss man mehrere Züge  
im Voraus denken.“ William A. Sahlmann, Professor (Harvard)

#### Ziele

- > Teilen Sie Aufgaben in Pakete auf.  
Achten Sie dabei auf Übersichtlichkeit und keinen zu hohen Detaillierungsgrad.
- > Befragen Sie Experten zur Dauer bestimmter Aktivitäten, um Prioritäten zu setzen.
- > Achten Sie auf Abhängigkeiten und den daraus resultierenden kritischen Pfad.

> In diesem Teil des Businessplans werden die Investoren über die geplante Umsetzung und Entwicklung Ihres Unternehmens informiert. Eine realistische Dreibi-fünf-Jahres-Planung verschafft Ihnen Glaubwürdigkeit bei Investoren und Geschäftspartnern. Stellen Sie das erste Jahr so konkret wie möglich dar, die Folgejahre sollten mehr eine Tendenz zeigen, da es schwieriger ist, diese genau zu planen. Achten Sie darauf, Ihre Firma und die damit verbundene Zeitschiene trotz aller Begeisterung für Ihre Idee nicht zu optimistisch darzustellen. Der Realisierungsfahrplan hängt entsprechend eng mit der Finanzplanung (Kapitel 4.9) zusammen.

> Der Realisierungsfahrplan unterstreicht die Bedeutung des Businessplans als „lebendes“ Dokument. Sie sollten sich ständig an den selbst gesteckten Zielen messen und gegebenenfalls nicht eingehaltene Meilensteine kritisch hinterfragen und korrektive Maßnahmen einleiten. Ihre Investoren werden es auf jeden Fall tun. Wichtig ist auch, dass Ihr Realisierungsfahrplan mit den übrigen im Businessplan getroffenen Annahmen übereinstimmt. Insbesondere mit der Ressourcen- und Finanzplanung, für die der Realisierungsfahrplan die Basis darstellt.

#### Infobox

#### Darstellung des Realisierungsfahrplans

- > Sehr anschaulich ist ein Balkendiagramm im Zeitablauf (Gantt-Chart).
- > Wichtige Meilensteine müssen definiert werden.
- > Wichtigste Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen werden dargestellt.

#### Bestandteile des Realisierungsfahrplans

> In jeder Phase einer Unternehmensgründung gibt es wichtige Meilensteine, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllt sein müssen. Es gibt technische Meilensteine wie die Prototypenentwicklung, organisatorische Meilensteine des Unternehmensaufbaus wie zum Beispiel, wann Sie wie viel Mitarbeiter benötigen, und finanzielle Meilensteine der Investitionsplanung und Kapitalakquisition. Zeigen Sie, wann Sie den Break-even (Gewinnschwelle) erreichen.

> Am besten stellen Sie in einem Zeitdiagramm dar, wann die Aktivitäten zur Erfüllung Ihrer Meilensteine beginnen und wann die Meilensteine erreicht und damit abgeschlossen sind. Ein Gantt-Diagramm ist hierfür sehr gut geeignet. Diese Darstellung hilft Ihnen auf der einen Seite, Ihre Aktivitäten zeitlich zu koordinieren, und auf der anderen Seite zeigt Sie Ihnen und Ihren Kapitalgebern, wie nahe Sie an Ihrer Planerfüllung sind. Greifen Sie hier am besten auf professionelle Projektmanagement-Software zurück. Im Internet finden Sie eine Vielzahl einfach zu bedienender Hilfsprogramme, die oft als Open Source-Software kostenfrei sind. Für größere, dezentral aufgestellte Teams empfiehlt sich eine onlinebasierte Lösung. Zum einen haben Sie mit diesen Programmen die Möglichkeit, Ihren Realisierungsfahrplan professionell zu erstellen und andererseits bei eventuellen Planänderungen flexibel anzupassen.

## Beispiel für einen Realisierungsfahrplan

	Geschäftsjahr 1												GJ 2	GJ 3	GJ 4	GJ 5
	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez				
Entwicklung																
Software-Entwicklung																
Testbetrieb																
Marketing																
Entwicklung Marketingkampagne																
Durchführung Marketingkampagne																
Markteintritt																
Mittelfranken																
Bayern																
Bundesweit																
Management																
GmbH-Gründung																
Rekrutierung Software-Spezialisten																
Aufbau des Betriebs																
1. Finanzierungsrounde																
2. Finanzierungsrounde																
3. Finanzierungsrounde																
Meilensteine													Prototyp		Break-even	

## Leitfragen Realisierungsfahrplan

	Was sind die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung Ihres Unternehmens und wann müssen sie erreicht sein?
	Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?
	Wie wollen Sie diese als Arbeitspakete angehen?
	Bei welchen Aufgaben/Meilensteinen sehen Sie Engpässe? Welches ist der kritische Pfad?



## 4. Der Businessplan

### 4.8 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 (Harvard)

#### Ziele

- > Schätzen Sie unternehmensspezifische Chancen und Risiken ab und bewerten Sie diese.
- > Leiten Sie geeignete Strategien ab.

> Häufig scheitern Unternehmensgründungen an Managementfehlern und Fehleinschätzungen. Gut geplante und mit einem Blick für das Umfeld ausgestattete Unternehmen haben hohe Chancen auf Erfolg. Gerade die Fähigkeit, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und diese effizient zu behandeln, ist enorm wichtig, um erfolgreich zu sein.

> In diesem Teil des Businessplans geht es um die realistische Einschätzung der Chancen und Risiken, die Sie aktuell beobachten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarten. Mit einer ehrlichen Risikobetrachtung schaffen Sie Vertrauen gegenüber Ihren Investoren und erhalten auch selbst einen Überblick über drohende Gefahren. Zeigen Sie, was Sie selbst als Risiko identifiziert haben und wie Ihre Lösungsmöglichkeiten aussehen. Erstellen Sie einen Eventual- oder Alternativplan, der in Ihr Gesamtkonzept passt. Legen Sie auch die positiven Möglichkeiten, die für Ihr Unternehmen entstehen können, dar.

> Die Zukunft ist nicht planbar, aber Sie können sich vorbereiten. Eine Möglichkeit ist die Entwicklung verschiedener Szenarien, die auf unterschiedlichen Annahmen beruhen. Überprüfen Sie Ihre Planungen daraufhin, wie viel Spielraum sie für Abweichungen von den Annahmen lassen und entwickeln Sie Strategien für die entsprechenden Szenarien.

## Beispiel

### Chancen:

> Geänderte gesetzliche Regelungen

> Austritt von Wettbewerbern

### Risiken:

> Marktrisiken: Konkurrenz,  
Substitutionsprodukte

> Politische Risiken: Verbote

> Soziale Risiken: Umschlagen der  
öffentlichen Meinung

> Technologische Risiken: zu schnelle Entwicklung,  
bei der man  
nicht mithalten kann

> Ausfall wichtiger Mitarbeiter

> Marktakzeptanz geringer als geplant

> Den Kapitalgebern ermöglichen diese Analysen, die Qualität Ihres realistischen Szenarios zu beurteilen und das Investitionsrisiko besser abzuschätzen.

### SWOT-Analyse

> Eine Möglichkeit, Chancen und Risiken in Verbindung mit den eigenen Stärken und Schwächen zu quantifizieren, ist die sogenannte SWOT-Analyse. Diese Analyse setzt sich aus zwei Dimensionen zusammen: der internen mit den Stärken und Schwächen eines Unternehmens und der externen mit den Chancen und Risiken, die der Markt bietet. Diese externen Bedingungen lassen sich z. B. aus der Marktanalyse (Kapitel 4.3) ableiten. Gehen Sie dabei besonders auf die unternehmensspezifischen Risiken ein.

## SWOT-Analyse



**Für die vier Bereiche dieser Matrix sollten Sie sich folgende Fragen stellen:**

> Haben wir die Stärken, Chancen zu nutzen? Welche Chancen bietet Ihre Branche, und sind Sie in der Lage, sie zu nutzen?

> Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen? Gibt es in Ihrer Branche ein Marktfeld, das sehr viel Wachstum verspricht, das Sie aber nicht bedienen können, weil Ihnen die Technologie oder das Kapital fehlt?

> Haben wir die Stärken, um Risiken zu bewältigen? Haben Sie die Kraft, sich gegen Ihre Wettbewerber durchzusetzen?

> Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt? Verfügen Sie beispielsweise über genügend finanzielle Mittel, oder könnte dies zum Problem in Ihrer sehr kapitalintensiven Branche werden?

> Vermeiden Sie aber im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detaillierungsgrad. Versuchen

Sie herauszustellen, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird. Wie werden sich Ihre Wettbewerber nach der Markteinführung Ihres Produkts verhalten? Mit welchen Maßnahmen Ihrer Konkurrenten müssen Sie eventuell rechnen?

> Vermeiden Sie zudem die Darstellung zu allgemeiner Risiken: Die Aussage, dass Sie als 3-Personen-Start-up als „kleines Unternehmen“ „hochflexibel“, aber „finanzschwach“ sind, ist entbehrlich, da Ihrem Leser vermutlich ohnehin bekannt. Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Stärken und Schwächen.

**Strategieableitung**

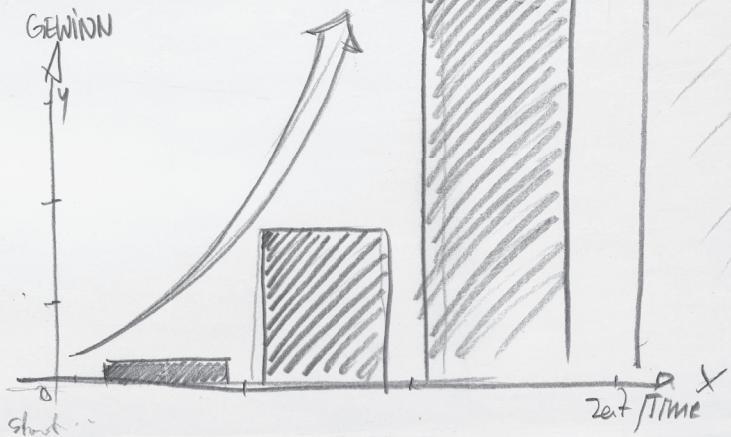
> Schätzen Sie ein, welche Chancen oder Risiken mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten und die größten Auswirkungen auf Ihr Geschäftsmodell haben könnten. Diese Kenntnis und Bewertung allein genügt jedoch nicht. Zeigen Sie, welche Strategien Sie entwickeln, um Chancen zu nutzen und Risiken entgegenzuwirken.

**Leitfragen Chancen und Risiken**

	Welche außerordentlichen Chancen/Geschäftsmöglichkeiten sehen Sie für Ihr Unternehmen?
	Wie werden Sie die Chancen nutzen?
	Welche grundsätzlichen Risiken (Markt, Wettbewerb, Technologie, Entwicklung) bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben?
	Mit welchen Strategien und Maßnahmen planen Sie, diesen Risiken zu begegnen?
	Wie könnte es im besten/schlechtesten Fall laufen?
	Welchen Einfluss auf die Planung haben die unterschiedlichen Szenarien?
	Wie wirken sich Risiken quantitativ aus?

## 4. Der Businessplan

### 4.9 Finanzplanung und Finanzierung



> „Wenn Sie die Zahlen missachten, missachtet Sie“

Ihr Geschäft.“ Bob Ronstadt, Professor für Entrepreneurship

#### Ziele

- > Konsolidierung aller zuvor getroffenen Annahmen in einem stimmgemigen Zahlenwerk, bestehend aus Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Liquiditätsplanung, Bilanz und den zugehörigen Detailplanungen.
- > Mit der Finanzplanung prüfen Sie die Plausibilität und finanzielle Machbarkeit Ihres Vorhabens.
- > Bestimmung der Finanzierungslücke und Möglichkeiten, diese zu schließen.

> Ziel der Finanzplanung ist es, das Geschäftskonzept daraufhin zu überprüfen, ob es tatsächlich rentabel ist, wie hoch der Kapitalbedarf ist und ob es tatsächlich finanziert werden kann. In der Finanzplanung stellen Sie die wichtigen Zahlen Ihrer Geschäftsplanung vor. Die drei Hauptelemente sind Liquiditätsplan, Plan-Gewinn- und Verlust-Rechnung sowie eine Plan-Bilanz. Hier fließen alle Informationen aus den einzelnen Kapiteln Ihres Businessplans zusammen. Achten Sie darauf, dass das Gesamtwerk konsistent ist, d. h. Ihre Angaben aus den vorhergehenden Kapiteln müssen mit den Zahlen der Finanzplanung übereinstimmen. Wichtiger noch, die Finanzplanung kann nicht isoliert aufgestellt werden. Sie können erst solide planen, wenn Sie mit den restlichen Kapiteln des Businessplans die entsprechende Grundlage für Ihre Zahlen geschaffen haben.

#### 4.9.1 Kernelemente der Finanzplanung

> Eine professionelle und vollständige Finanzplanung rundet Ihren Businessplan ab, gießt Ihre Überlegungen aus den Vorkapiteln in ein fundiertes Zahlenwerk und besteht im Wesentlichen aus folgenden Bausteinen: Gewinn- und Verlust-Rechnung (Erfolgsplanung), Liquiditätsrechnung (Darstellung der Zahlungsfähigkeit), Bilanz (Aufstellung der Vermögenswerte) und den zugehörigen Teilplanungen. Im Folgenden werden diese Schritt für Schritt im Detail beleuchtet.

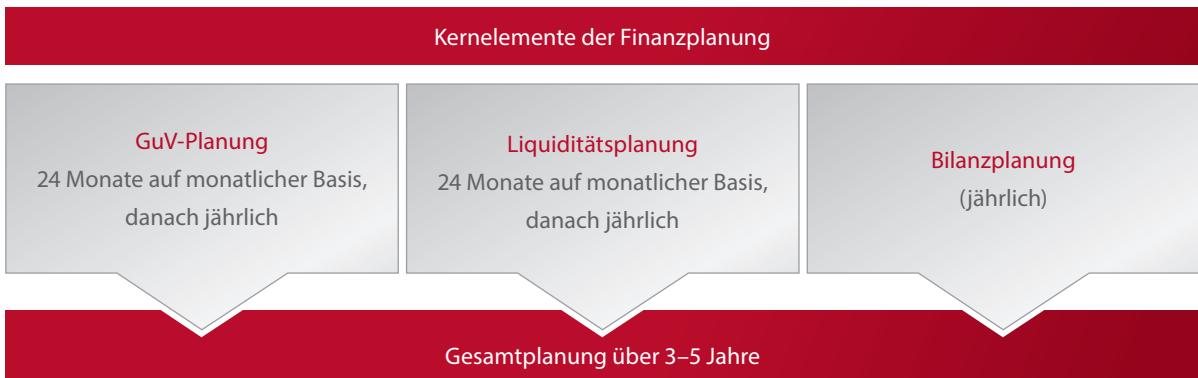
> Der Planungshorizont sollte mindestens bis zu einem Jahr nach Erreichen des Break-even (Punkt, an dem die Erlöse die Kosten decken) reichen. Bei Planungen für ein bereits bestehendes Unternehmen sind historische Werte der letzten ein bis zwei Jahre hilfreich. Hierdurch zeigen Sie, dass bereits Erfahrungen bestehen.

> Um sich die Planung zu erleichtern, empfehlen wir die Verwendung eines professionellen Finanzplanungs-tools. Eine entsprechende Software kann kostenfrei auf unserer Website heruntergeladen werden.

#### Infobox

##### Wichtig ist ...

... dass sämtliche Zahlen mit nachvollziehbaren Annahmen unterlegt sind, die wichtigsten davon müssen auch im Businessplan kurz beschrieben bzw. in Tabellenform dargestellt sein. Auf Nachfragen sollten Sie alle hinterlegten Annahmen griffbereit und nachvollziehbar vorweisen können..



### Wie gehen Sie vor?

Aus nachfolgender Übersichtsgrafik können Sie entnehmen, wie Sie sich von der Erfassung aller relevanten Kosten-, Aufwands- und Umsatzpositionen bis hin zur Bilanzplanung Schritt für Schritt eine professionelle Darstellung Ihrer Finanzplanung im Businessplan erarbeiten.

## Schritt für Schritt zur vollständigen Finanzplanung

### 1. Daten sammeln

Sammeln Sie alle Kosten-/Aufwands- und Umsatzpositionen.



### 2. Detailpläne erstellen

Die Grundlage für Finanzplanung sind Detailpläne wie zum Beispiel:

- Umsatz-/Absatzplanung
- Produktionsplanung
- Personalkostenplanung
- Investitionsplanung
- Abschreibungsplanung

### 3. Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Beginnen sie mit der GuV: Wann werden welche Aktivitäten erfolgswirksam, d. h. wann stellen Sie die Rechnungen an Ihre Kunden? Wann erhalten Sie Rechnungen von Zulieferern?



### 4. Liquiditätsplanung

Wann werden die Geschäftsvorfälle zahlungswirksam, d. h. wann zahlen Ihre Kunden die Rechnungen tatsächlich? Planen Sie ca. 60 Tage Verzug zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang? Oder ist vielleicht sogar mit Zahlungsausfällen zu rechnen? Wann werden Sie die eingehenden Rechnungen tatsächlich bezahlen?

### 5. Bilanzplanung

Die Plan-Bilanz zeigt, wie sich Ihre Vermögen und Ihre Schulden im Geschäftsjahr entwickeln. Erhöht sich z. B. das Anlagevermögen durch die Anschaffung von Maschinen? Werden Kredite aufgenommen?



### 6. Übersichtliche Darstellung im Businessplan

Konsolidieren Sie Ihre Planungsrechnungen für die Darstellung im Businessplan in einfache Übersichten. Die wichtigsten Detailplanungen sollten Sie in Ihren Businessplan einfügen oder auf Anfrage zur Verfügung stellen.

#### 4.9.2 Detailpläne

> Eine vollständige Finanzplanung erscheint komplex – und das ist sie auch! Doch keine Angst, wenn man zunächst detailliert die Einzelbestandteile erarbeitet und diese dann in die Gesamtplanung integriert, nimmt dies der Finanzplanung den Schrecken. Je nachdem, welche Art von Geschäft Sie aufbauen, benötigen Sie folgende Detailpläne:

#### Umsatz- und Absatzplanung

> Errechnen Sie Ihre Umsätze. Dazu müssen Sie Ihre erwarteten Absatzmengen mit dem erzielbaren Preis der jeweiligen Produkte multiplizieren. Auf möglichst detaillierter Ebene sind homogene Gruppen, denen gleiche Annahmen zugrunde liegen, zu bilden. Greifen Sie hier die ermittelten Märkte, Kunden- oder Produktgruppen auf und schlüsseln Sie Absatz- und Umsatzplanung entsprechend in Ihrer Finanzplanung auf.

#### Kostenplanung

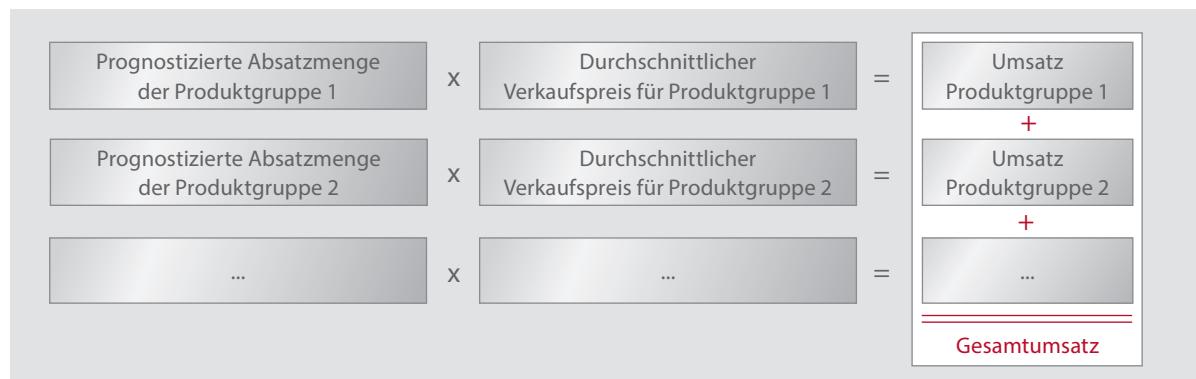
- > Produktionskostenplanung
- > Materialkostenplanung
- > Personalkostenplanung
- > Investitionskosten und Abschreibungsplanung
- > Marketing- und Vertriebskostenplanung

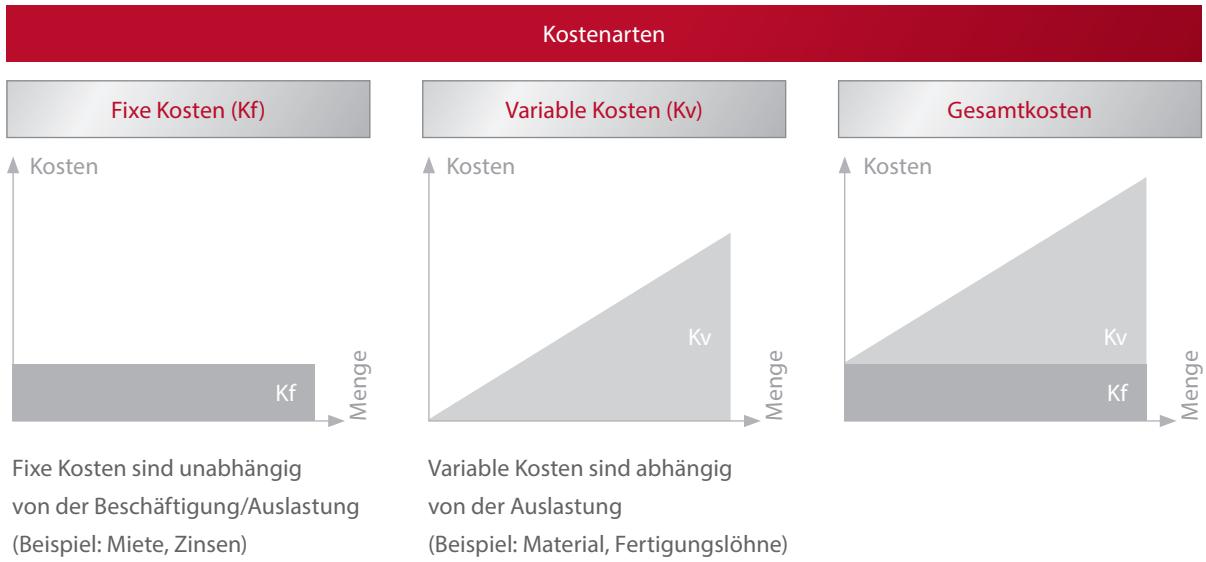
- > Sonstige Kostenpositionen
- > Festlegung der Finanzparameter

> Viele der notwendigen Daten haben Sie in den vorangehenden Kapiteln des Businessplans schon erarbeitet. Die angebotenen professionellen Finanzplanungstools leiten einen häufig durch die erforderlichen Planungen hindurch, benötigen aber eine konsequente Vorplanung.

> Es ist sehr wichtig, seine Kosten so genau wie möglich zu ermitteln! Achten Sie darauf, dass es grundsätzlich zwei Arten von Kosten gibt: Fixkosten und variable Kosten. Fixkosten existieren unabhängig davon, ob und wie viel Sie produzieren (z. B. Abschreibungen, Miete oder Zinsen). Achtung aber, diese können auch sprungfix steigen, z. B. wenn Sie neue Räume anmieten müssen, weil Sie mehr Mitarbeiter eingestellt haben und deshalb die Miete sich erhöht. Variable Kosten dagegen sind abhängig von Ihrer Produktionsmenge oder einer erbrachten Dienstleistung (siehe Darstellung s. 110). Daher müssen Sie sehr genau unterscheiden, welche Kosten grundsätzlich unabhängig von Ihrer Produktmenge anfallen und welche Kosten Sie gegebenenfalls daran koppeln können.

#### Beispiel einer Umsatzplanung





### Produktionsplanung

> In Produktionsbetrieben wird eine Produktionsplanung benötigt. Folgende Bestandteile müssen hierbei erarbeitet werden:

#### 1. Produktionsprogrammplanung:

Was wird produziert?

#### 2. Mengenplanung:

Wie viel wird produziert?

#### 3. Produktionsprozessplanung:

Wann und wie wird produziert?

> Losgrößenplanung

> Termin- und Kapazitätsplanung

> Reihenfolgeplanung und Feinterminierung

Daraus ergeben sich die Kosten für die Produktion.

### Materialkostenplanung

> Materialkosten entstehen durch den Verbrauch von Stoffen und Energien, d. h. den Verbrauch aller Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder auch zugekaufte Waren und Bauteile, die Sie für die Herstellung Ihres Produktes benötigen. Die Berechnung der Materialkosten erfolgt durch die Multiplikation von Menge und Preis.

> Bitte beachten Sie auch, dass Materialien zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich viel kosten können. Mit steigendem Einkaufsvolumen bekommen Sie jedoch oft günstigere Preise pro Einheit.

### Beispiel für eine Materialplanung

Menge benötigter Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bzw. Handelsware

X

Einkaufspreis pro Mengeneinheit

= Materialaufwand (GuV)

## Personalkostenplanung

> Gerade zu Beginn einer Unternehmensgründung lässt sich ein großer Teil der anfallenden Aufgaben vom Gründer oder dem Gründungsteam noch alleine bewältigen. Mit Aufnahme des Geschäftsbetriebs ist die Arbeit jedoch meist nicht mehr alleine zu schaffen. Achten Sie darauf, wie viele Mitarbeiter erforderlich sind, welche Aufgaben diese erledigen, welche Qualifikationen diese mitbringen, zu welchem Zeitpunkt die Mitarbeiter zur Verfügung stehen und wie hoch die Personalkosten und Personalnebenkosten sind. Einen Personalbedarfsplan sollten Sie im Kapitel Team bereits erarbeitet haben. Die entsprechenden Kosten müssen nun in der Finanzplanung aufgezeigt werden.

> Neben den Bruttobezügen dürfen die Personalnebenkosten nicht vergessen werden. Diese setzen sich zusammen aus:

### Gesetzliche und tarifliche Personalnebenkosten:

- > Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung
- > Beiträge zur Berufsgenossenschaft
- > Aufwand nach dem Schwerbehindertengesetz und Mutterschutzgesetz
- > bezahlte Abwesenheit wie Urlaub Feiertage, Krankheitstage
- > Aufwand nach dem Betriebsverfassungsgesetz

### Freiwillige Personalnebenkosten:

- > Kosten Aus- und Fortbildung
- > betriebliche Altersversorgung
- > Kantinenzuschuss etc.

> Hier können Sie in der Regel zunächst mit pauschalen Prozentsätzen arbeiten, die Sie beispielsweise von Ihrem Steuerberater erfahren können.

## Investitionskosten- und Abschreibungsplanung

> Mit Investitionen werden die anzuschaffenden Gegenstände wie beispielsweise Geräte, Einrichtungen, Computer, Produktionsmaschinen etc. bezeichnet, die dauerhaft im Unternehmen verbleiben und genutzt werden. In der Investitionsplanung werden daher die für das Unternehmen zu bestimmten Zeitpunkten erforderlichen Anlagen mit den entsprechenden Anschaffungspreisen aufgelistet.

> Erfassen Sie in der Investitionskosten- und Abschreibungsplanung alle aktivierungsfähigen Investitionen der nächsten drei bis fünf Jahre. Folgende Daten sollten Bestandteil der Investitionsplanung sein:

- > Art der Investition
- > Zeitpunkt der Investition
- > Kaufpreis unter Hinzurechnung von Nebenkosten (z. B. Transport, Installation)
- > Abschreibungsart und -dauer

> Die Investitionen sind in der Liquiditätsrechnung zu berücksichtigen, die Höhe der jährlichen Abschreibungen ist in der Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die verbleibenden Restwerte sind in der Bilanz zu erfassen.

## Marketing- und Vertriebskostenplanung

> Die Basisdaten der Marketing- und Vertriebsplanung sollten bereits im Kapitel Marketing und Vertrieb als Marketing- und Vertriebsmaßnahmen erarbeitet worden sein. Grundsätzlich kann die Planung hierbei pauschal oder auch detailliert erfolgen. Eine pauschale Planung der Werbekosten kann bei etablierten Unternehmen durch eine ermittelte Quote, beispielsweise 5 % vom Umsatz erfolgen. Branchenübliche Quoten können Sie z. B. bei Branchenverbänden finden. Meist ist vor allem in der Anfangsphase jedoch eine detaillierte Planung der

## Abschreibungen

> Gegenstände des Anlagevermögens wie Fahrzeuge und Maschinen, aber auch Gegenstände des immateriellen Vermögens (z. B. Patente, Lizzenzen) verlieren während ihrer Nutzungsdauer an Wert. Mit der Abschreibung werden rechnerisch und nach festgelegten Sätzen die Kosten angegeben, mit denen der Wert durch Abnutzung oder Markt preisschwankungen sinkt. Daher werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten nicht im Jahr der Anschaffung/Herstellung komplett als Aufwand verbucht, sondern anteilig durch planmäßige Abschreibungen auf die Jahre der Nutzung verteilt. Diese Abschreibungen sollen den jährlichen Wertverzehr zum Ausdruck bringen.

> Diese Abschreibungsbeträge werden aus der Investitionskostenplanung unter Berücksichtigung der gewählten Abschreibungsart und -dauer in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung angegeben. Hierdurch vermindert sich der zu versteuernde Gewinn. Dagegen sind die Investitionskosten, die ja tatsächlich unmittelbar mit dem Kauf einer Anschaffung anfallen in der Liquiditätsrechnung zu berücksich-

tigen. Es gibt mehrere Abschreibungsmethoden. Die am häufigsten angewandte ist die lineare Abschreibung. Bei dieser werden zur Ermittlung des jährlichen Abschreibungsbetrages die Anschaffungskosten/Herstellungskosten durch die Nutzungsdauer (in Jahren) dividiert. Man erhält eine gleichbleibende Abschreibung über die Jahre der Nutzungsdauer verteilt. Beachten Sie für Ihre Abschreibung die gesetzlich vorgeschriebene Nutzungsdauer. Üblicherweise ist ein Vermögensgegenstand in vier bis zehn Jahren bei gleichen Jahresbeträgen vollständig abgeschrieben. Aktuelle Abschreibungstabellen finden Sie z. B. unter [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) oder erfahren Sie von Ihrem Steuerberater.

> Beispiel: Sie kaufen eine Maschine für 50.000 Euro. Nach einem Jahr ist diese buchhalterisch noch 40.000 Euro wert. Folglich müssen in Ihrer GuV Abschreibungen in Höhe von 10.000 Euro stehen. Die 50.000 Euro Ausgabe werden in der GuV nicht erfasst, aber in der Liquiditätsplanung.

Marketingkosten ratsam: Welche einzelnen Marketing-Projekte sind tatsächlich geplant? Welche Werbeverträge werden geschlossen? Bei welchen Messen werden Sie ausstellen etc.?

> Die Vertriebskosten können nach dem gleichen Prinzip geplant werden. Wichtig ist hierbei die Abstimmung mit der Absatzplanung. Steigt der Absatz, erhöhen sich in der Regel die Vertriebskosten. Stellen Sie beispielsweise den Bezug zur Kapazitätsplanung aus dem

Kapitel Marketing und Vertrieb her. Diese gibt Ihnen Aufschluss, wie viele Vertriebsmitarbeiter Sie benötigen, um gewisse Absatzmengen zu realisieren und ist somit eine gute Grundlage für Ihre Kostenplanung. Bedenken Sie vor allem, dass die Vertriebskosten sehr hohe Vorlaufzeiten haben, d. h. der mit neuen Vertriebsmitarbeitern erzielbare Umsatz mit einer Zeitverzögerung von meist mehreren Monaten eintritt.

## Planung weiterer Kostengruppen (sonstige Kostenpositionen)

> Am Anfang der unternehmerischen Tätigkeit ist es oft schwer einzuschätzen, welche Kosten auf das Unternehmen zukommen. Neben den bereits behandelten Detailplanungen sollten Sie unbedingt die im Folgenden aufgeführten Positionen überprüfen und die notwendigen Mittel jeweils dafür in die Planung einstellen. Hilfreich für die Überprüfung, ob Sie auch keine Gruppe vergessen haben, ist auch der jeweilige Kontenrahmen, der für Ihre Branche standardisiert gilt. Fragen Sie Ihren Steuerberater danach.

Zu berücksichtigen sind u. a.:

- > Miete/Pacht
- > Bürobedarf
- > Porto
- > Telekommunikation
- > IT
- > Reisekosten
- > Steuer- und Rechtsberatung
- > Schutzrechte
- > Kfz-Unterhalt
- > Versicherungen
- > Beiträge
- > Recruiting
- > Zinsen gegebenenfalls für Fremdkapital etc.

Beachten Sie auch, dass bei Neugründungen andere bzw. zusätzliche Ausgaben als bei bestehenden Unternehmen auf Sie zukommen, zum Beispiel für

- > Gründungsberater, Notar
- > Anmeldungen und Genehmigungen
- > Marktforschungsausgaben, Firmenlogo, Markteinführungsausgaben
- > Umbau bzw. Renovierung der Gewerberäume wie auch Geschäftsausstattung

## Finanzparameter

> Ebenfalls sehr wichtig ist, dass man die Finanzparameter plant, um wirklich eine belastbare Zahlenbasis im Businessplan erarbeiten zu können. Mithilfe von Finanzparametern wie Zahlungszielen und -ausfallraten können Sie Ihren Geschäftsplan weiter verfeinern. Am besten ist es diese erst dann einzusetzen, wenn Sie Ihre Planwerte vollständig nachvollziehen und abstimmen können. Viele Anbieter von Planungssoftware bieten komfortable Eingabemasken zur Eingabe der Parameter.

Beispiele für Finanzparameter sind:

- > Zahlungsziele für Kunden
- > Zahlungsfristen bei Lieferanten, Gehälter, Investitionen
- > Zahlungsausfallquoten
- > Gewährleistungsquoten
- > Rückstellungen für Steuern
- > Trends bei der Entwicklung von Personalkosten, Materialpreisen, Verkaufspreisen etc.

### 4.9.3 Die Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)

> Die GuV gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Erträge und Aufwendungen und weist dadurch die Art, die Höhe und die Quellen des unternehmerischen Erfolges aus, d. h. wie viel tatsächlich am Ende eines Monats/Jahres „unter dem Strich übrig bleibt“. Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung ist die meist staffelförmige Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen (unabhängig vom Zahlungszeitpunkt) einer Firma in einer Periode (meist Kalenderjahr). Ausgehend von den Umsatzerlösen wird das Jahresergebnis als Gewinn oder Verlust ermittelt.

In der GuV werden die Begrifflichkeiten verwendet:

Erträge:

> Erträge sind die erfolgswirksamen Einnahmen eines Unternehmens in einer Periode (z. B. aus Verkauf der erstellten Güter und Leistungen). Der Ertrag stellt die positive Seite des im Rahmen der Finanzbuchhaltung (Gewinn-und-Verlust-Rechnung) ermittelten Erfolges dar.

Aufwand:

> Unter Aufwand versteht man den bewerteten Verbrauch aller Güter (Waren und Dienstleistungen), der in einer bestimmten Abrechnungsperiode in einem Betrieb anfällt (z. B. Rohstoffverbrauch in der Produktion). Übersteigt (unterschreitet) der Ertrag den Aufwand, erzielt das Unternehmen einen Gewinn (Verlust).

> Wenn Sie einzelne Blöcke Ihrer GuV genauer betrachten, können Sie feststellen, welche Faktoren für den Gewinn oder Verlust Ihres Unternehmens verantwortlich sind. Ein Vorjahresvergleich ist hierbei sehr aufschlussreich, wenn das Unternehmen schon länger besteht. Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanzplanung mitbringen, empfiehlt es sich dringend, Berater (z. B. Steuerberater) mit einzubeziehen. Versuchen Sie jedoch, Ihre GuV im Detail selbst zu verstehen, da Sie hieraus wichtige Informationen zur Steuerung Ihrer Unternehmung ziehen können.

> Beachten Sie: Viele Unternehmen sind trotz eines positiven Reingewinns durch Liquiditätsmangel in die Insolvenz geraten! Dies kann an zu langen Zahlungszeiten der Kunden oder an hohen erforderlichen Investitionen liegen.

#### **4.9.4 Liquiditätsplanung**

> Ziel der Liquiditätsplanung ist die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit. Ihr Unternehmen muss zu jeder Zeit über liquide Mittel verfügen, um seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können, sodass keine Insolvenzgefahr besteht, durch die das endgültige „Aus“ für Ihr Unternehmen ins Rollen gebracht wird. Eine ausführliche Liquiditätsplanung sowie deren kontinuierliche Aktualisierung und ein regelmäßiger Soll-Ist Abgleich ist daher für jedes Unternehmen überlebenswichtig.

> Sie sollten diesen Planungsbereich daher besonders intensiv und detailliert betrachten und darstellen, um eine ständige Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten. Arbeiten Sie bei der Erstellung Ihrer Pläne stets nach dem Vorsichtsprinzip und planen Sie ausreichend Reserven ein.

In der Liquiditätsrechnung werden folgende Begrifflichkeiten verwendet:

Auszahlungen:

> Abgang von liquiden Mitteln, d. h. aus Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben. Durch eine Auszahlung vermindern sich die verfügbaren Barmittel der Unternehmung. Beispiel: Überweisung einer Rechnung.

Einzahlungen:

> Zugang von liquiden Mitteln, d. h. zu Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben. Durch eine Einzahlung erhöhen sich die verfügbaren Barmittel der Unternehmung. Beispiel: Die Rechnung wird vom Kunden bezahlt.

> Im Grunde ist die Liquiditätsplanung recht einfach. Aus der Differenz aller voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben ergibt sich der monatliche Überschuss (Überdeckung bzw. Unterdeckung).

> Erfassen Sie Höhe und Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen. Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn kumuliert betrachtet die Summe der Einzahlungen größer oder gleich ist im Vergleich zur Summe der Auszahlungen innerhalb einer Periode. Für Zeiträume, in denen dies laut Planung nicht zutrifft, müssen Sie Kapital zuführen (siehe auch im nächsten Kapitel: „Grundlagen der Unternehmensfinanzierung“). Die Summe aller Einzelbeträge ergibt den gesamten Kapitalbedarf über den Planungszeitraum. Ein wichtiger Grund für viele Insolvenzen von jungen Unternehmen liegt darin, dass Unternehmer den Kapitalbedarf für Wareneinkäufe und Forderungen in der Gründungsphase zu niedrig einschätzen. Um dies zu vermeiden, überlegen Sie bei Ihrer detaillierten Kostenplanung genau, welche fixen Kosten anfallen (z. B. Miete, Personal), wann Zinsen für Kredite zu bezahlen sind und wann zu tilgen ist. Beachten Sie, bis wann die Verbindlichkeiten bei Ihren Lieferanten bezahlt sein müssen, wann Ihre Forderungen bezahlt werden oder welche Kreditspielräume Ihnen zur Verfügung stehen.

> Die Finanzierungsplanung darf nicht nur das Anlagervermögen, sondern muss insbesondere auch den Roh-, Hilfs- und Betriebsmittelbedarf und zugekaufte Waren berücksichtigen. Dabei sind die Anlaufverluste so realistisch wie möglich und mit einer Reserve zu ermitteln. In der instabilen Situation der Anlaufphase hat die Liquiditätssicherung durch Bildung und Erhaltung einer Liquiditätsreserve einen besonders hohen unternehmerischen Stellenwert.

> Grundsätzlich ist zu beachten, dass Sie Ihren Kunden kein zu langes Zahlungsziel einräumen. Bieten Sie Skonto bei schneller Bezahlung oder vereinbaren Sie Anzahlungen oder Teilzahlungen. Dies sind Instrumente, mit denen Sie Ihre Liquidität zu Ihren Gunsten steuern können. Am Anfang einer Unternehmung gilt als wesentliche Richtlinie für das Risikomanagement der Grundsatz: „Liquidität vor Rentabilität“.

> Beispiel : Beim Kauf einer Maschine ändert sich der Barmittelbestand noch nicht. Erst wenn Sie den Kaufbetrag bezahlen, wird dieser als Auszahlung berücksichtigt. Stellen Sie durch die Liquiditätsplanung sicher, dass Sie zu dem tatsächlichen Zahlungszeitpunkt diese Rechnung auch bezahlen können. Wichtig ist, dass Ihre eigenen Rechnungen oft erst spät nach dem Zahlungsziel bezahlt werden. Falls Ihre Kunden Ihre Rechnungen nicht rechtzeitig bezahlen, Sie aber selbst schon wieder eine Rechnung bezahlen müssen, kann es schnell zu finanziellen Engpässen kommen. Pflegen Sie Ihr Mahnwesen oder bieten Sie Skonto, um möglichst schnell Geldeingänge zu verzeichnen.

### Infobox

#### Achtung Liquidität!

> Beachten Sie, dass das Schreiben oder der Erhalt einer Rechnung noch nicht bedeutet, dass Sie das Geld schon in der Kasse haben bzw. die Rechnung von Ihnen bezahlt wurde. Maßgeblich für die Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt. 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.

> Das Ausstellen einer Rechnung zieht zudem in den meisten Fällen eine Zahlungsverpflichtung nach sich: die Umsatzsteuer. Diese ist im Folgemonat zur Zahlung an das Finanzamt fällig. Wann Ihr Kunde wirklich überweist, ist dabei nicht relevant. Seien Sie also vorsichtig mit langen Zahlungszielen bei Ihren Kunden, insbesondere bei großen Rechnungen!

#### 4.9.5 Plan-Bilanz

> Kapitalgeber interessieren sich für die Entwicklung des Vermögens Ihres Unternehmens. Dieses wird in Form von einer Plan-Bilanz 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 Bilanzen gelten jährliche Planungsintervalle. Finanzplanungstools erstellen aus Ihren eingegebenen Werten automatisch eine Plan-Bilanz.



### **Handels- und Steuerbilanz**

> Stichtag für die Abgabe Ihres gesamten Jahresabschlusses eines Geschäftsjahrs (Kalenderjahr) beim Finanzamt ist der 31. Mai des darauf folgenden Jahres. Bei Unternehmen, die der Pflicht zur Buchführung unterliegen, sind die Hauptbestandteile des Jahresabschlusses die Bilanz und die Gewinn-und-Verlust-Rechnung, gegebenenfalls ergänzt um den Anhang und den Lagebericht. Kleine Gewerbetreibende und Freie Berufe stellen eine Einnahmen-Überschuss-Rechnung auf.

> Die meisten Unternehmen stellen ihre Bilanz nach dem deutschen Handelsgesetzbuch auf. In dieser Form müssen die Bilanzen auch im Handelsregister veröffentlicht werden. Die Handelsbilanz ist dann die Grundlage für die Steuerbilanz. Aus der Handelsbilanz wird unter Berücksichtigung einkommensteuerlicher Vorschriften die Steuerbilanz abgeleitet. Diese spiegelt Ihre objektive wirtschaftliche Leistungsfähigkeit wider und dient zur Ermittlung der Bemessungsgrundlage der Körperschafts- und Gewerbesteuer bzw. der Einkommenssteuer.

### **4.9.6 Finanzierung**

> Aus der Liquiditätsplanung geht zwar hervor, wie viel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, nicht jedoch, aus welchen Quellen es stammt. In diesem Bestandteil des Businessplans müssen Sie aufzeigen, welche Finanzierungsstrategie Sie verfolgen, also: WANN finanzieren Sie WAS mit WELCHEN Mitteln?

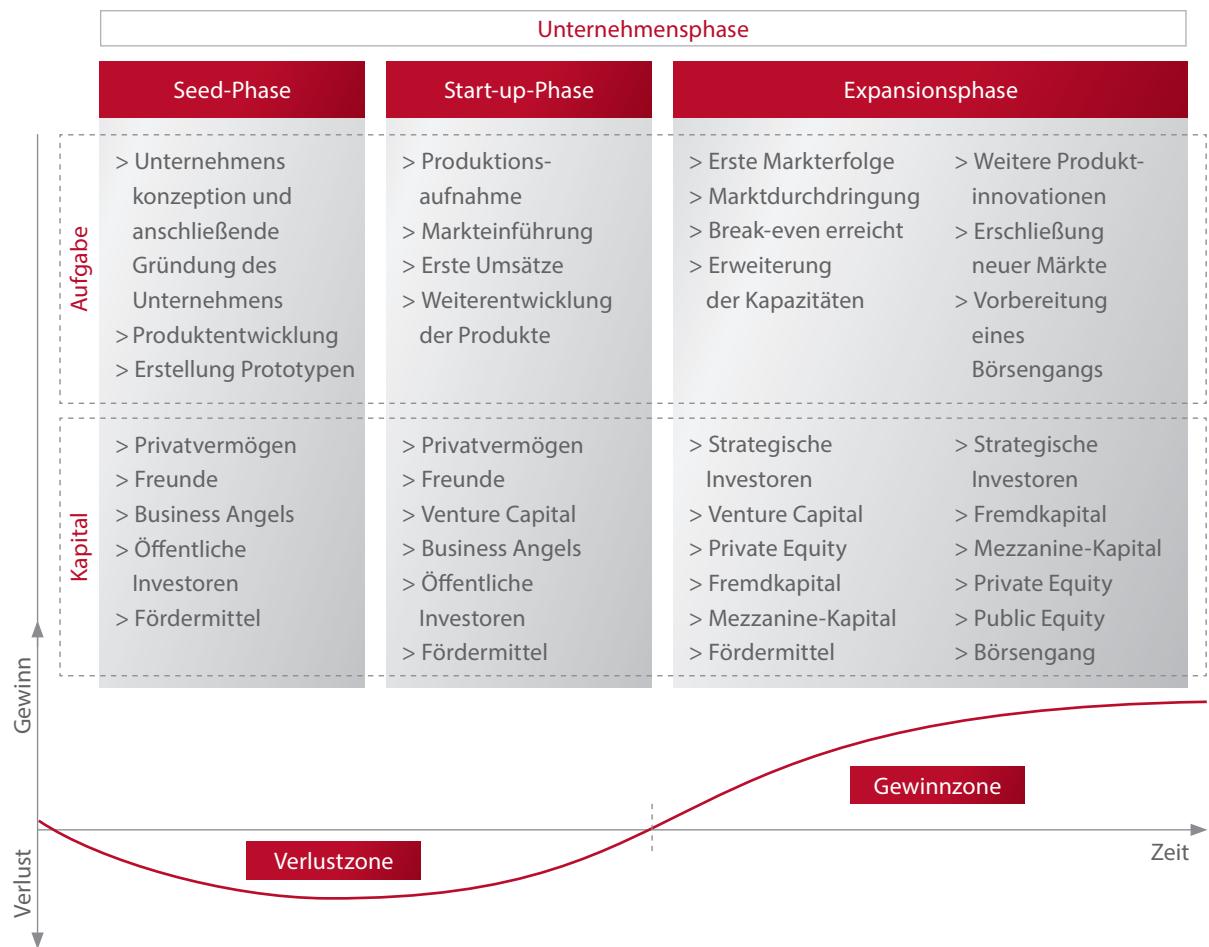
> Die Angaben zum Zeitpunkt und zur Höhe des Finanzierungsbedarfs entnehmen Sie der Liquiditätsplanung. Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Finanzierungsgrundlagen, damit Sie entscheiden können, welche Finanzierungsinstrumente wann für Sie infrage kommen.

### **Grundlagen der Unternehmensfinanzierung –**

#### **Finanzierungsphasen**

> Es gibt viele Investoren, die sich einen Schwerpunkt für die Auswahl von Unternehmen gesetzt haben, dies kann z. B. eine bestimmte Branche sein, nicht selten bezieht sich dieser Fokus auch auf das Entwicklungsstadium, in dem sich potenzielle Beteiligungsunternehmen befinden. Einige öffentliche Investoren haben sich z. B. den Schwerpunkt Frühphasenfinanzierungen für junge Technologieunternehmen gesetzt. Wie in vielen Branchen gibt es auch im Investmentgeschäft eine spezielle Fachterminologie. Um Ihr Unternehmen richtig einordnen zu können, gibt Ihnen die folgende Tabelle einen Überblick über die wichtigsten Begriffe zu Phasen, die ein Unternehmen durchläuft, und den entsprechenden Finanzierungsinstrumenten, die jeweils zur Verfügung stehen.

## Finanzierungsphasen



> Die obige Tabelle gliedert sich in einzelne Unternehmensphasen. Diese Phasen sind durch unterschiedliche Charakteristika gekennzeichnet, wie wirtschaftliches Risiko, Kapitalerfordernisse und die Typen der infrage kommenden Kapitalgeber.

Die Seed-Phase:

> Die Seed-Phase umfasst die Vorbereitung der Unternehmensgründung durch Finanzierung der Ausreifung und Umsetzung einer Idee in verwertbare Resultate, der Marktanalyse sowie der Erarbeitung eines Unterneh-

menskonzepts. Meist wird der Kapitalbedarf für diese Phase aus den Eigenmitteln des Gründers bzw. durch Kredite gedeckt. Bei besonders innovativen Technologien liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten hier in Forschungsinvestitionen und Produktentwicklungen. Die Aufwendungen können bei diesen Unternehmen verhältnismäßig hoch sein und bergen ein großes Risiko, da die richtige Einschätzung der Idee und des Marktes in diesem Stadium sehr vage ist und meist noch ein hohes technisches Risiko besteht. Wenn es sich um technologische Innovationen handelt, gibt es eine Vielzahl an Fördermitteln.

## Die Start-up-Phase:

> An die Seed-Phase schließt die Start-up-Phase an, die als Schwerpunkt die Gründungsfinanzierung hat. Die Produktentwicklung sollte hier weitestgehend abgeschlossen sein und der Fokus liegt auf den ersten Marketingschritten und der Produktionsvorbereitung sowie dem Ausbau der Produktionsanlagen. Neben Eigen- und Fördermitteln kommen hier vor allem bei jungen Technologieunternehmen Business Angel-Finanzierungen in Frage (siehe auch Eigenkapitalfinanzierungen) und zunehmend auch öffentliche Seed-Investoren wie z. B. der High-Tech Gründerfonds oder Bayern Kapital.

## Weitere Phasen:

> Wurden die ersten Phasen erfolgreich umgesetzt, ist es nun wichtig, die Gewinnschwelle zu erreichen. In der sogenannten Expansionsphase ist das Unternehmenswachstum Hauptziel. Hierzu werden die Durchdringung des Marktes meist zunächst national und dann international sowie die Erweiterung des Produktions- bzw. Vertriebssystems vorangetrieben. Schwerpunkt bildet dabei die Verbesserung der Eigenkapitalquote bei der Produktions- und Absatzausweitung. Ganz besonders wachstumsstarke Unternehmen stoßen dabei normalerweise an Wachstumsschwellen. Um diese zu überwinden, wird normalerweise ein Verkauf an einen industriellen Investor oder ein Börsengang angestrebt. Sogenannte Bridge-Finanzierungen dienen der Überbrückungsfinanzierung zu deren Vorbereitung.

## Finanzierungsrunden

> Da Kapitalgeber normalerweise nicht von Beginn an einen Betrag zur Verfügung stellen, der alle Phasen einer Unternehmensgründung abdeckt, gibt es verschiedene Finanzierungsrunden, d. h., man muss sich wieder um neue Kapitalgeber bemühen. Mehr als drei Finanzierungsrunden sollten Sie allerdings nicht einplanen, da die Akquisition neuer Finanzmittel sehr zeit- und ressourcenaufwändig ist. Der Abstand zwischen den ein-

zernen Finanzierungsrunden sollte mindestens 15 bis 18 Monate betragen.

## 4.9.7 Finanzierungsinstrumente

### Innenfinanzierung

> Hier von spricht man, wenn sich ein Unternehmen aus sich selbst heraus finanzieren kann. In der Regel werden hier die erwirtschafteten Gewinne wieder in den Betrieb investiert. Meist ist dies aber gerade in den frühen Stadien eines Unternehmens nicht möglich oder nicht ausreichend, weshalb eine externe Finanzierung – eine Außenfinanzierung – vonnöten ist.

### Außenfinanzierung

#### Eigenkapitalfinanzierung:

> Bei einer Eigenkapitalfinanzierung beteiligt sich ein externer Investor am Unternehmen, d. h., er erhält Unternehmensanteile für seine Einlage. Hierdurch hat er die Chance, am Unternehmensgewinn teilzuhaben, muss allerdings auch das Risiko tragen sein, eingesetztes Kapital möglicherweise ganz zu verlieren. Des Weiteren berechtigt es in der Regel, bei Unternehmensentscheidungen zumindest ein Mitspracherecht zu haben.

> Eigenkapitalfinanzierungen sind in der Regel Finanzierungen ohne Rückzahlungsanspruch, d. h., anders als der Fremdkapitalgeber erhält der Eigenkapitalgeber keine festen Zahlungsrückflüsse wie Zinsen oder Tilgung. Da er hierdurch ein wesentlich höheres Risiko als der Fremdkapitalgeber eingeht, erwartet er im Gegenzug eine sehr hohe Rendite aus dem laufenden Betrieb oder durch den Verkauf der Anteile zu einem späteren Zeitpunkt.

## Finanzierungsinstrumente



### 1. Einlagen der Gründer:

> Durch Eigenkapitaleinlagen der Gründer werden meist die ersten Finanzmittel zur Errichtung und Aufnahme des Geschäftsbetriebs aus dem privaten Vermögen aufgebracht. Family, Friends & Fools (3 F) sind die erste Adresse bei der Suche nach Firmenkapital. Das eigene Netzwerk kennt die persönlichen Vorzüge der Gründer meist am besten, was den Auf- und Ausbau für eine Vertrauensbasis leichter macht als bei externen Dritten. Wenn Sie ein langfristiges Engagement anstreben und mit einer kleinen Firma zufrieden sind, dann sind Sie wahrscheinlich mit Familiengeldern gut beraten. Sie behalten die Mehrheit am Unternehmen, schränken jedoch gegebenenfalls Ihre Wachstumschancen erheblich ein.

### 2. Business Angels:

> Business Angels sind vermögende Privatpersonen, meist ehemalige Unternehmer und Manager, die junge Firmen aktiv mit ihrem Geld, ihren Kontakten sowie Branchen- und Management-Know-how unterstützen. Vor

allem in frühen Phasen, in denen meistens weder Kunden noch Markterfolge vorhanden sind, kann diese Kombination aus Geld, Netzwerk und Wissen eine wertvolle Unterstützung sein. Ein Business Angel ist eine Art Ratgeber, der sein Wissen und seine Erfahrungen weitergibt und bei geringerem Kapitalbedarf investiert. Im Durchschnitt investieren Business Angels zwischen 50.000 Euro und 500.000 Euro und haben normalerweise einen Zeithorizont für ihr Engagement von fünf bis sieben Jahren.

### 3. Venture Capital (VC):

> Die deutsche Übersetzung des Begriffs „Venture Capital“ geht von Wagniskapital und Chancenkapital bis hin zu Risikokapital. Es handelt sich dabei um Finanzierungen junger Technologie-Unternehmen, die herausragende Wachstumschancen mitbringen, durch institutionelle Investoren. Es gibt über 100 Venture Capital-Gesellschaften, die in Deutschland aktiv sind. Sie stellen, ähnlich dem Business Angel, Eigenkapital, umfangreiches Know-how und ihre Kontakte zur Verfügung.

Dafür erhalten die Kapitalgeber Unternehmensanteile und ein Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen, etwa bei großen Investitionen, der Besetzung von Geschäftsführerposten oder allgemein strategischen Unternehmensfragen. Wer Interesse an einer VC-Beteiligung hat, muss wissen, dass der Kapitalgeber nach einigen Jahren (in der Regel drei bis max. fünf) einen „Exit“ aus dem Unternehmen anstrebt, um Gewinne aus dem Verkauf der Anteile zu erzielen. Dieser Ausstieg erfolgt normalerweise über den Verkauf an eine andere Firma („Trade Sale“). Hierbei kann es auch dazu kommen, dass die Gründer ihre Anteile mit verkaufen müssen. Des Weiteren sind Börsengänge ebenfalls eine Möglichkeit für den Investor, seine Anteile zu verkaufen. Grundsätzlich ist eine Venture Capital-Beteiligung eine Partnerschaft auf Zeit. Die Anforderungen, die VCs an ein Geschäftsmodell haben, sind hoch: Die Geschäftsidee sollte ein Marktpotenzial für Wertsteigerungsraten von 20–60 % pro Jahr haben und das Managementteam muss genügend Branchen- und Unternehmens-Know-how mitbringen, um diese Idee kurzfristig mit großem Erfolg umsetzen zu können. Außerdem investieren VC-Gesellschaften in der Regel erst ab einem Finanzbedarf von ca. 750.000 Euro. Das vereinbarte Gesamtinvestment wird meist in mehreren Raten ausgezahlt, die an das Erreichen bestimmter Ziele, sogenannte Meilensteine, geknüpft sind. Entscheidend ist, dass ein möglicher Exit von Anfang an klar erkennbar ist. VC-Finanzierungen finden bevorzugt in der Expansionsphase des Unternehmens statt, d. h., erster Umsatz, Geschäftsbeziehungen und erfolgreiche Produkte sind bereits vorhanden. Finanziert wird dann vor allem die Markterschließung. Ein überzeugender Businessplan allein genügt heute bei Weitem nicht mehr, um VC-Gebieter zu begeistern. Sind VC-Gesellschaften interessiert, folgt die sogenannte „Due Diligence“, eine umfassende Prüfung der Geschäftsidee, des Marktes und – nicht zu vergessen – des Unternehmerteams. Fällt diese positiv aus, beginnen erste Verhandlungen, bei denen ein Angebot vorgelegt und die Konditionen besprochen wer-

den. Einigt man sich, erfolgen weitere Prüfungen, bis es zum eigentlichen Beteiligungsvertrag und zur Auszahlung kommt.

#### 4. Börsengang:

> Ein weiterer Weg der Unternehmensfinanzierung ist der Börsengang (IPO = Initial Public Offering), worunter man die öffentliche Erstemission von Anteilen junger und mittelständischer Unternehmen versteht. Der Erlös der emittierten Aktien bildet oder erhöht das Eigenkapital. Allerdings müssen hierfür sehr umfangreiche Voraussetzungen im Unternehmen erfüllt werden, was meist erst in späteren Finanzierungsrunden möglich ist.

#### Fremdkapitalfinanzierung

> Fremdkapital ist Kapital mit Rückzahlungsanspruch, in der Regel in Form von Zinsen und Tilgung. Kredite bzw. Darlehen sind die wichtigsten Formen der Fremdkapitalfinanzierung. Bei der Aufnahme eines Kredits wird Kapital an einen Schuldner ausgeliehen. Kredite unterscheiden sich voneinander durch die Laufzeit und die Konditionen, die v. a. die Verzinsung, die Rückzahlung und die geforderten Sicherheiten betreffen. Neben den üblichen Krediten gibt es eine Vielzahl von öffentlichen Förderdarlehen, d. h. Kredite mit langer Laufzeit und geringerer Zinsbelastung.

> Kredite erhalten Sie i. d. R. nur, wenn Sie ausreichend Sicherheiten vorweisen können. Durch diese Sicherheiten sind Bankkredite üblicherweise auch wesentlich günstiger im Vergleich zu den Renditeerwartungen von Eigenkapitalinvestoren und die Zinsen bei Mezzanine-Kapital (siehe auch Mezzanine-Finanzierung).

> Banken sind generell vorsichtig und können nur ein begrenztes Risiko eingehen. Je kredit- und vertrauenswürdiger Sie sich und Ihr Vorhaben darstellen, desto größer ist die Chance, einen Bankkredit in der gewünschten Höhe zu erhalten. Die Bank möchte wissen, mit wem

## Beispielhafter Ablauf einer Verhandlung mit VC-Gebern



### Exkurs

#### **Unternehmenswert**

> Entscheidend für die Anteilshöhe eines Eigenkapitalinvestors am Unternehmen ist zum einen natürlich die Höhe des investierten Kapitals, zum anderen aber auch der angesetzte Unternehmenswert. In der Höhe der Unternehmensbewertung liegt häufig ein Grund für Differenzen zwischen den Gründern und den Investoren.

> Den absolut richtigen objektiven Unternehmenswert gibt es nicht. Es gibt unterschiedlichste Methoden, um einen Unternehmenswert zu errechnen, je jünger jedoch das Unternehmen, desto höher sind auch die Unsicherheiten bei den Faktoren, die in eine Berechnung einfließen. Am Ende entscheidet oft die Stärke der Verhandlungsposition, aktuelle Marktgegebenheiten und wie stark die Abhängigkeit von einem Investment ist.

sie es zu tun hat, auf welcher Grundlage die Geschäfts-idee beruht, wozu ihr Geld verwendet werden soll und ob eine Rückzahlung im vereinbarten Zeitraum möglich erscheint. Die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens wird durch ein sogenanntes „Rating“ ermittelt. Dabei versucht die Bank einzuschätzen (was bei Existenzgründungen besonders schwierig ist), inwieweit Sie in der Lage sind, den Kredit vereinbarungsgemäß zurückzuzahlen. Das Ergebnis wirkt sich unmittelbar auf die Kreditvergabe aus. Unternehmen, deren Rating als schwach eingeschätzt wird, zahlen höhere Zinsen für Bankkredite oder erhalten gar keinen Kredit. Unternehmen mit gutem Rating erhalten

dagegen günstigere Zinssätze. Um Sie richtig bewerten zu können, wollen Banken Informationen über Ihre wirtschaftliche Situation und die Aussichten Ihres Unternehmens. Eine sehr gute Voraussetzung ist eine langjährige gute Beziehung zu Ihrer Hausbank. Dies sollte Sie aber trotzdem nicht davon abhalten, auch die Angebote anderer Banken und Sparkassen zu prüfen. Sprechen Sie mit Ihrem Banker, bevor Sie Ihr Unternehmen gründen oder bevor Sie ein Wachstumsvorhaben finanzieren wollen, und nicht erst, wenn Sie kurz vor der Zahlungsunfähigkeit stehen und Ihr Unternehmen dringend Geld braucht.

### Infobox

## Beispiele für Fremdkapital

### 1. Kontokorrentkredit

> Der Kontokorrentkredit für Unternehmen entspricht dem Dispositionskredit von Privatpersonen und kann innerhalb einer vereinbarten Laufzeit bis zur festgesetzten Höhe dauerhaft oder zeitweise in Anspruch genommen werden. Ein Kontokorrentkredit ist normalerweise auf das Geschäftskonto bezogen, über das alle laufenden Zahlungseingänge und -ausgänge abgewickelt werden. Der Kontokorrentkredit dient als kurzfristiges Finanzierungsmittel, nicht jedoch für Anlagegüter oder für langfristig gebundene Teile des Umlaufvermögens. Grundsätzlich sind für den Kontokorrentkredit höhere Zinsen zu bezahlen als für ein Bankdarlehen, da Mittel kurzfristig zur Verfügung gestellt werden. Die Zinsen werden aber nur auf den tatsächlich in Anspruch genommenen Betrag fällig.

### 2. Investitionskredit

> Der Investitionskredit ist ein langfristiger Kredit und dient zur Finanzierung des Anlagevermögens (Grundstück, Gebäude, Maschinen, Fuhrpark etc.). Die Laufzeit des Kredits ist abhängig

von der Abschreibungsdauer, der Kreditsumme, der Zahlungsfähigkeit etc.

### 3. Lieferantenkredit

> Der Lieferantenkredit entsteht dadurch, dass ein Lieferant seinem Kunden ein Zahlungsziel einräumt. D. h., eine Ware oder eine Dienstleistung muss nicht sofort, sondern erst später bezahlt werden. Zahlungsziele können individuell mit dem Lieferanten vereinbart werden, meist betragen diese 30 bis 90 Tage.

### 4. Leasing

> Das Leasinggut wird dem Leasingnehmer vom Leasinggeber gegen Zahlung eines vereinbarten Leasingentgelts zur Nutzung überlassen. Hierfür fordern Leasinggeber in der Regel auch Sicherheiten. Die Leasingnahme wirkt sich günstig auf Ihre Liquidität aus, da das Leasinggut nicht gleich vollständig bezahlt werden muss. Die Mittel, die frei werden, sind anderweitig einsetzbar. Außerdem haftet der Leasinggeber für Ausfälle. Leasing ist vergleichbar mit Miete.

## Mezzanine-Finanzierung

> Die Mezzanine-Finanzierung stellt eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapital dar. Meist handelt es sich dabei um Kredite, deren wesentliche Merkmale sind, dass keine Besicherung erforderlich ist und sie einen Rangrücktritt hinter andere Gläubiger aufweisen. Mezzanine-Kapital wird somit zu wirtschaftlichem Eigenkapital. Im Unterschied zur klassischen langfristigen Kreditfinanzierung besteht ein Rückzahlungsanspruch für den Fall der Insolvenz erst nach den anderen Gläubigern.

> Aufgrund des höheren Risikos erwarten Mezzanine-Kapitalgeber auch eine höhere Verzinsung im Vergleich zu Krediten. Sie liegt zwischen den marktüblichen Sätzen von direktem Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital.

> Mezzanine-Finanzierung bietet eine Reihe von Vorteilen. Bei allen Varianten dieser Finanzierung werden grundsätzlich keine weiteren Sicherheiten gefordert, wodurch der Kreditspielraum des Unternehmens nicht eingeschränkt wird. Darüber hinaus kann je nach Ausformulierung der Mezzanine-Finanzierung diese in der Bilanz des Unternehmens als Eigenkapital ausgewiesen werden, was die Eigenkapitalquote verändert. Hierdurch kann zum einen eine bilanzielle Überschuldung vermieden werden, welche ein Konkursgrund ist, zum anderen verbessert sich das Rating bei der Bank für weiteres Fremdkapital.

## Öffentliche Finanzierungsmittel

> Eines der größten Probleme junger Unternehmen und Unternehmensgründer ist die fehlende Finanzierung. Um dem entgegenzuwirken, haben die öffentliche Hand und insbesondere der Freistaat Bayern eine Vielzahl an Programmen geschaffen, die allesamt das Ziel haben, junge Unternehmen mit wachstumsorientierten Geschäftsmodellen nachhaltig zu unterstützen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche private Stiftungen, die Unternehmer finanziell fördern. Die öffentlichen Fördermittel

stammen aus regionalen, bundesweiten und europaweiten Programmen. Für Antragsteller empfiehlt es sich, zunächst die regionalen Förderprogramme in Betracht zu ziehen, da im Vergleich zu überregionalen Programmen sowohl das Handling einfacher als auch die Verfügbarkeit meist höher ist.

### Infobox

#### Quellen der öffentlichen Förderung

##### Regional:

Staatsregierung bzw. zuständige Fachministerien

##### Bundesweit:

Bundesregierung bzw. zuständige Fachministerien

##### Europaweit:

Europäische Union

Eine allgemeine Übersicht über Förderprogramme finden Sie in der Broschüre „Wegweiser zu Fördermöglichkeiten für Existenzgründer und Mittelstand in Bayern“ des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie unter [www.stmwivt.bayern.de](http://www.stmwivt.bayern.de) oder unter [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de).

#### Wie wird gefördert?

> Es gibt verschiedene Typen von öffentlichen Förderprogrammen. Grundsätzlich kann man vier verschiedene Arten der Förderung unterscheiden:

##### 1. Zuschüsse:

> Bei einem Zuschuss wird eine nicht rückzahlbare Beihilfe gewährt. Der wirtschaftliche Vorteil für den Empfänger ist groß, da die Einlage nicht zurückgezahlt werden muss.

## 2. Darlehen:

> In diesem Fall werden dem Empfänger zinsverbilligte Darlehen zur Verfügung gestellt, die oft von Haftungsfreistellungen gegenüber der Hausbank flankiert sind. Teilweise werden auch zins- und/oder tilgungsfreie Jahre angeboten, um die Liquidität der Unternehmen zunächst zu schonen. Diese Programme werden in der Regel über die Hausbank abgewickelt (siehe [www.kfw.de](http://www.kfw.de) und [www.lfa.de](http://www.lfa.de)).

## 3. Bürgschaften:

> Hier werden fehlende Sicherheiten des Unternehmers ersetzt. Hieraus ergibt sich normalerweise kein wirtschaftlicher Vorteil, allerdings wird der Zugang zu Kapital erleichtert.

## 4. Beteiligungen:

> Bei Beteiligungen wird Kapital gegen Unternehmensanteile zur Verfügung gestellt. Diese Programme werden oft im technologieorientierten Umfeld angeboten.

## Optimaler Finanzierungsmix

- > Betrachten Sie zunächst Ihr Unternehmen!
- > In welcher Unternehmensphase befinden Sie sich?
- > Wie hoch ist der Kapitalbedarf?
- > Ist es eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation?
- > Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?
- > Welchen Standort soll Ihr Unternehmen haben?
- > Aus den Antworten auf diese Fragen ergibt sich eine Liste an möglichen Finanzierungsinstrumenten und entsprechenden Financiers. Wichtig ist bei der Akquisition einer Finanzierung, rechtzeitig mit den Vorbereitungen zu beginnen. Der gesamte Prozess von der Zusammenstellung der Unterlagen über die eventuelle Neuerstellung eines Businessplans und Verhandlungen bis hin zur Auszahlung kann gerade bei Eigenkapitalin-

### Infobox

#### Hinweis zum Hausbankprinzip:

> Finanzierungshilfen in Darlehensform werden normalerweise über die Hausbank des Unternehmens beantragt und ausgegeben. Die Darlehen kommen also nicht direkt von der jeweiligen Förderbank, sondern fließen von der Hausbank vor Ort an den Kreditnehmer. Als Hausbank kommt jede Sparkasse oder Bank in Frage. Die Aufgabe der Hausbank ist es, die Durchfinanzierung des gesamten Vorhabens zu bestätigen und im Regelfall nach Vorhabenabschluss den zu erstellenden Verwendungs-nachweis zu prüfen.

#### Hinweis zu Haftungsfreistellungen

#### und Bürgschaften:

> Durch Haftungsfreistellungen und Bürgschaften wird das Kreditrisiko der Bank reduziert, wodurch sich ein leichterer Zugang zu Darlehen ergibt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Unternehmer von der Pflicht, den Kredit zurückzuzahlen, entbunden wird. So kommt es beispielsweise im Falle einer Insolvenz lediglich zum Gläubigertausch. Und das bedeutet, dass der Unternehmer den Kredit in diesem Fall an die Förderorganisation und nicht an die Bank zurückzahlen muss.

vestments bis zu zwölf Monate dauern. Wollen Sie einen Eigenkapitalinvestor in Ihr Unternehmen holen, müssen Sie im Vorfeld eine klare Anreizstruktur aufbauen. Also: Welchen Mehrwert können Sie dem Investor bieten und wie wollen Sie dies umsetzen, z. B. wie kann der Investor einen Exit umsetzen und warum ist gerade Ihr Unternehmen in fünf Jahren so interessant für den Kauf durch einen großen Partner?

#### **Seien Sie ehrlich zu sich selbst!**

> In den meisten Fällen ist es nicht sinnvoll oder nicht möglich, nur einen Financier zu haben. Wie erreichen Sie also ein optimales finanzielles Gleichgewicht?

#### **Suche nach Kapitalgebern**

> Wenn Sie Ihren Businessplan für einen potentiellen Investor vorbereiten, sollten Sie auf ein paar grundlegende Dinge achten. Hierbei ist insbesondere zu unterscheiden, ob es sich um einen Eigenkapital- oder einen Fremdkapitalinvestor handelt.

#### **Perfekte Vorbereitung für Eigenkapitalinvestoren**

> Bevor Sie direkt auf einen Investor zugehen, sollten Sie sich über dessen Investitionsstrategie informieren. Welche Unternehmen aus welchen Branchen wurden bereits finanziert? Ist der Investor an weiteren Investments aus diesen Branchen interessiert? Passt Ihr Vorhaben zum typischen Investitionsvolumen des Investors? Auf der Homepage der Investoren können Sie einige Informationen dazu einholen. So finden Sie meist eine Vorstellung der bisherigen Investments. Studieren Sie gerade diese besonders gründlich. Ist einer Ihrer Konkurrenten darunter, sinkt die Wahrscheinlichkeit eines Investments erheblich (öffentliche Investoren machen hier zum Teil eine Ausnahme).

> Gerade bei der Ansprache von Investoren ist die persönliche Ansprache der beste Weg, die „Kalt-

Hierfür werden zwei Komponenten betrachtet:

#### **1. Die persönliche Entscheidung:**

> Wie viel Risiko sind Sie zu tragen bereit? Sind Sie bereit, Anteile an Ihrem Unternehmen abzugeben?

#### **2. Rahmenbedingungen:**

> Was ist überhaupt realistisch? Haben Sie ausreichende Sicherheiten? Haben Sie ausreichendes Wachstumspotenzial für einen Eigenkapitalinvestor? Gibt es Fördermittel für Ihr Vorhaben/Ihre Branche?

#### **Exkurs**

aquise“ ist meist nicht zielführend. Versuchen Sie, vorab den persönlichen Kontakt aufzubauen und so einen besseren Einstieg zu bekommen. Nutzen Sie zum Beispiel unsere vielfältigen Beratungsangebote, um Ihren Businessplan entsprechend aufzubereiten und eventuell über unser Netzwerk an Investoren zu vermitteln. Bei Veranstaltungen der bayerischen Businessplan-Wettbewerbe können Sie zusätzlich einige Investoren in einem informellen Gespräch persönlich kennenlernen.

> Neben dem vollständigen Businessplan sollten Sie für einen potenziellen Investor auch ein aussagekräftiges Exposé des Businessplans, aus dem Ihr Kapitalbedarf hervorgeht, vorbereiten. Dies wird oft zur ersten Kontaktaufnahme genutzt und der vollständige Plan erst bei Interesse nachgereicht. Zusätzlich benötigen Sie eine überzeugende Präsentation, mit der Sie Ihr Unternehmen/Ihre Geschäftsidee im persönlichen Gespräch gut verkaufen können. Üben Sie auch den sogenannten „Elevator Pitch“ – die durchschlagende Präsentation Ihrer Geschäftsidee ohne Medien-einsatz in 90 Sekunden. >>

## &gt;&gt; Besonderheiten bei Fremdkapitalinvestoren

> Für Ihre Vorbereitung auf ein Bankgespräch gilt grundsätzlich Ahnliches wie für Ihre Vorbereitung auf ein VC-Gespräch, jedoch steht die unmittelbar kommende Unternehmensentwicklung stärker im Fokus. Zunächst ist es empfehlenswert, auch hier Informationen über die Bank einzuholen: Passt Ihr Vorhaben in die Strategie der Bank? Welcher Branche kann Ihr Vorhaben zugerechnet werden und welche Risikobewertung wird Unternehmen Ihrer Branche von Seiten der Bank zugeschrieben? Vergibt die Bank Kredite an Unternehmen Ihrer Branche? Vergibt die Bank überhaupt Kredite an Unternehmensgründer bzw. gehören Sie zur Zielgruppe der Bank?

> Wenn Sie zu einem Bankgespräch eingeladen werden, ist ein Businessplan erforderlich, der auch hier entsprechend überzeugend aufbereitet sein muss. Wenn Sie einen Kredit benötigen, schätzen Sie die Kreditsumme realistisch ab. Eine spätere Nachforderung ist schwierig. Möglicherweise werden zusätzlich Sicherheiten und ein höherer Zinssatz verlangt. Informieren Sie Ihren Firmenkundenbetreuer frühzeitig bei Abweichungen vom Plan, die v. a. negative Auswirkung auf die Liquidität und auf Rückzahlungen haben. Da in Deutschland das Hausbankenprinzip gilt, benötigen Sie eine Hausbank für die Abwicklung beantragter Fördergelder.

## Leitfragen Finanzplanung und Finanzierung

	Auf welchen Annahmen basiert Ihr Finanzplan? Haben Sie alle Annahmen und Herleitungen nachvollziehbar dargestellt und dokumentiert?
	Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
	Haben Sie alle Kostengruppen berücksichtigt? Wie sieht Ihre Kostenstruktur aus (fix, variabel)? Sind Ihre Kostenstrukturen branchenüblich?
	Haben Sie einen Puffer in Ihre Finanzplanung eingerechnet?
	Wie wird sich Ihre Liquidität entwickeln? Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebende Finanzbedarf Ihres Unternehmens? Wie viele flüssige Mittel (Cash) werden im ungünstigsten Fall benötigt?
	Wann werden Sie dem Unternehmen aus welchen Quellen Kapital zuführen? Welche Quellen stehen Ihnen zur Deckung Ihres Finanzbedarfs zur Verfügung?
	Welche Rendite können die Investoren erwarten?
	Wie realisieren die Investoren ihren Gewinn (Exit-Optionen)?
	Sind Sie auf das Investorengespräch optimal vorbereitet?

## 4. Der Businessplan

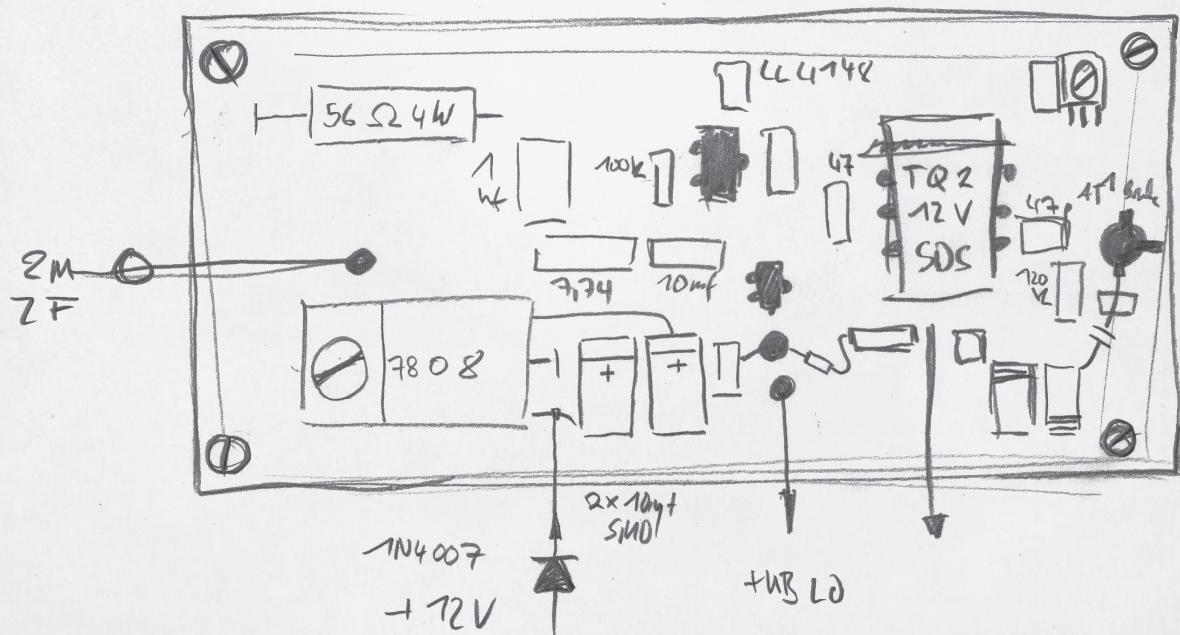
### 4.10 Anhang



#### Ziele

> Den Raum im Anhang Ihres Businessplans sollten Sie für unbedingt erforderliche Informationen nutzen, wie Organigramme, wichtige Nebenrechnungen, Patente, Lebenslauf des Managements oder auch Anzeigen und Artikel. Achten Sie jedoch darauf, dass der Anhang überschaubar bleibt und nicht zum „Datenfriedhof“ wird. Es schadet nicht, wenn der Anhang entfällt.

## 5. Beispiel für einen Businessplan



# Inhaltsverzeichnis

---

1.	Executive Summary	132
2.	Produkt und Dienstleistung	135
2.1	Verfahrensablauf	136
2.2	Kundennutzen/Anwendungen	136
2.2.1	LPT power	137
2.2.2	LPT 3D	137
2.2.3	LPT optic	138
2.2.4	LPT heat	138
2.2.5	LPT standard	139
2.2.6	Weitere Varianten	139
2.3	Stand der Entwicklung	139
2.4	Zertifizierungen	140
2.5	Patentsituation	140
3.	Markt und Wettbewerb	141
3.1	Der Markt für Leiterplatten	141
3.2	Markt- und Umsatzpotenzial von LPT	141
3.3	Märkte und Zielgruppen	141
3.4	Differenzierung zum Wettbewerb	144
4.	Marketing und Vertrieb	146
4.1	Produktpolitik	146
4.2	Preispolitik	147
4.3	Distributionspolitik	147
4.4	Kommunikationspolitik	149

---

<b>5.</b>	<b>Geschäftsmodell und Organisation</b>	150
5.1	Geschäftsmodell	150
5.2	Kooperationspartner/OEM	150
5.3	Unternehmen/Organisation	151
<b>6.</b>	<b>Unternehmerteam</b>	153
6.1	Geschäftsführung/Management	153
6.2	Weitere Mitarbeiter	154
6.3	Beirat	154
<b>7.</b>	<b>Realisierungsfahrplan</b>	155
<b>8.</b>	<b>Chancen und Risiken</b>	156
8.1	Produkt	156
8.2	Patente	156
8.3	Markt	156
8.4	Wettbewerb	157
8.5	Marketing und Vertrieb	157
8.6	Geschäftsmodell	157
8.7	Finanzplanung	157
<b>9.</b>	<b>Finanzplanung</b>	158
9.1	Liquiditätsplanung	158
9.2	Gewinn-und-Verlust-Rechnung	158
9.3	Plan-Bilanz	159
9.4	Kapitalbedarf	159
<b>10.</b>	<b>Kommentar</b>	164

Anmerkung: Im vorliegenden Businessplan wurden alle Jahreszahlen durch neutrale Zeitangaben (Jahr bzw. Geschäftsjahr) ersetzt.  
In Ihrem Businessplan sollten Sie natürlich mit konkreten Zahlen arbeiten.

## 1. Executive Summary

> Die Geschäftsidee beruht auf dem Gedanken, die Leistungsfähigkeit von Leiterplatten zu erhöhen, um damit verbesserte und neuartige Anwendungsmöglichkeiten zu erschließen. Die Grundinnovation der drahtgeschriebenen Leiterplatte besteht darin, das seit Langem bestehende und etablierte Verfahren der Leiterplattenherstellung durch einen weiteren Fertigungsschritt hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Leiterplatte wesentlich zu verbessern.

> Die technologischen Vorteile für den Kunden spiegeln sich einerseits in der Hochstromfähigkeit der Leiterplatte und der nun möglichen Minimierung des Platzbedarfs wider und kommen so dem Miniaturisierungstrend in der Elektronik entgegen. Andererseits können durch die Kombination der herkömmlichen Leiterplattentechnik mit der Drahttechnologie dem Kunden neue Möglichkeiten angeboten werden, wie z. B. dreidimensionale Leiterplatten, optoelektronische Leiterplatten, komplett geschirmte EMV-Leiterplatten sogar bis hin zu heizbaren oder kühlbaren Leiterplatten, die man mit herkömmlicher Technik nur schwer – und sehr teuer – bis gar nicht auf dem Markt beziehen kann. Die optoelektronische Leiterplatte, welche die Innovationsspitze der Leiterplattentechnologie darstellt, wird LPT in Zusammenarbeit mit IBM und dem Fraunhofer-Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration (IZM) in Berlin zur Serienreife entwickeln.

> Die wirtschaftlichen Vorteile für den Kunden liegen bei deutlichen Kosteneinsparungen in Höhe von bis zu 70 %. Beim Platzbedarf gibt es Einsparungspotenzial von bis zu 50 %. Bei kritischen Anwendungen, wie z. B. Betaubungsproblematiken, inneren Spannungen durch ungleichmäßige Wärmeverteilungen etc., stehen dem Anwender durch den Einsatz der heizbaren Leiterplatte vollkommen neue Möglichkeiten offen. Aber auch bei Standard-Leiterplatten können durch ein Redesign und die Verwendung von Draht teure Lagen eingespart werden.

> Das Herstellungsverfahren sowie die relevanten Produktanwendungen sind durch insgesamt sieben nationale und internationale Patent- und Gebrauchsmusteranmeldungen geschützt. Die Patente für die Basistechnologie sind bereits erteilt. Zur Produktion der drahtgeschriebenen Leiterplatte werden eine Drahtschreibemaschine und eine komplette Leiterplattenfertigungsanlage benötigt. Seit Anfang des 2. Geschäftsjahres ist die zweite Generation der CNC-gesteuerten (computerunterstützte numerische Maschinensteuerung) Drahtschreibemaschine im Einsatz. Des Weiteren besitzt LPT eine vollautomatisierte Leiterplattenfertigungsanlage. Es ist geplant, die Gesamtkapazität der Fertigung bis zum 2. Quartal des 3. Geschäftsjahres auf einen jährlichen Ausstoß von 2 000 qm Leiterplatten-Nutzfläche zu verdoppeln.

> Zeitgleich werden alle relevanten Zertifizierungen nach den Leiterplattennormen des Institute for Interconnecting and Packaging Electronic Circuits (IPC) und den Underwriters Laboratories (UL) sowie die Zertifizierung der Firma nach ISO 9001/2000 abgeschlossen. Die entsprechende interne Auditierung wurde bereits erfolgreich durchgeführt. Aufgrund der starken Nachfrage aus dem Automotive-Bereich plant LPT bis Ende des 3. Geschäftsjahres auch die „Dach-Zertifizierung“ (Automotive) ISO TS 16949 zu erzielen.

> Der von LPT belieferte Leiterplattenmarkt hat ein weltweites Volumen von über 35 Mrd. Dollar mit einem jährlichen Marktwachstum von 7 %. Davon entfallen auf Europa 6 Mrd. Euro (davon Deutschland 1,4 Mrd. Euro), auf Amerika 9,8 Mrd. Euro und auf Japan 8,8 Mrd. Euro (Quelle: ZVEI). Das durch die Drahtschreibetechnologie adressierbare Marktpotenzial beträgt dabei weltweit bis zu 6,3 Mrd. Euro (Europa 982 Mio. Euro). Dies schließt neue innovative Themen wie z. B. die elektrooptische Leiterplatte noch nicht ein. Der europäische Markt (primär DACH, England, Frankreich, Italien, Spanien) wird direkt von LPT bedient; der amerikanische (Geschäftsjahr 3) und der asiatische (Geschäftsjahr 4) Markt sollen durch Joint Ventures mit dort ansässigen Partnern (z. B. Leiterplattenherstellern) erschlossen werden.

> LPTs Wettbewerber sind Anbieter von sogenannten Dick-Kupfer- und starr-flex-Technologien. Nur diese können als potenzielle Substitutionstechnologien mit ähnlichen Leistungsmerkmalen eingesetzt werden. Nachteil dieser Technologien ist jedoch eine deutlich höhere Kostenbasis, sowie bei den Dick-Kupfer-Technologien starke Einschränkungen im Leiterplattendesign in Bezug auf feine Strukturen. So gesehen existiert in den Anwendungsbereichen, in welchen LPT seine Stärken voll ausspielen kann, wenig relevanter Wettbewerb.

> Der Kundenkreis sind Anwender von Leiterplattenprodukten und Hersteller von Leiterplatten. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den Produktgruppen, bei denen aufgrund der innovativen Technologie die größten Vorteile erzielt werden können, z. B. der Hochstromleiterplatte, der dreidimensionalen Leiterplatte, der heizbaren Leiterplatte, ab dem 3. Geschäftsjahr der kühlbaren Leiterplatte und ab dem 5. Geschäftsjahr der optoelektronischen Leiterplatte. Als Projektpartner konnten bereits SAMIKASA, BRILING, SEMIKRON, BARAIN, NIHAU, SIGOS und weitere Entwicklungsabteilungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) gewonnen werden. Der Vertrieb erfolgt dabei direkt sowohl über einen eigenen technischen Vertrieb als auch über lizenzierte etablierte Partner und Handelsvertreter. Durch Messen und Fachartikel konnten bereits über 600 Interessenten gesammelt werden.

> LPTs Kompetenz schließt die gesamte Prozesskette der Leiterplattenherstellung ein. Als Service-Geschäft (zur Projektakquisition) bietet LPT Design/Entflechtung von drahtgeschriebenen Leiterplatten als Dienstleistung an. Die Herstellung der Drahtfolie ist der zentrale Wert schöpfungsschritt von LPT, welcher der wesentliche Umsatzträger sein wird. Die Weiterverarbeitung der LPT-Drahtfolie zur kompletten Leiterplatte ist wiederum ein Dienstleistungsangebot, welches dazu dient, Projektakquisition bei Schlüsselkunden durchzuführen. Mit den vorhandenen Anlagen kann LPT eine komplette Leiterplattenfertigung nur für Kleinserien, Prototypen sowie Null- und Anlaufserien leisten.

> Für Mittel- und Großserienstückzahlen kooperiert LPT mit etablierten, von den Kunden bereits akzeptierten qualifizierten Leiterplattenherstellern und positioniert sich dabei als Zulieferer der Drahtfolien, welche der Leiterplattenhersteller in seinem regulären Fertigungsprozess anstatt normaler Folien (ohne Draht) einsetzt. Die Herstellung der für die Drahtschreibung nö-

tigen Maschinen für Mittel- und Großserie erfolgt über einen führenden europäischen Sondermaschinenbauer (OEM-Lieferant).

> Für das 1. Geschäftsjahr ist ein Jahresumsatz in Höhe von 220 TEuro geplant, der im 2. Geschäftsjahr auf 1,98 Mio. Euro wachsen wird und im 3. Geschäftsjahr 10,23 Mio. Euro übersteigen wird. Der Anlaufverlust entwickelt sich dabei von -0,1 Mio. Euro (Geschäftsjahr 1), -0,6 Mio. Euro (Geschäftsjahr 2) auf einen Überschuss von geplanten 3,75 Mio. Euro im 3. Geschäftsjahr (vor Zinsen und Steuern). Der Break-even ist für das Ende des 2. Geschäftsjahrs geplant. Im Zeitraum bis Ende des 3. Geschäftsjahres sind Anlageninvestitionen in Höhe von ca. 5,6 Mio. Euro vorgesehen, um die notwendige Ausweitung der Fertigungsinfrastruktur zu leisten. Der zur Realisierung der Wachstumsstrategie benötigte Betriebsmittelbedarf beträgt in den nächsten 18 Monaten 1,5 Mio. Euro. Diese Mittel dienen zum einen der Zertifizierung nach ISO/TS 16949 Automotive sowie UL-Norm, dem Auf- und Ausbau einer Vertriebs-, Marketing- und Supportinfrastruktur sowie der technischen Weiterentwicklung innovativer kundengerechter Produktlösungen.

> Zur Verwirklichung dieser Ziele startet LPT heute mit acht festen sowie vier freien Mitarbeitern. Das Team besteht aus Technikern und Ingenieuren mit genau auf die jeweiligen Verantwortungsbereiche zugeschnittenen Kompetenzen aus langjährigen Berufserfahrungen.

> LPT wird bislang vom Gründer und Gesellschafter Stefan Fuchs geleitet. Er studierte Fertigungstechnik an der Universität Erlangen-Nürnberg, wobei sein fundiertes Fachwissen im Bereich Leiterplattentechnologie durch Studien- und Diplomarbeiten und mehrere Fortbil-

dungen aufgebaut wurde. Zeitgleich erwarb er sich den Titel „Technischer Vertriebsingenieur VDI“ durch einen einjährigen Lehrgang. Ab November des 2. Geschäftsjahrs wird sich Stefan Fuchs in der Rolle des „Chief Technology Officers und VP Engineering“ auf die technische und operative Leitung fokussieren.

> Die Geschäftsführung wird Andreas Vorwärts übernehmen. Andreas Vorwärts hat 20 Jahre Industrie-Erfahrung in Engineering, Marketing und Management-Rollen bei Impron und ATII Logic in Europa und USA sowie zuletzt bei seinem eigenen Beratungsunternehmen. Seit 2000 war er als Venture Capital Investor tätig.

> Georg Amsel ist als Unternehmenscoach für die Geschäftsstrategie und das Business Development bei LPT verantwortlich. Er ist unter anderem Mitglied des Aufsichtsrats bei zahlreichen Technologieunternehmen, Gründer des Silicon-Valley-Hightech-Stammtisches, Vorstandsmitglied der German American Business Association und aktiver Coach und Juror beim Münchner Business Plan Wettbewerb.

> Michael Mahler verfügt über langjährige internationale Erfahrung im Hightech-Umfeld. Als Vice President und Managing Director namhafter amerikanischer und europäischer Firmen bringt er einen ausgezeichneten Erfahrungsschatz und ein großes Netzwerk mit. Michael Mahler zeichnet sich verantwortlich für Vertrieb und Marketing.

> In Kürze wird Herr Prof. Dr. Peter Wolf, derzeit Leiter des Fachbereichs Board Interconnection Technologies am Fraunhofer-Institut IZM Berlin, als technischer Berater das LPT-Führungsteam unterstützen.

- > Achten Sie darauf, dass alle Bestandteile des Businessplans – am besten ein Absatz pro Kapitel – in der Summary auftauchen. Der Businessplan wird beispielsweise in der hier vorliegenden Summary nicht chronologisch und unvollständig wiedergespiegelt.
- > Zudem ist der Umfang der Summary wichtig: Sie sollte maximal zwei Seiten betragen. Die hier vorgestellte Summary ist teilweise zu ausführlich und dadurch insgesamt zu lang.

> Schon in der Summary muss hervorgehen, was ihr Alleinstellungsmerkmal ist und wie Sie sich vom Wettbewerb differenzieren. Dies wird im vorliegenden Beispiel ähnlich schlecht herausgearbeitet wie die Vertriebs- und Finanzierungsstrategie. Angaben zum Realisierungsfahrplan sowie Chancen und Risiken fehlen komplett.

## 2. Produkt und Dienstleistung

### Kommentar

### Innovation steckt oft im Detail

Manchmal sind es die kleinen Dinge, die eine Technologie ein großes Stück voranbringen und einen

Durchbruch einleiten können. So könnte es auch bei dieser „simpel“ Punktschweißtechnik für Kupferlackdrähte sein: Drähte, die in einer Platin verschwinden und gleich mehrere Innenlagen ersetzen.

Dafür braucht es keine neue Fertigungstechnologie, andere Prozesse oder gar unbekannte Materialien. Die verlegten Drähte fügen sich in den bekannten und bestens beherrschten FR4-Fertigungsablauf ein. Eine



**Harry Schubert**

ist Redakteur der Elektronik für die Bereiche Bildverarbeitung, Fertigung, Konsumelektronik und Stromversorgung.

► E-Mail:

[hschubert@elektronik.de](mailto:hschubert@elektronik.de)

Ergänzung – mehr nicht. Keine Revolution, die alles bisherige über Bord wirft – nur eine Weiterentwicklung. Genau das aber kann der drahtgeschriebenen Leiterplatte eine schnelle Akzeptanz und eine rasche Markteinführung bescheren. Die Vorteile gegenüber den normalen Platinen sind so groß, dass man sich tatsächlich fragen muss, wieso erst jetzt jemand auf diese Idee gekommen ist und die Drahttechnik wiederentdeckt hat.

Die altbekannte, starre und billige Glasfaser-Epoxyd-Platine – deren Tod schon oft vorhergesagt wurde – kann mit den integrierten Drähten nicht nur ein Stückchen weiterleben,

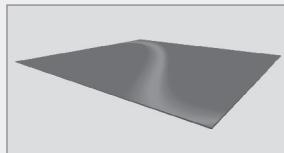
sondern sogar wiederauferstehen. Ihre Einsatzmöglichkeiten erweitern sich ganz

erheblich: Sie wird faltbar und dreidimensional – und das zu Kosten, die deutlich unter denen vergleichbarer starr-flexibler oder flexibler Basismaterialien liegen. Noch muss die drahtgeschriebene Platine „laufen lernen“ – dies gilt vor allem für die Drahtlege- und Schweißmaschinen. Was spricht aber dagegen, dass diese Systeme demnächst Geschwindigkeiten heutiger Bestückungsautomaten erreichen? Diese Roboter werden sicherlich schnell, sehr schnell erwachsen werden. Und der „Kabelsalat“ in der Platine wird ebenso rasch einer Ordnung folgen, die über EMV und Signalkopplungen, Impedanz, Signalintegrität und Wärmeentwicklung wacht.

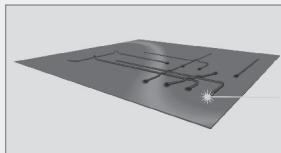
## 2.1 Verfahrensablauf

> Der Arbeitsschritt „Drahtschreiben“ ist der weiteren Leiterplattenproduktion vorgelagert und kann an einem externen Standort vorgearbeitet werden. Der Ab-

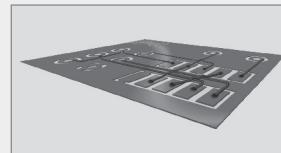
lauf der Herstellung der drahtgeschriebenen Leiterplatte soll in Abbildung 1 kurz skizziert werden:



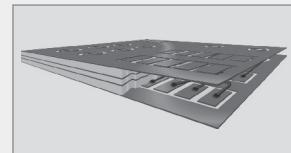
Schritt 1  
Träger der  
Drahtschreibung



Schritt 2  
Fixierung der  
Kontaktpunkte



Schritt 3  
Lötflächen definieren



Schritt 4  
Verpressen und  
Weiterverarbeitung

Abbildung 1: Fertigungsablauf

> Der Träger der Drahtschreibung ist die aufgeraupte Oberfläche der Top- und Bottom-Kupferfolie. Dünne Kupferlackdrähte (bei der optischen Leiterplatte sind es dünne Lichtwellenleiter) werden computergesteuert nach einem vorgegebenen Signal Routing auf den Innenseiten der späteren Top- und Bottom-Layer automatisch verlegt.

> Die Drähte werden dabei an den Kontaktstellen mit modernster Micro-Schweißtechnologie elektrisch verbunden und an den Biegepunkten fixiert. Zur Veranschaulichung sind in Schritt 3 die späteren Pads (Lötflächen) eingezeichnet. Dabei ist die Lage der Schweißpunkte zu erkennen: Das Zentrum der SMD-Pads sowie der Restring der THD-Pads.

> Der weitere Aufbau der drahtgeschriebenen Leiterplatte sowie die weiteren Verarbeitungsschritte nach dem Verpressen (Bohren, Durchkontaktieren, Ätzen, Veredeln etc.) entsprechen denen einer herkömmlichen Multilayer-Leiterplatte.

## 2.2 Kundennutzen/Anwendungen

> Durch die Kombination von herkömmlichen geätzten Leiterbahnen und drahtgeschriebenen Signalleitungen ist es möglich, mit wenigen Drahtverbindungen große Vorteile für die entsprechende Kundenanforderung zu erlangen (es werden ausschließlich die relevanten Signalleitungen durch Draht ersetzt, um die Kosten und den Zeitaufwand der Drahtschreibung möglichst zu optimieren). Das LPT-Produktportfolio zeigt die breite Anwendbarkeit und Vielseitigkeit der Technologie: Mit LPT power lassen sich hohe Ströme bei minimaler Baugröße leiten. LPT 3D trägt mit biegabaren Leiterplatten zur Miniaturisierung bei und LPT optic stellt einen wichtigen Schritt in die Zukunft der Leiterplatten mit Glasfasern als Leiter dar. LPT heat ermöglicht das punktgenaue Aufwärmen der Leiterplatte und schließlich ermöglicht LPT standard die Reduktion von teuren Leiterplattenlagen.

### 2.2.1 LPT power

> Die steigende Anzahl von Schaltungen, welche hohe Ströme steuern, stellt die heutige Leiterplatten-technik vor große Probleme: Auf den aufgrund der maximalen Ätzhöhe sehr dünnen Kupferschichten einer normalen Leiterplatte müssen Hochstromleitungen als sehr breite Bahnen (mehrere Zentimeter) realisiert werden. Derart breite Bahnen behindern das Leiterplattendesign erheblich und resultieren meist in deutlich größeren Leiterplatten. Als Alternative verwendete, sehr viel dicke-re Kupferschichten ermöglichen zwar hohe Ströme in schmaleren Bahnen, erlauben jedoch keine feinen Struk-turen, wie sie in großer Anzahl für Steuersignale benötigt werden. Auch sind dicke Kupferschichten aufgrund langer Ätzzeiten teuer in der Realisierung.

> Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, entfaltet hier LPT power sein technisches Potenzial. Im Inneren der Leiterplatten werden elektrische Verbindungen mit hoher Strombelastung mittels eines oder mehrerer paralleler Lackdrähte zusätzlich zur oder anstelle der geätzten Leiterbahn hergestellt. So können auf dieser Leiterplatte hohe Ströme mit feinen Strukturen kostengünstig kom-biniert werden.

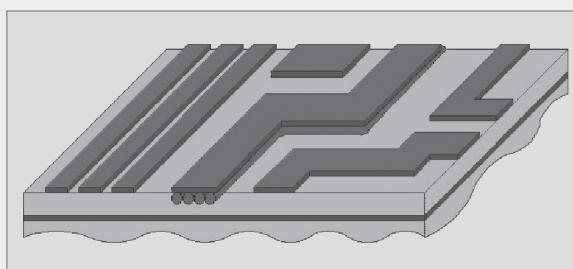


Abbildung 2: Prinzipzeichnung LPT power

> Durch die Integrierung der Drähte (und den Ersatz der ansonsten extrem breiten Leiterbahnen) in die Lei-terplatte ist es nun möglich, die Außenabmessungen der Leiterplatte klein und kompakt zu halten, was dem unabänderlichen Trend zur Miniaturisierung entspricht.

### 2.2.2 LPT 3D

> In die LPT 3D wird quer zu den Drähten eine gerade Nut von der einen bis zur anderen Leiterplattenkante ge-fräst. In dieser Nut kann – wie in Abbildung 3 dargestellt – die Leiterplatte nach der einen Seite bis zu 180°, nach der anderen Seite bis zu 90° gebogen werden.

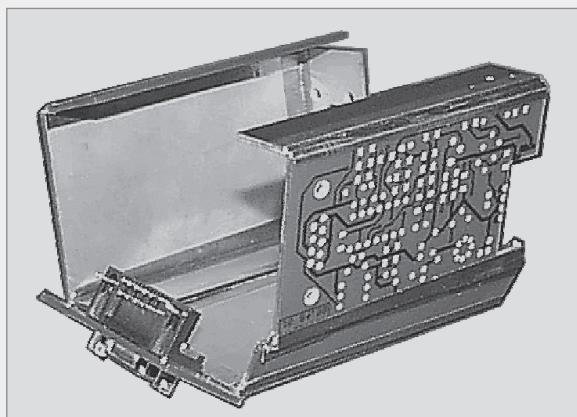


Abbildung 3: Muster LPT 3D

> Die 180°-Biegung ist ideal für die Kompaktbauwei-se. Die 30°-Biegung ist sehr gut geeignet für vorüberge-henden Hitzeschutz bzw. definierte Zinnfreiheit beim Löten und kann danach problemlos wieder in die Aus-gangsposition zurückgebogen werden.

> Bei der 90°-Biegung dient LPT 3D zur Anbringung von Anzeige- bzw. Eingabebauelementen und Buchsen an der Frontseite, unter Umständen in verschiedenen Befestigungsebenen. Bei einem rundum geschlossen-en Gehäuse sind die Vorteile: EM-Schirmung, EGB-Schutz,

Hochspannungsschutz, Schutz vor unbefugten Eingriffen, Trennung von wärmeerzeugenden Bauteilen oder Batterien außerhalb des Gehäuses.

### **2.2.3. LPT optic**

> „Ein Thema, das die Fachwelt derzeit beschäftigt, ist der Einzug optischer Technologien in den Bereich Elektronik. Ein Kernstück bildet hier u. a. die optoelektronische Leiterplatte, deren Weiterentwicklung und Erforschung in der Elektronikbranche eine Innovationsspitze darstellt.“ (Vorwort Fachtagung VDE)

> LPT optic ist konzipiert für die Leiterplatte von morgen. Bei immer höheren Taktfrequenzen kann die aktuelle elektrische Leiterplattentechnik den Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Durch den Einsatz von Glasfasern als Leiter sind Frequenzen im Gigahertz-Bereich unproblematisch. Diese optischen Leiter sind nunmehr durch die Drahtschreibung möglich. Auch für dieses Verfahren hat LPT patentrechtlichen Schutz angemeldet.

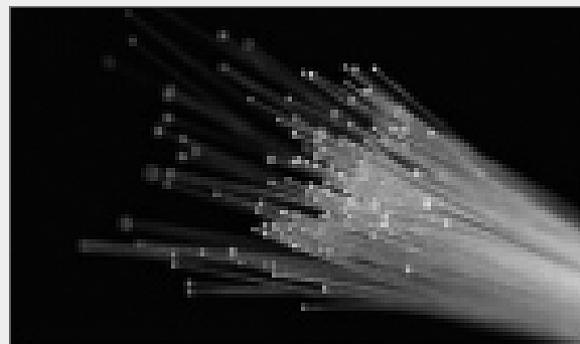


Abbildung 4: Lichtleitwellen – LPT optic

### **2.2.4. LPT heat**

> Bei LPT heat wird anstatt der Kupferdrähte Widerstände(Heiz-)draht in die Leiterplatte eingebracht. Dadurch kann die Leiterplatte zielgenau aufgewärmt werden; so können Betauungsprobleme oder unterschiedliche Ausdehnungen der Leiterplatte bei unterschiedlichen Temperaturen vermieden werden. Ferner können nun einfach Widerstände in die Leiterplatte integriert werden, was niedrige Bestückungskosten zur Folge hat.

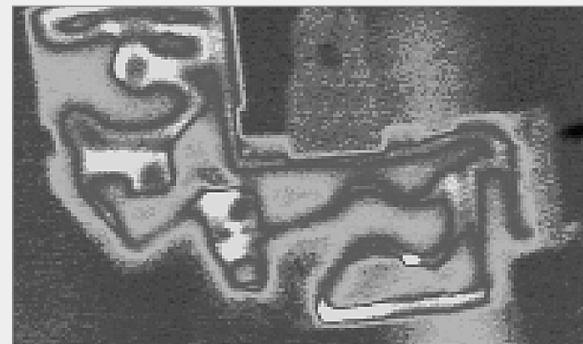
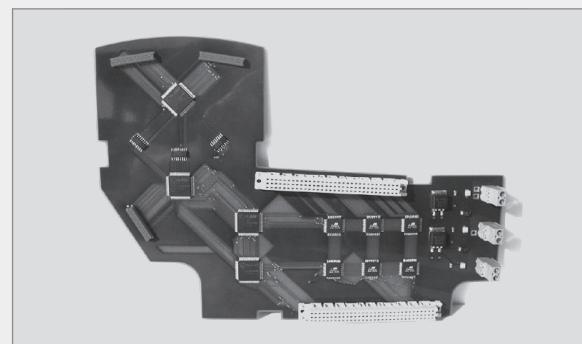


Abbildung 5: LPT heat

## 2.2.5 LPT standard

> Durch ein entsprechendes Redesign ist es in vielen Fällen möglich, mithilfe des Drahtes bei konventionellen Leiterplatten teure Lagen einzusparen. So kann zum Beispiel eine 6-Lagen-Multilayer-Leiterplatte auf einen 4-Lagen-WIRELAID-Multilayer reduziert werden.

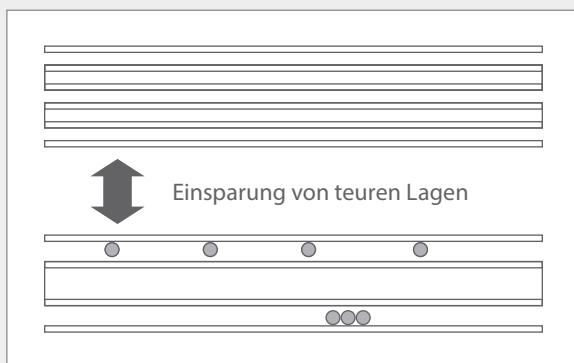


Abbildung 6: Reduktion teurer Leiterplattenlagen durch LPT standard

## 2.2.6 Weitere Varianten

> Weitere Möglichkeiten, die sich aus der Kombination konventionell/Drahtschreibung ergeben, sind LPT rapid für kurzfristige Layoutänderungen und LPT future für komplett geschirmte Leiterplatten. In Zusammenarbeit mit den Kunden wird es aber immer wieder neue Anwendungsfelder der Drahttechnologie geben.

> Durch den Aufbau einer Kleinserienfertigung ist es bei LPT PCB auch möglich, herkömmliche Leiterplatten im Kleinserienbereich mit anzubieten. Dadurch ist eine Auslastung der Fertigung von Anfang an gewährleistet, wobei bei Engpässen die drahtgeschriebenen Leiterplatten stets höhere Priorität haben.

## 2.3 Stand der Entwicklung

> Die Drahtschreibetechnik wurde in der Zeit Ende des Jahres C bis zum Jahr F von der Basisidee bis zu einem funktionsfähigen ersten Prototypen gebracht. Das Problem der Ankontaktierung der Drähte auf die dünne Kupferplatte stellte dabei die größte Herausforderung dar. Zur weiteren Beurteilung des Verfahrens musste dann eine komplette Kleinserien-Leiterplatten-Fertigung aufgebaut werden. Ferner wurden bis Ende des Jahres F auch die Gebäudevoraussetzungen an die Notwendigkeiten angepasst: Das vorher auf ca. 100 qm renovierte Gebäude wurde komplett ausgebaut; es stehen nun über 700 qm für die Fertigung zur Verfügung.

> Aufgrund der miteinander vernetzten Steuerungen mit Fertigungsleitstand steht eine komplett automatisierte Kleinserienfertigung mit allen dazugehörigen internen Testabläufen zur Verfügung. Seit Anfang des 2. Geschäftsjahres ist nun auch die in Abbildung 7 dargestellte zweite Generation der Drahtschreibemaschine im Einsatz. Mit ihr können sowohl die Kleinserien als auch die Prototypen- und Null- bzw. Anlaufserien der Mittel- und Großserien hergestellt werden. Die dritte Generation der Drahtschreibemaschine wird parallel von einem sehr namhaften Sondermaschinenbauer überarbeitet und später als OEM gefertigt.

> Die Fertigung erlaubt nach der Kapazitätserweiterung einen jährlichen Durchsatz von ca. 2 000 qm Leiterplattennutzfläche. Bei Kapazitätsengpässen kann problemlos auf bestehende Leiterplattenhersteller in Form der verlängerten Werkbank zurückgegriffen werden.

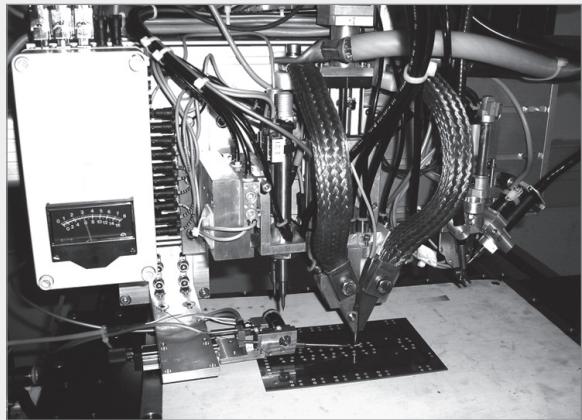
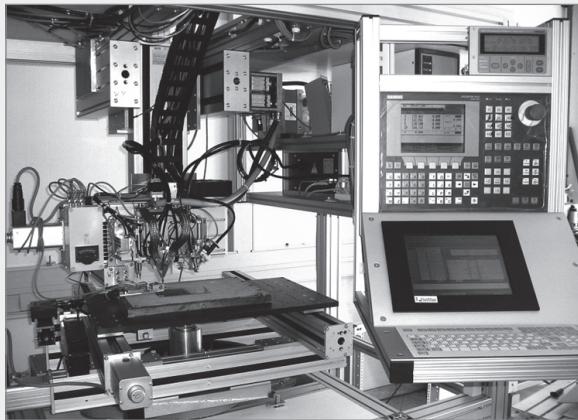


Abbildung 7: Zweite Generation der Drahtschreibemaschine

## 2.4 Zertifizierungen

> Erste Zertifizierungsmuster, welche die Leiterverfahren, Akustik und die herkömmliche Leiterplatten-technik beinhalten, sind bereits beim IZM in Berlin eingereicht. Diese Muster sind allesamt positiv beurteilt worden. Es werden ferner Untersuchungen nach UL-Norm (USA) durchgeführt werden. Die Zertifizierung durch UL wird bis Mitte des nächsten Geschäftsjahres erwartet. LPT wurde bereits nach ISO 9001:2000 auditiert und wird bis zum kommenden Geschäftsjahr zertifiziert sein. Aufgrund einer verstärkten Nachfrage aus dem Transportation-Bereich arbeitet LPT daran, auch die „Dach-Zertifizierung“ (Transportation) ISO TS 16949 erfolgreich abzuschließen.

## 2.5 Patentsituation

> Das Herstellungsverfahren sowie die relevanten Produktanwendungen sind durch insgesamt fünf nationale und internationale Patent- und Gebrauchsmuster-anmeldungen geschützt. Die Patente für die Basistechnologie sind bereits erteilt.

### Anmerkung

> In den Businessplan gehören nur wirklich relevante Informationen. Der Zeitungsartikel passt zwar zum Thema, ist jedoch dennoch deplatziert. Wenn überhaupt, gehört er in den Anhang. Achten Sie insbesondere darauf, dass die zitierten Quellen Ihre Technologie und Ihr Alleinstellungsmerkmal unterstützen und nicht wie im vorliegenden Fall infrage stellen.

> Achten Sie darauf, dass Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal sauber herausarbeiten. Im vorliegenden Plan wird zwar ausführlich auf den Kundennutzen eingegangen, die zugrunde liegende technische Innovation jedoch nur sehr oberflächlich behandelt.

> Schon hier können Sie Ihre Zielmärkte anschneiden. Wer ist die Zielgruppe für die jeweilige Produktvariante?

### 3. Markt und Wettbewerb

#### 3.1 Der Markt für Leiterplatten

> Wie aus Abbildung 8 hervorgeht, ist das Wachstum des Leiterplattenweltmarktes hauptsächlich durch den asiatischen Raum getragen. Das Wachstum im 1. Geschäftsjahr in Europa ist nach ZVEI 5,7 % und wird im 2. Geschäftsjahr ca. 3,6 % betragen. Dieser Rückgang hatte zur Folge, dass eine starke Marktbereinigung durch Aufkäufe und Liquidationen stattfand und weiter stattfindet.

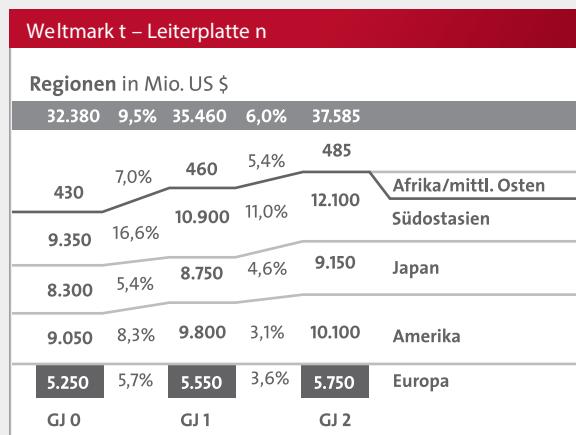


Abbildung 8: Der Weltmarkt für Leiterplatten – Quelle: ZVEI

> Um den Leiterplattenmarkt für LPT besser darlegen zu können, erfolgt in Abbildung 10 eine Konzentration auf den deutschen Markt – Volumen ca. 2 Mrd. Euro im 1. Geschäftsjahr. Dieser wurde nach den Anwendungen der Leiterplatten aufgegliedert. Telekommunikation sowie Industrie- und Kfz-Elektronik stellen hierbei die lukrativsten Absatzmärkte dar.

Anwendungen in Mio. Euro					
1.383	3,4%	1.430	2,2%	1.462	
43	-9,3%	39	-23,1%	30	Unterhaltungselektronik
210	1,4%	213	1,4%	216	Datentechnik
91	-5,5%	86	1,2%	87	Sonstige Konsumgüter
387	3,4%	400	2,5%	410	Kfz-Elektronik
372	4,8%	390	3,8%	405	Industrie-Elektronik
280	7,9%	302	4,0%	314	Telekommunikation
GJ 0		GJ 1		GJ 2	

Abbildung 9: Leiterplattenmarkt in Deutschland nach Anwendungsgebieten – Quelle: ZVEI

#### 3.2 Markt- und Umsatzpotenzial von LPT

> Aus diesen Marktbeobachtungen lässt sich das Umsatzpotenzial für LPT in Deutschland, Europa und weltweit schätzen. Nimmt man, wie in Abbildung 10 dargestellt, das gesamte Marktvolumen für Leiterplatten als Basis und rechnet diesen auf einen realistisch adressierbaren Markt herunter, lässt sich über den angestrebten Marktanteil in den jeweiligen Segmenten das Umsatzpotenzial der LPT prognostizieren. Für den deutschen Markt prognostizieren wir im Geschäftsjahr eins auf diese Weise ein Umsatzpotenzial von 30,6 Millionen Euro. Europaweit lassen sich schätzungsweise 1,2 und weltweit sogar 7,6 Milliarden Euro realisieren.

#### 3.3 Märkte und Zielgruppen

> Die Anforderungen des Marktes an die Features elektronischer Baugruppen sind in den letzten Jahren exponentiell gestiegen. Die Forderung nach ständig kleiner werdenden Schaltungen bei gleichbleibender Leistungsfähigkeit stellt die Hersteller elektronischer Baugruppen sowie die Leiterplattenentwickler vor große Herausforderungen. Dem kann einerseits durch extreme Integration seitens der eingesetzten Bauteile Rechnung getragen werden. Andererseits werden durch neue und univer-

sellere Schaltkreistechnologien Integrationsdichten erreicht, die vor einigen Jahren noch undenkbar erschienen.

Umsatzpotenzial weltweit: 763,1 Mio. 3

Umsatzpotenzial Europa: 119,4 Mio. 3

Umsatzpotenzial Deutschland: 30,6 Mio. 3

	Markt Deutschland Geschäftsjahr 1	Adressierbarer Markt		LPT Umsatzpotenzial	
Unterhaltungselektronik	39	2	5 %	0,3	13 %
Datentechnik	213	21,3	10 %	2,1	10 %
Sonstige Konsumgüter	86	4,3	5 %	0,5	11 %
Kfz-Elektronik	400	80	20 %	8,0	10 %
Industrie-Elektronik	390	117	30 %	16,4	14 %
Telekommunikation	302	30,2	10 %	3,3	11 %
Summe	1.430,00	254,8		30,6	

	Markt Europa Geschäftsjahr 1	Adressierbarer Markt		LPT Umsatzpotenzial	
Unterhaltungselektronik	222,0	11,1	5 %	1,4	13 %
Datentechnik	666,0	66,6	10 %	6,7	10 %
Sonstige Konsumgüter	333,0	16,7	5 %	1,8	11 %
Kfz-Elektronik	1.332,0	266,4	20 %	26,6	10 %
Industrie-Elektronik	1.609,5	482,9	30 %	67,6	14 %
Telekommunikation	1.387,5	138,8	10 %	15,3	11 %
Summe	5.550,0	982,4		119,4	

	Markt weltweit Geschäftsjahr 1	Adressierbarer Markt		LPT Umsatzpotenzial	
Unterhaltungselektronik	1.418,4	70,9	5 %	9,2	13 %
Datentechnik	4.255,2	425,5	10 %	42,6	10 %
Sonstige Konsumgüter	2.127,6	106,4	5 %	11,7	11 %
Kfz-Elektronik	8.510,4	1.702,1	20 %	170,2	10 %
Industrie-Elektronik	10.283,4	3.085,0	30 %	431,9	14 %
Telekommunikation	8.865,0	886,5	10 %	97,5	11 %
Summe	35.460,0	6.276,4		763,1	

Abbildung 10: Umsatzpotenzial – Quelle ZVEI und LPT

> Auch die immer geringeren Verlustleistungen und Betriebsspannungen der neuen Halbleitergenerationen lassen sehr hohe Packungsdichten zu. Nicht überall lassen sich aber große Leistungen und damit auch hohe Spannungen und/oder hohe Ströme vermeiden. Im Maschinenbau und seinen einzelnen Unterbereichen wie Automatisierungs- und Antriebstechnik unterliegt die Mikrointegration physikalischen Grenzen, die sich in völlig anderen Bereichen bewegen als beispielsweise in der Mobilfunktechnik. Genau den Bereich der Leistungselektronik deckt die drahtgeschriebene Leiterplatte ab. Die Märkte von drahtgeschriebenen Leiterplatten liegen in den Segmenten Leistungselektronik, Prototypenbau/Investitionsgüter, Automotive/Luft- und Raumfahrt sowie Entwicklungsabteilungen.

#### Leistungselektronik

> Der Vorteil liegt hier bei der weitaus größeren Stromdichte, die die drahtgeschriebene Leiterplatte bei gleicher Leiterbahnbreite gegenüber der herkömmlichen bietet. Viele Anwendungen können dann auf engerem Raum platziert werden, was dem Trend zur fortschreitenden Miniaturisierung auch im Hochleistungsbereich entgegenkommt.

> Geregelte Antriebstechniken im Maschinenbau zählen hierzu ebenso wie ein Leistungsverstärker im Niederfrequenzbereich. Die bessere Hochspannungsfestigkeit gegenüber einer normalen Leiterbahn an deren Ecken macht auch Anwendungen im Bereich der Energieversorgung möglich.

#### Prototypenbau, Investitionsgüter

> Die einzigartige Möglichkeit, eine Leiterplatte kombiniert aus verschiedenen Technologien herzustellen, bietet dem Muster- und Prototypenbau wie auch dem Investitionsgütersektor mit seinen extrem kleinen Stückzahlen völlig neue Möglichkeiten. Die Leiterplatten werden nach bekanntem Muster im unteren Leistungsbereich von LPT gefertigt. Später werden die Leistungselemente separat auf der Platte platziert. Jede Platte kann dann durch dynamisches Anpassen an die optimale Struktur so einfach wie möglich, aber so sicher wie nötig gehalten werden. So sind Mindestabnahmemenge oder -preis bei der Drahtschreibung nicht von Bedeutung. Be trachtet man den Muster- und Prototypenbedarf bis zu einer Menge von 100 Schaltungen, so werden diese Mengen ebenfalls abgedeckt.

#### Automotive, Luft- und Raumfahrt

> Die Kraftfahrzeugbranche bzw. deren Zulieferindustrie wird in den letzten Jahren von einem Boom an Elektronik überrollt. Vormals rein mechanisch betriebene Baugruppen werden zunehmend mit elektrischen Antrieben und elektronischen Steuerungen versehen, um die Regelgenauigkeit auf ein Vielfaches zu erhöhen oder dem Kunden ganz neue Möglichkeiten in der Fahrzeugtechnologie anzubieten.

> Hier kommen viele Anforderungen auf eine Leiterplatte zu. Zuverlässigkeit, Gewicht und Kosten sind die wichtigsten Attribute. Durch die Fähigkeit der drahtgeschriebenen Leiterplatte, schon im fertigen Zustand noch mechanisch bis zu 180° angepasst werden zu können, bieten sich Möglichkeiten, Leiterplatten auch als Winkel oder halben Würfel herzustellen und sie so potenziell knappen Platzverhältnissen optimal anpassen zu können. Bei der dann dreidimensionalen Ausrichtung entfallen die Lötverbindungen durch den vorverlegten Draht an den Verbindungsstellen zu den einzelnen Schaltungen.

Das bietet eine sehr große Sicherheitsreserve, wie sie auch in der Luft- und Raumfahrt Standard ist.

### Entwicklungsabteilungen

> Die Zielgruppe der drahtgeschriebenen Leiterplatte umfasst den gesamten Bereich der Hardware-Entwickler. Die Verringerung der Lagenzahlen bei bereits vorhandenen Leiterplatten und die sich dadurch ergebenden Kosten einsparungen stellen für jede Entwicklungsabteilung einen deutlichen Vorteil dar.

### 3.4 Differenzierung zum Wettbewerb

> Der deutsche Leiterplattenmarkt ist ein wettbewerbsintensiver Markt mit oligopolistischer Marktstruktur. Die Top-10-Hersteller erwirtschaften 60 % des Gesamtproduktionsvolumens. Es gibt in Deutschland wie auch in Europa keine Aufteilung des Leiterplattenmarktes im Kleinserien- und Mittelserienbereich. Lediglich der Großserienmarkt wird von vier bis fünf großen Leiterplattenherstellern abgedeckt. Die anderen ca. 100 Hersteller teilen sich den Markt der Klein- und Mittelserien untereinander auf, ohne dass es hierbei Marktanteilsspitzen bei gewissen Herstellern gibt. Die zwei weltweit größten Märkte liegen langfristig in Südostasien und in Amerika. Diese Märkte sollen mit Kooperationspartnern durch Joint Ventures erschlossen werden.

> Mit der drahtgeschriebenen Leiterplatte ist es dem Hardwareentwickler möglich, die Packungsdichte zu erhöhen und so den teuren Platzbedarf deutlich zu verringern. Dies ist der gravierende Vorteil bei LPT power. Benötigte man bei der herkömmlichen Leiterplatte eine ca. 20 mm breite Leiterbahn, um einen Strom von z. B. 15 A zu übertragen, so wird diese Leiterbahn bei LPT power durch einen Flachdraht (1,3 mm Breite) in der Leiterplatte ersetzt, und der dadurch gewonnene Platz kann für den normalen Schaltungsentwurf verwendet werden.

> Auf diesem Gebiet hat die Konkurrenz noch keine adäquate Lösung gefunden. Der Entwickler muss den großen Platzbedarf akzeptieren und gegebenenfalls zu einer Miniaturisierung der Bauteile greifen, was zuerst bei den Bauteilen selbst und später auch bei der Verarbeitung zu erheblichen Mehrkosten führt.

> Einige Leiterplattenhersteller haben begonnen, unter großem Aufwand Leiterplatten mit Dickkupferschichten zu entwickeln. Diese sind in der Herstellung aufgrund der nur sehr schwierig zu ätzenden hohen Schichtdicke (400 µm) sehr teuer und können mit den feinen Strukturen von Signalleiterbahnen nicht effizient kombiniert werden. Auf absehbare Zeit ist in diesem Bereich keine wirtschaftlich vergleichbare Lösung zu erwarten.

> LPT 3D kann die Gesamtsystemkosten deutlich reduzieren. Alternativ zu zwei getrennten Leiterplatten, welche mit Steckverbindern oder manuell per Kabel verbunden werden müssen, kann mit LPT 3D das Gesamtsystem auf einer Leiterplatte gefertigt werden. Diese Leiterplatte wird nach Bestückung in einem simplen Schritt „gebogen“ und ersetzt kostengünstig ein alternatives, sehr viel teureres System aus zwei Leiterplatten.

> Ein Konkurrenzprodukt, das diese Problematik auch adressieren kann, ist die „starr-flexible Leiterplatte“, welche aber in der Herstellung um mindestens den Faktor fünf teurer ist als die vergleichbare „starre“ Leiterplatte von LPT. Ferner ist es nun durch LPT 3D möglich, komplett geschirmte Gehäuse in einem Arbeitsgang herzustellen, was für EMV-Eigenschaften von Baugruppen von hoher Bedeutung ist.

> Die drei Dimensionen des Kundennutzens Zeit, Qualität und Kosten werden heutzutage von allen Herstellern verfolgt und mehr oder weniger gut erreicht. Auf diesem Gebiet ist eine Abgrenzung sehr schwer, wobei in der Dimension Zeit gleich Geschwindigkeit LPT durch seine Substitution von schwer zu entflechtenden Leiterbahnen durch den Draht einen nicht zu verachtenden Vorteil besitzt.

> Ein weiterer, sehr interessanter Aspekt der Drahtschreibetechnologie ist die Zukunftssicherheit. Es wird nun möglich sein, in überschaubarem Zeitrahmen eine Lösung auch für die im Moment noch nicht zu lösenden Probleme der Optik in der Leiterplatte, der zielgerichteten Kühlung der Leiterplatte und der kompletten Schirmung einer Leiterplatte darzustellen. Auch weitere Mög-

lichkeiten der Drahtschreibetechnologie, die mit einer Leiterplatte nichts zu tun haben, sind interessant und wurden von Kunden bereits angefragt (Spulentechnik für Smart Cards, transparente Werbedisplays, Verlegen von geschirmten Drähten ...). Abbildung 11 fasst nochmals die wesentlichen Differenzierungsmerkmale von LPT, insbesondere im Hinblick auf die beiden Produkte LPT power und LPT 3-D zusammen.

> Eine Gegenreaktion auf die drahtgeschriebene Leiterplatte ist aufgrund des Patentschutzes sowie des hohen Forschungsaufwands, der benötigt würde, um mit konventioneller Technik die technologischen Vorteile von LPT wettzumachen, nicht zu erwarten. Ferner besteht die Möglichkeit, dass LPT zukünftig durch ein Lizenzmodell den Wettbewerb mit einbindet.

Differenzierung von LPT zum Wettbewerb	
LPT power	LPT 3D
Kosteneinsparungen bis zu 70 %	
Platz einsparung bis zu 50 %	
Räumliche Flexibilität auch bei hohen Strömen	
Kürzere Lieferzeit	
Größere elektrische Ströme bei engerer Bauweise	Alle elektrischen Verbindungen in einer einzigen Leiterplatte
Auf einer Leiterplatte können Leistungselektronik und Schaltungselektronik vermischt werden	Alle Arbeitsgänge (Bestücken, Abgleichen, Prüfen, Fehlersuche, Reparatur) im ebenen Zustand
Kreuzungen von Strom führenden Leitern sind leichter zu realisieren	Keine Handlötzstellen
Größere Flexibilität für den Entwickler	Logistik von nur einer Position bei einem Lieferanten
Durch den Einsatz von Flachdrähten können auch extrem hohe Ströme übertragen werden	Einfacher Zugang bei Reparaturen

Abbildung 11: Differenzierung zum Wettbewerb

- > Leiten Sie Ihren Zielmarkt logisch her, hier wird der Leser mit schlecht kommentierten Statistiken überrumpelt und kann die Zusammenhänge schwer nachvollziehen. Eine Frage in diesem Zusammenhang ist, wie beispielsweise der adressierbare Markt errechnet wurde.
- > Achten Sie auf eine positive Darstellung des Marktes. Eine wie im vorliegenden Beispiel

- > dargestellte rückläufige Marktentwicklung schreckt den Leser – insbesondere Investoren – eher ab.
- > Messen Sie sich unbedingt mit Ihren Wettbewerbern. Hier fehlen eine konkrete Nennung aktueller und potenzieller Wettbewerber und ein vernünftiger Benchmark. Grundsätzlich ist in einem interessanten Marktsegment zumindest langfristig immer mit Wettbewerb zu rechnen.

## 4. Marketing und Vertrieb

> Oberstes Ziel von LPT ist es, eine hohe Marktdurchdringung und Marktpräsenz der drahtgeschriebenen Leiterplatte in kürzester Zeit zu erreichen. LPT fokussiert den Einsatz seiner Technologie auf Felder, in denen die Einzigartigkeit und der Wettbewerbsvorteil besonders groß sind. In diesen Feldern hat eine von Wettbewerbern angebotene Alternativlösung – falls überhaupt vorhanden – sehr viel höhere Kosten und erlaubt LPT damit sehr attraktive und flexible Margengestaltung.

### 4.1 Produktpolitik

> Durch den innovativen Charakter des LPT-Produkts erfolgt eine Marktpositionierung klar über eine Differenzierungsstrategie. Der entsprechende technologische Vorsprung steht auch im Zentrum der Kommunikationsmaßnahmen und spiegelt sich in der Preisgestaltung wider.

> Natürlich muss es der Anspruch von LPT sein, dem Kunden fehlerfreie Qualität in kurzen Lieferzeiten zu garantieren. Dazu werden alle drahtgeschriebenen Leiterplatten, die LPT verlassen, vorher mit einem elektrischen Test (E-Test) überprüft. Es darf kein Kunde wegen Qualitätsmängeln verärgert werden. Das wird aber auch durch die Befolgung des Qualitätswesens, das LPT mit Einführung der ISO 9001/2000 bestätigt hat, festgelegt.

> Ferner wird LPT die Kunden dahingehend unterstützen, ihnen von Anfang an bei allen Fragen des Designs und der Ausnutzung aller technischen Möglichkeiten der drahtgeschriebenen Leiterplatte hilfreich zur Seite zu stehen. Aus diesem Grund besitzen bei LPT alle Vertriebsmitarbeiter langjährige berufliche Erfahrungen im Bereich des Leiterplattenlayouts.

#### 4.2 Preispolitik

> Es wird von Anfang an darauf geachtet, dass dem Entwickler auch mithilfe der Darlegung der Einsparpotenziale die Bereitschaft zum Umsteigen auf die neue Technologie so „attraktiv“ wie nur möglich dargelegt wird. Würde er die technologischen Vorteile, die er durch die Varianten der drahtgeschriebenen Leiterplatte hat, auf herkömmliche Weise produzieren lassen, so müsste er mit einem Aufschlag von bis zu 50 % der Herstellkosten rechnen. Niedrigere Folgekosten durch erheblich vereinfachte Folgebearbeitungsschritte (bestücken, testen) sind hierbei sicher nur in Teilen berücksichtigt.

> Auf Grundlage dieses Kosteneinsparungspotenzials wird zunächst versucht, einen möglichst hohen Einstiegspreis zu realisieren, der sicherlich mit zunehmender Wettbewerbsintensität abgesenkt werden muss. Durch ein intelligentes, wertbasiertes Preismodell wird LPT sicherstellen, die gewollte Marktdurchdringung nicht durch unangepasste Preise zu behindern.

#### 4.3 Distributionspolitik

> Die Markterschließung erfolgt auch durch die Nutzung von vorhandenen Vertriebskanälen. So erfolgt der gesamte Vertrieb neben dem technischen Vertrieb durch LPT über lizenzierte Partner und Handelsvertreter, die von LPT eine fachliche Schulung erhalten. Zur technischen Unterstützung bei anspruchsvollen Anwendungen steht den Partnern und Handelsvertretern der technische Vertrieb von LPT bei Bedarf immer zur Seite und übernimmt die genaue Projektierung mit dem Kunden vor Ort.

> LPT optic wird sich durch die enge Zusammenarbeit mit IBM und dem Fraunhofer-Institut, IZM in Berlin und den dadurch sehr engen Verbindungen zu den dafür ferner infrage kommenden industriellen Abnehmern wie beispielsweise SIEMENS oder Alcatel publik machen und so – unterstützt durch den technischen Vertrieb – den direkten Weg zum späteren Kundenkreis erschließen.

> Abbildung 12 stellt den Weg von den geplanten Kommunikationsmaßnahmen zu hin zu Aufträgen im Bereich der Mittel- und Großserien dar. Ausgehend von 5 000 potenziellen Kunden und daraus resultierend 3 000 „leads“ rechnen wir mit 900 Kunden mit erkennbarem Interesse. Ziel ist es hier, für ein Drittel einen Auftrag für eine Musterserie zu akquirieren, wovon wiederum die Hälfte in einer Kleinserie fortgeführt werden sollen. Aus diesen 150 Aufträgen sollen 5–10 Projekte in die Mittel- und Großserie übergehen. LPT vergibt die Lizzenzen und das Know-how zur Produktion dieser Mittel- und Großserien an vom Kunden bereits zertifizierte Leiterplattenhersteller, die in der Lage sind, die Leiterplatten in entsprechendem Volumen zu fertigen.



Abbildung 12: Sales Pipeline

> Durch den im 1. Geschäftsjahr bereits begonnenen Kundenaufbau durch Messen und Fachartikel konnte LPT bereits in kurzer Zeit namhafte Projektpartner gewinnen: z. B. SIEMENS, BOSCH, Phoenix, Continental Temic, SEMIKRON, Bosch Rexroth, BEDIA, ACD, SIGOS.

> Die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter in diesem speziellen Segment der Leiterplattenherstellung erfordert nicht nur gutes betriebswirtschaftliches Denken und Handeln, sondern auch langjährige Erfahrung im Umgang mit dem Thema Leiterplatte. Die Kenntnisse der Mitarbeiter gliedern sich folgendermaßen:

- > Fundierte technische Grundausbildung in einem elektrotechnischen Beruf,
- > vornehmlich Elektrotechnik oder Nachrichtentechnik

- > Weiterbildung zum Ingenieur oder Techniker/Meister in o. g. Bereich mit
- > Zusatzqualifikationen im Bereich Betriebswirtschaft
- > Erfahrung im analogen und digitalen Schaltungsentwurf in Verbindung mit der Erstellung
- > der zugehörigen Leiterplatten, unter Berücksichtigung der Bereiche EMV und
- > Leistungsübertragung
- > Erfahrung im Umgang mit den dazu nötigen CAD-Tools
- > Verhandlungssicheres Auftreten gegenüber dem Kunden
- > Sichere PC- und Office-Kenntnisse

> Die starke Techniklastigkeit bei der Platzierung der drahtgeschriebenen Leiterplatte auf dem Markt erfordert gute Kenntnisse, da in der Regel auch die Leiterplattenentwickler der Firmen die Entscheidung über einen möglichen Umstieg auf einen anderen Zulieferer mit einer anderen Technologie treffen. Der technische Hintergrund muss kompetent und nachhaltig vermittelt werden.

> Langfristig ist geplant, auch über das Internet einen weiteren Vertriebskanal für LPT zu eröffnen. Aktuell dient die Website lediglich zur Übertragung der Leiterplatten-Layoutdaten vom Kunden zu LPT. Zukünftig ist die Möglichkeit automatisierter Bestellung und Auftragsverfolgung für den Kunden angedacht.

> Nach der vertrieblichen Erschließung des deutschsprachigen Raumes (D, A, CH) werden 2006 die Länder England, Frankreich, Italien und Spanien angegangen. Der Vertrieb wird auch dort über Handelsvertreter laufen, wobei die Herstellung der Kleinserien wie auch der Prototypen und Anlaufserien bei Mittel- und Großserie bei LPT erfolgen wird. Der Plan ist, die Erschließung der größten Märkte, Amerika und Asien, mit Kooperationspartnern im jeweiligen Land einzuleiten. Dabei sind Joint Ventures mit regionalen renommierten Leiterplattenherstellern eine Möglichkeit.

#### **4.4 Kommunikationspolitik**

> Zielgruppen-/Kundenansprache und Werbung erfolgen unter anderem durch eigene Stände auf Fachmessen wie der SMT Messe, der embedded systems, der SPS Drive in Nürnberg und der electronica und productronica in München. Hier wurden in den letzten 24 Monaten bereits weit über 600 Interessenten „gesammelt“.

> Ferner kamen viele Anfragen durch Fachpresseartikel in der „Electronic“, der „PLUS“, der „Die Leiterplatte“ und der „Productronic“. Der Name „LPT“ ist in der Fachwelt inzwischen ein Begriff. Die Artikel können unter [www.LPTnet.de](http://www.LPTnet.de) heruntergeladen werden.

> Zukünftig soll das Instrument der Fachartikel und der gezielten Bewerbung durch Anzeigen intensiv ausgebaut werden. Auch Vorträge auf Fachkongressen und Web-Foren waren und werden ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie bleiben. Für diese und für die weiteren zukünftigen Aufgaben im Bereich Öffentlichkeitsarbeit wird LPT mit einer Münchner Agentur für Presse und Public Relation zusammenarbeiten, die hervorragende Kontakte in die für LPT wichtigen Redaktionen hat.

> Die Website der Firma stellt im Rahmen der Kommunikationspolitik eine wichtige Informationsquelle dar. Ein Interessent, der z. B. aufgrund der Anzeigen oder über Schlüsselworte bei Internetsuchmaschinen auf LPT aufmerksam geworden ist, kann sich auf Deutsch oder Englisch über LPT, LPT Technology und LPT-Produkte informieren. Dabei soll auch auf einen externen Dienstleister zurückgegriffen werden, der das Ranking der LPT-Schlagwörter in den Suchmaschinen deutlich verbessern soll.

> Der Name „LPT“ wurde als Marke gesichert, da der Name „LPT“ einen nicht zu unterschätzenden Bekanntheitsgrad besitzt. Ebenso wurde der Fachbegriff „WIRE-LAID PCB“ („drahtgelegte Leiterplatte“) für die drahtgeschriebene Leiterplatte entwickelt und entsprechend geschützt.

> Behandeln Sie alle Elemente des Marketing-Mix in der nötigen Tiefe. Die Produkt- und Preispolitik wurde hier beispielsweise sehr oberflächlich dargestellt. Wichtige Aussagen zum Zielverkaufspreis und insbesondere zur erzielbaren Marge der einzelnen Produkte fehlen vollständig

> Ebenso wichtig ist eine ausführliche Darstellung Ihrer Vertriebsstrategie im Rahmen Ihrer Distributionspolitik. Wie die Zusammenarbeit

mit den Vertriebspartnern im Detail und insbesondere das Provisionsmodell konzipiert werden soll, bleibt im vorliegenden Beispiel unklar.

> Wichtig ist zudem, dass Sie alle Annahmen logisch begründen. Der Leser kann beispielsweise nicht nachvollziehen, wie die 5 000 potenziellen Kunden als Ausgangspunkt der Sales Pipeline zustande kommen oder wer die 600 bereits durch Marketingaktivitäten gewonnenen Interessenten sind.

## 5. Geschäftsmodell und Organisation

### 5.1 Geschäftsmodell

> LPT stellt seinen Kunden auf seiner Basistechnologie aufbauende Produkte (z. B. LPT power, LPT 3D) zur Verfügung und unterstützt diese Kunden gegebenenfalls bei der Anwendung dieser Produkte/Techniken auf das Leiterplattendesign der Kunden. Im Anschluss liefert LPT die kundenspezifisch drahtgeschriebenen Kupferfolien als Zulieferer an den Leiterplattenhersteller des Kunden.

> Bei Bedarf kann LPT weiterhin dem Kunden komplett Leiterplatten in Kleinserien- und Prototypenmengen liefern, z. B. für Produktqualifikation oder Be musterungen. In der Mittel- und Großserienproduktion kooperiert LPT mit etablierten Leiterplattenherstellern und positioniert sich dabei als Zulieferer der draht geschriebenen Kupferfolien. Wie aus Abbildung 12 hervorgeht, basiert der Umsatz von LPT folglich auf fünf Säulen.

### 5.2 Kooperationspartner/OEM

> Bei der Entwicklung und Herstellung der Draht schreibemaschine der dritten Generation wird LPT sehr eng mit einem führenden europäischen Sondermaschinenbauer zusammenarbeiten. Dieser ist sowohl für die Überarbeitung als auch später für den Service zuständig. Dabei ist sichergestellt, dass alle Entwicklungen und Innovationen unter dem patentrechtlichen Schutz von LPT erfolgen.

> Ein zweiter Kooperationspartner ist das Fraunhofer Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration IZM in Berlin. Mit diesem Partner hat LPT bereits sehr eng zusammengearbeitet. Da das Institut bei der Forschung und Entwicklung an der elektrooptischen Leiterplatte die Nummer eins in Europa ist und alle potenziellen Abnehmer wie SIEMENS, ALCATEL, BOSCH etc. in sehr engem Kontakt und Kooperationen mit diesem Institut stehen,

Umsatzkomponenten				
Verkauf von drahtgeschriebenen Kupferfolien an Leiterplattenhersteller	Produktion von Prototypen und Kleinserien	Kundenschulung und Projektbetreuung	Auftragsentwicklungen und -lizenzen für neue Produkte, die nur mit der patentierten Technologie gelöst werden können	Sonstige Einnahmen
Dies sind entweder die Leiterplattenzulieferer der von LPT angesprochenen Kunden, oder es sind Leiterplattenhersteller, welche als LPT-Partner proaktiv von sich aus mit LPT-Technologie eigene Kunden ansprechen	Produktion von Prototypen und Kleinserien von drahtgeschriebenen Leiterplatten und Standardleiterplatten sowie ab GF 3 von elektro-optischen Leiterplatten (geplant)	Dieses Service-Angebot schließt gegebenenfalls auch den Service des Leiterplattenentflechtens mit ein	Dabei ist hauptsächlich an Gebiete gedacht, die nichts oder nur sehr wenig mit der Leiterplatte zu tun haben, wo aber die Drahtschreibetechnik an sich sehr großes Interesse geweckt hat (z. B. Spulentechnik für Smart Cards, transparente Werbedisplays, Verlegen von Widerstandsdrähten für die definierte Erwärmung von Bauteile etc.)	z. B. die Einnahmen von LPT drill, einer früh entwickelten Spezialbohrmaschine, die nebenbei mit vertrieben wird

Abbildung 13: LPT Umsatzkomponenten

ist das IZM neben IBM der ideale Partner für die Entwicklung von LPT optic. Erste Tests verliefen positiv, und Prof. Dr. Walter Busch, Leiter des Fachbereichs Board Interconnection Technologies am IZM, wird uns auch bei der weiteren Entwicklung begleiten.

### 5.3 Unternehmen/Organisation

> Das junge Unternehmen hat bereits beachtliche Erfolge erzielt und befindet sich auf einem guten Weg in die Zukunft. Ausgehend vom Patent zur Herstellung von drahtgeschriebenen Leiterplatten erfolgte parallel zum Studium die Businessplan-Erstellung.

> Nach der Ausgründung der „LPT-Leiterplattentechnologie“ mit vier Mitarbeitern erhielt das Unternehmen die bis dahin höchste Förderung im „Bayerischen Programm zur Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen (BayTOU)“. Nach Fertigstellung des 1. Prototyps der „drahtgeschriebenen Leiterplatte“ erfolgte eine Anschlussförderung im Rahmen des „Bayerischen Technologie-Einführungsprogramm (BayTP)“. Damit konnte der komplette Aufbau einer Leiterplatten-Kleinserienfertigung realisiert werden, zudem die Drahtschreibemaschine zu einem ersten Prototypen entwickelt werden, welcher zur Erteilung des zweiten Patents führte. Parallel wurde die Spezialbohrmaschine „LPT drill“ entwickelt.

> Nach Fertigstellung der zweiten Generation der Drahtschreibemaschine erfolgte die Weiterentwicklung der Produktpalette mit LPT 3D, LPT power, LPT heat, LPT standard, die Auszeichnung als Gewinner des Businessplan-Wettbewerb Nordbayern und die Erweiterung des Teams auf insgesamt acht feste und vier freie Mitarbeiter.

> Am 2. Januar diesen Jahres erfolgte die Umfirmierung in die LPT Leiterplattentechnologie GmbH und die Installation von Projektierung und des Vertriebsteams. Darüber hinaus wurden insgesamt fünf Patente und Gebrauchsmuster angemeldet. Geschäftsgegenstand sind die Produktion und der Vertrieb von Leiterplatten und die Vergabe von Lizzenzen zur Herstellung von Leiterplatten

durch Dritte, ebenso die Herstellung, der Vertrieb und die Lizenzvergabe von Maschinen im Leiterplatten-Produktionsumfeld. Das Stammkapital beträgt 25.000 Euro.

> Die Bereiche Produktion, Organisation, Controlling, F & E und Engineering und das Key Accounting werden durch die heutigen acht festen und vier freien Mitarbeiter abgedeckt. Die für LPT sehr wichtigen Bereiche Strategie, Business Development und Vertrieb sind durch das Know-how des erfahrenen Managementteams abgesichert. Die operative Marktbearbeitung erfolgt unter anderem über provisionsbezahlte Partner aus der Branche, die bereits Kundenbeziehungen haben.

#### Anmerkung

> Stellen Sie übersichtlich dar, was Sie selbst machen, worauf ihr Fokus liegt und wo Sie Know-how zukaufen. Die reine Nennung der Kooperationspartner wie im Beispiel reicht nicht aus. Skizzieren Sie, worauf die Zusammenarbeit beruht. Gehen Sie bei gemeinsamen Entwicklungen insbesondere auf die Schutzrechtsfrage ein. Wo liegen die Verwertungsrechte?

> Ein Organigramm ist eine hervorragende Möglichkeit, um im Rahmen dieses Kapitels einen Überblick bezüglich Ihrer Organisationsstruktur zu geben und ist eine sehr schöne Überleitung zum Kapitel Unternehmerteam.

# 6. Unternehmerteam

## 6.1 Geschäftsführung/Management:

### Stefan Fuchs

> Den bisherigen Aufbau der Firma hat Stefan Fuchs, 33 Jahre, verheiratet, zwei Kinder, geboren in Erlangen, als alleiniger Geschäftsführer geleitet. Nach dem Abitur absolvierte er das Studium der Fertigungstechnik an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen, das er Anfang des Jahres B mit dem Titel „Diplomingenieur Maschinenbau, Fachrichtung Fertigungstechnik“ mit sehr gutem Erfolg abschloss. Anschließend bildete er sich von Jahr B – C beim Verband Deutscher Ingenieure zum „Vertriebsingenieur VDI“ weiter.

> Erste Berufserfahrung konnte Herr Fuchs in der Marketingabteilung eines mittelständischen Maschinenbauers sammeln, die er zuletzt leitete, und für zwölf Mitarbeiter und ein Budget von 400.000 Euro verantwortlich war.

> Seine zwei Studienarbeiten und seine Diplomarbeit befassten sich allesamt mit dem Thema Leiterplattentechnologie und verhalfen ihm so zu einem sehr fundierten Fachwissen auf diesem Gebiet. Im Jahr B startete er sein eigenes Unternehmen zur Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von drahtgeschriebenen Leiterplatten. Ab ca. November des Jahres H wird Stefan Fuchs als Technischer Leiter (Chief Technology Officer und Senior VP Engineering) im Management der Firma vertreten sein. Die Geschäftsführung wird für einen Übergangszeitraum von bis zu einem Jahr von Andreas Vorwärts wahrgenommen werden. Der angedachte endgültige Geschäftsführer steht erst nach dieser Zeit voll zur Verfügung.

### Andreas Vorwärts

> Andreas Vorwärts ist Ingenieur der Elektrotechnik mit zwanzig Jahren Berufserfahrung im Bereich Mikroelektronik. Er begann seine Karriere als Entwicklungsingenieur bei MSI Logic. Danach wechselte er zu Brainstorm, wo er Geschäftssegmente im Bereich Multimedia und ASIC aufbaute und leitete, ab Jahr B in den USA. Im Jahr D wechselte Andreas Vorwärts zum Venture Capital Investor Brainstorm, tätigte dort zahlreiche Investments in Technologie-Start-up-Firmen in den USA und ab Jahr E in Europa. Seit Ende des Jahres H betreibt er seine eigene Technologie-Beratungsfirma. Weiterhin ist Andreas Vorwärts als Venture-Partner bei Max Money und Partners engagiert und hält darüber hinaus Aufsichtsratsmandate bei derzeit drei Technologiefirmen in Spanien, der Schweiz und Finnland.

### Georg Amsel

> Georg Amsel, zuständig für Geschäftsstrategie und das Business Development, ist Geschäftsführer und Gründer der LUPUS Consulting GmbH. Zusammen mit seinem Team berät er US-Technologiefirmen beim Marktzugang nach Europa. Zuvor war er Managing Director im Silicon-Valley-Büro von New Venture Capital, einem USD-300-Mio.-Venture-Fonds. Dort investierte er in zahlreiche Technologie-Start-ups. Georg Amsel absolvierte ein Studium der Elektrotechnik an der RWTH Aachen und hat Forschungsaufenthalte am Technion in Israel sowie in den USA bei den AT&T Bell Laboratorien absolviert. Er ist Mitglied des Aufsichtsrats bei zahlreichen Technologieunternehmen, Gründer des Silicon-Valley-Hightech-Stammtischs und Vorstandsmitglied der German American Business Association.

## Michael Mahler

> Die Verantwortung für Vertrieb und Marketing hat Michael Mahler übernommen. Er verfügt über langjährige internationale Erfahrung im Hightech-Umfeld. Als Vice President und Managing Director namhafter amerikanischer und europäischer Firmen bringt er einen großen Erfahrungsschatz und ein ausgedehntes Netzwerk mit.

## 6.2 Weitere Mitarbeiter

> Die Verantwortung für den Bereich Controlling und Rechnungswesen wird Stefan Schülling übernehmen. Er hat eine abgeschlossene Ausbildung zum Bankkaufmann und sammelte danach Erfahrung in diversen Funktionen in der Münchner Bank eG. Dabei hat er sich Kenntnisse in den Bereichen Vertrieb, Personalführung und Kreditfinanzierung angeeignet. Diese Kenntnisse hat er bei den folgenden Tätigkeiten in den beiden Start-ups ParTec AG und Scarasoft AG eingebracht und außerdem wichtige Kenntnisse in der Firmenfinanzierung und im Controlling gewonnen.

> Darüber hinaus werden aktuell sieben Facharbeiter beschäftigt. Die gesamte Belegschaft – bestehend aus Peter Taler (Industriemeister Elektro, AdA), Jürgen Hagen (Industriemechaniker, Maschinenbautechniker und Technischer Betriebswirt IHK), Herbert Konner (Maschinenbautechniker), Thomas Klein (Maschinenschlossmeister) und Walter Schrauber (Radio- und Fernsehtechnikermeister), Max Löchter (Nachrichtengerätemechaniker), Holger Neumann (Nachrichtengerätemechaniker und Funkelektroniker) – zeichnet sich durch langjährige Berufs- und Projekterfahrung aus.

## 6.3 Beirat

> Es ist zukünftig beabsichtigt, einen Beirat bei LPT einzusetzen. Dieser soll mit strategisch wichtigen Persönlichkeiten besetzt werden und LPT neben den normalen Aufgaben eines Aufsichtsrats durch sein Netzwerk weiter voranbringen. Außerdem wird ein Kundenbeirat angedacht, bei dem die Key Accounts und andere wichtige Partner aus allen Segmenten sich dreimal jährlich zur Ausrichtung der weiteren Entwicklungen bei LPT zusammensetzen.

> Als Berater wird LPT ab dem 3. Geschäftsjahr Prof. Dr. Peter Wolf zur Seite stehen. Er ist Leiter des Fachbereichs Board Interconnection Technologies am IZM-Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration (Fraunhofer-Institut). Unter seiner Federführung wurden Roadmaps sowie stramme Zielsetzungen entwickelt und vorgegeben. Prof. Wolf gilt in der Industrie als kompetenter und visionärer Fachmann.

### Anmerkung

> Präsentieren Sie sich von Ihrer besten Seite und stellen Sie insbesondere für das Vorhaben relevante praktische Erfahrung heraus.

## 7. Realisierungsfahrplan

> Aufgrund der bereits durchgeführten Vorabuntersuchungen sind im jetzigen Realisierungsfahrplan alle denkbaren, relevanten kritischen Themen adressiert und damit nach bestem Wissen keine unbekannten Risiken

mehr vorhanden. Die Mitarbeiter für unten genannte Schritte sind vorhanden und die Planung ist mit diesen abgesprochen.

	Quartal/GJ							
	04/GJ2	01/GJ3	02/GJ4	03/GJ4	04/GJ4	01/GJ5	02/GJ5	03/GJ5
Verdopplung der Fertigungskapazität auf 2 000 qm								
Abschluss der Prüfungen nach UL durch das IZM Berlin								
Fertigstellung der ersten serienreifen Drahtschreibemaschine durch den OEM								
Zertifizierung von LPT nach ISO 9001/2000								
Zertifizierung von LPT nach ISO TS 16949								
Entwicklung von LPT optic mit IBM								
Entwicklung von neuen Anwendungsmöglichkeiten, die nur mit dem Prinzip Drahtschreibung möglich sind								
Markteintritt Europa (Frankreich, Italien, England)								
Markteintritt USA								
Markteintritt Japan								

Abbildung 14: Realisierungsfahrplan

### Anmerkung

> Die rein grafische Darstellung des Realisierungsfahrplans reicht nicht aus. Erläutern Sie wichtige Meilensteine und Prozesse.

> Achten Sie dabei auf Abhängigkeiten und den daraus resultierenden kritischen Pfad.

# 8. Chancen und Risiken

## 8.1 Produkt

### Chancen:

> Aufbauend auf der LPT-Basistechnologie sind bereits eine innovative Produktpalette LPT power, LPT 3D, LPT heat und LPT standard (PCB) entwickelt und die Funktionalität getestet worden. Das immense Know-how bei LPT, die breit gefächerten Möglichkeiten der bestehenden LPT-Produkte (LPT optic, LPT cool, LPT large etc.) im Leiterplattenbereich sowie die außerordentlich vielfältigen Möglichkeiten der Weiterentwicklung der LPT-Basistechnologie in völlig neue Produkte und Produktkategorien garantieren andauernde und nachhaltige Innovation und damit langfristig die Chancen auf überproportionales Wachstum.

### Risiken:

> Die Technologierisiken sind durch den ausgereiften Entwicklungsstand sowie umfangreiche Tests und Qualifikationen (u. a. beim Fraunhofer-Institut) ausgeräumt. LPT rechnet nicht damit, dass die UL-Zertifizierungen, welche planmäßig bis Mitte des 2. Geschäftsjahres abgeschlossen sein werden, noch Risiken aufzeigen. Die mit dem Markteintritt und Geschäftsaufbau verbundenen Risiken sind aus heutiger Sicht weniger abwägbar. Doch lässt der initiale Erfolg bei vielen namhaften Kunden den Schluss zu, dass auch in diesem Bereich keine unlösbar Probleme auftauchen werden.

## 8.2 Patente

### Chancen:

> Durch die Absicherung der Basistechnologie durch bereits erteilte nationale Patente sowie die Anmeldung des Herstellungsverfahrens und der wichtigen LPT-Produkte zu internationalem Patentschutz bzw. Gebrauchsmusterschutz sind das Kern-Know-how und die Kernkompetenz der Firma umfassend geschützt.

### Risiken:

> Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass Dritte die LPT-Technologie kopieren und LPT-Patente verletzen. Dies ist, sofern es z. B. rein im asiatischen Raum passiert, gegebenenfalls nur schwer erkennbar und kaum verfolgbar.

> Es besteht die Möglichkeit, dass LPT Patente Dritter verletzt. Patentrecherchen lassen mit guter Sicherheit vermuten, dass dies zumindest im Bereich der Kerntechnologie nicht der Fall ist. In Rand-/Peripheriehemen lässt sich mit vertretbarem Aufwand keine absolute Sicherheit gewinnen. Eine mögliche derartige Verletzung wird jedoch entweder durch Technologieänderung oder durch vertretbar geringe Kosten einer Einigung zu lösen sein.

## 8.3 Markt

### Chancen:

> Das Produkt wurde dem Markt bereits auf Messen vorgestellt und rundum sehr positiv und gut angenommen. Ferner haben Fachzeitungen das Produkt hoch gelobt. Die Marktchancen sind auch aufgrund der großen und innovativen Produktpalette immens. LPT kann Problemlösungen bieten, die mit herkömmlichen Techniken kaum bzw. gar nicht zu realisieren sein werden, und wenn, dann nur unter sehr großem Kostenaufwand.

### Risiken:

> Bei Kunden mit hohen Abnahmestückzahlen und bei Großkunden muss ein „Second Source“ (zweiter Anbieter) verfügbar sein, da diesen Kunden sonst das Risiko eines Technologieumstiegs zu hoch ist. Für diesen Fall erwägt LPT die Vergabe von Lizzenzen zur Technologienutzung an einen vertrauenswürdigen Partner, der dann den Großkunden als Zweitlieferant beliefert.

## 8.4 Wettbewerb

### Chancen:

> In den von LPT adressierten Produktsegmenten existiert keine relevante Wettbewerbstechnologie und damit kein relevanter Wettbewerb. Da den wenigen vorhandenen alternativen Techniken ganz wesentlich höhere Kosten zugrunde liegen, besteht die große Chance von LPT in sehr hohen Freiheiten der Preis- und Margengestaltung.

### Risiken:

> Da Wettbewerber keine vergleichbar leistungsfähige und kostengünstige Technologie anbieten können, besteht das Risiko der illegalen Kopie und Patentverletzung. Dies Risiko ist vor dem Hintergrund des Patentschutzes jedoch zumindest in Europa und USA als gering einzuschätzen.

## 8.5 Marketing und Vertrieb

### Chancen:

> Die außerordentlich gute Lage der LPT-Alleinstellungsmerkmale ermöglicht eine nahezu völlig freie Preisgestaltung, mit der Wachstum und Art der erwünschten Kundenprojekte sehr gut gesteuert werden können.

> Weiterhin entscheidend für die Steuerung des Erfolgs wird sein, den richtigen Marketing-Mix aus Messen, Fachzeitungen, der Preispolitik und der passenden Vertriebsorganisation zu etablieren.

### Risiken:

> Die bisher gesammelten Erfahrungen in der LPT-Vermarktung (über 600 Interessenten) lassen vermuten, dass ein Scheitern der Markteinführung ausgeschlossen ist.

## 8.6 Geschäftsmodell

### Chancen:

> Das Geschäftsmodell, die Firma als Produkt-Firma mit unterstützenden Service-Angeboten zu positionieren, erlaubt LPT ein Höchstmaß der Kontrolle seiner Geschäftstätigkeit. Sehr sorgfältig auszuwählende Partner für Themen wie z. B. Second Sourcing oder auch für die Erschließung von internationalen Märkten bieten die Möglichkeit der weiteren Skalierung des Geschäfts mit Begrenzung der notwendigen Eigenmitteln bzw. Investitionen.

### Risiken:

> Das mit Abstand größte Risiko für die Firma besteht darin, dass jemandem aus der Geschäftsleitung etwas zustoßen könnte. Zwar ist alles transparent aufgebaut, doch ein derartiger Schaden wäre nur schwer zu kompensieren.

## 8.7 Finanzplanung

### Chancen:

> Die bestehende Finanzplanung baut auf weitestgehend abgeschlossener Entwicklungsarbeit auf. Die unter der Maßgabe der kaufmännischen Vorsicht erstellte Planung beinhaltet geringe Chancen, dass zu hohe Reserven eingeplant wurden.

### Risiken:

> Die Risiken von gegenüber der Planung ausfallenden Umsätzen oder überhöhten Kosten sind bei aller Umsicht und Vorsicht in der Planerstellung nicht fassbar. Zügige Budgetanpassung wird im Fall, dass sich der tatsächliche Geschäftsverlauf zu weit vom Plan weg bewegt, sicherstellen, dass die Firma keinen zusätzlichen Risiken ausgesetzt wird.

## Anmerkung

> Achten Sie bei aller Euphorie auf eine ausreichende Darstellung der Risiken. Jede Unternehmensgründung ist mit Risiken verbunden.

Entscheidend ist, wie Sie damit umgehen und welche Lösungsstrategien Sie parat haben.

## 9. Finanzplanung

### 9.1 Liquiditätsplanung

> In der Tabelle auf Seite 163 ist die Liquiditätsplanung der Geschäftsjahre 2 bis 6 dargestellt.

Die Liquiditätsplanung basiert auf

- > Gewinn-und-Verlust-Rechnung (Seite 160)
- > Betriebsaufwand (Seite 161)
- > Bilanz (Seite 162)

### 9.2 Gewinn-und-Verlust-Rechnung

> LPT wird im 4. Quartal des 2. Geschäftsjahres die Gewinnschwelle erreichen. Detaillierte Planung für die Geschäftsjahre 1 bis 5 siehe Seite 160.

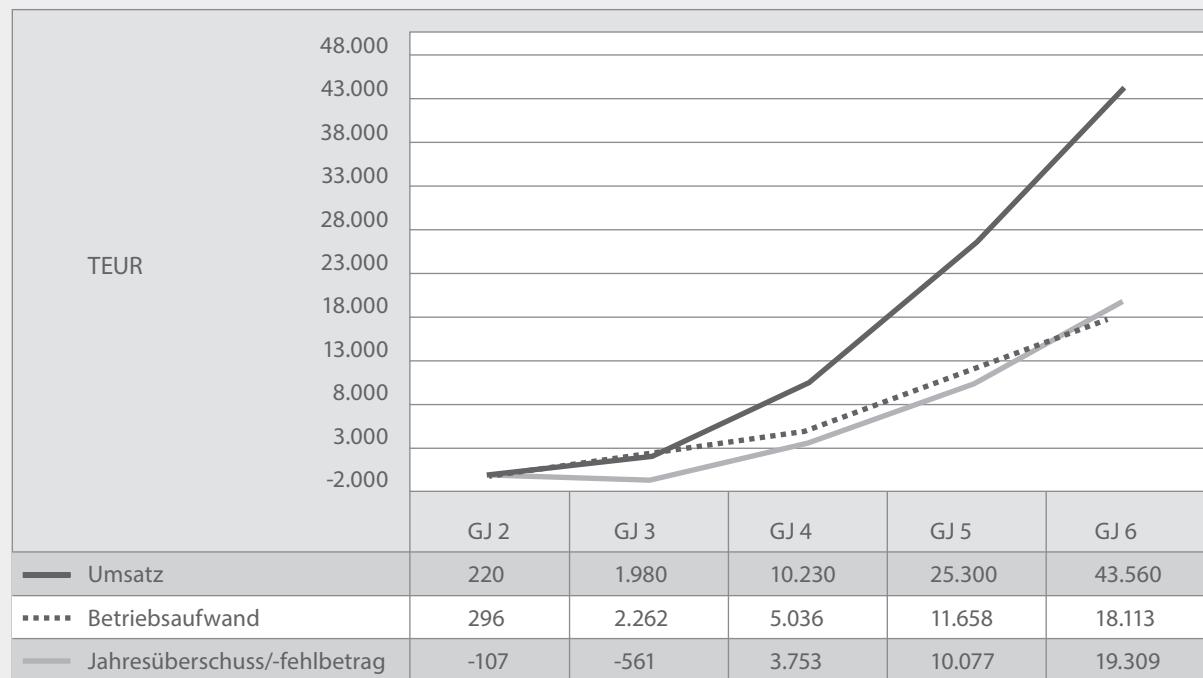


Abbildung 15: Einnahmen und Ausgaben in TEuro

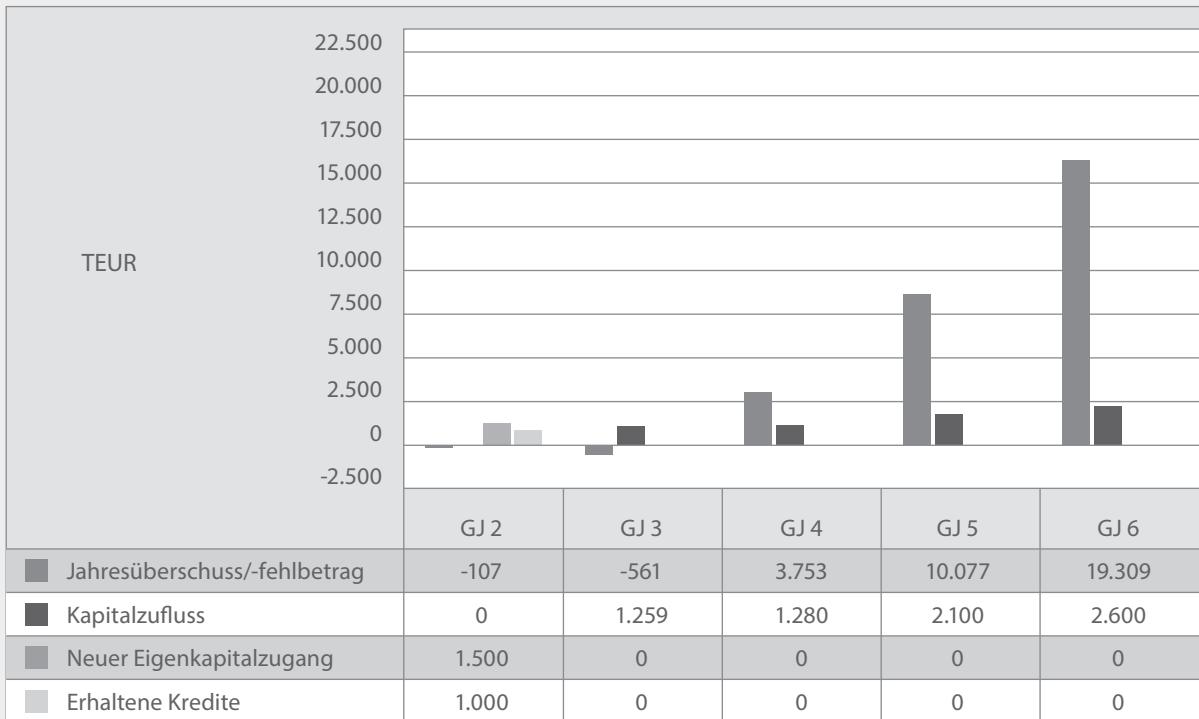


Abbildung 16: Kapitalbedarf

### 9.3 Plan-Bilanz

> In der Tabelle auf Seite 162 werden die Plan-Bilanzen für die Geschäftsjahre zwei bis sechs abgebildet. Dabei ist der Aufbau eines beachtlichen Anlage- und Umlaufvermögens bezeichnend.

### 9.4 Kapitalbedarf

> Der Betriebsmittelbedarf zur Realisierung der Wachstumsstrategie beträgt 1,5 Mio. Euro (siehe Tabelle auf Seite 161). Der Investitionsmittelbedarf schließt die notwendigen Investments in die Weiterentwicklung der Drahtschreibemaschine sowie Anschaffung einer ausreichenden Anzahl von Fertigungsanlagen zur Realisierung des geplanten Umsatzes ein. Bis Ende des 2. Geschäftsjahres sind 1,34 Mio. EUR an Anlageninvestitionen geplant.

Aufgliederung wie folgt:

- > Drahtschreibemaschine (Weiterentwicklung zum lizenzfähigen Serientyp)
- > Produktweiterentwicklung, Patentierung und Zertifizierung ISO/TS 16949 sowie UL-Norm (USA)
- > Verdoppelung der jährlichen Fertigungskapazitäten auf 2 000 qm Leiterplatten-Nutzfläche für Investitionen zur flächendeckenden Marktbearbeitung (1,16 Mio. Euro):
  - Auf- und Ausbau der Handelsvertretungen im deutschsprachigen Raum (DACH) und USA
  - Entwicklungsprojekte mit Global Key Accounts für Mittel- und Großserie (Customer Relationship)
  - Teilnahme an speziellen Messen (Productronica/Electronica/SMT Leiterplatten etc.)
  - Fachpresse und Entwicklerforen „Tue Gutes und rede darüber ...“ (Public Relation)

Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in TEUR)	Q3/GJ1	Q4/GJ1	Q1/GJ12	Q2/GJ12	Q3/GJ12	Q4/GJ12	GJ1	GJ2	GJ3	GJ4	GJ5
Produkte	26	174	306	414	486	594	200	1.800	9.300	23.000	39.600
Dienstleistungen	3	17	31	41	49	59	20	180	930	2.300	3.960
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>29</b>	<b>191</b>	<b>337</b>	<b>455</b>	<b>535</b>	<b>653</b>	<b>220</b>	<b>1.980</b>	<b>10.230</b>	<b>25.300</b>	<b>43.560</b>
Materialaufwand	4	26	46	62	73	89	30	270	1.395	3.450	5.940
Sonstiger Aufwand	0	1	2	2	2	3	1	9	47	115	198
<b>Herstellungskosten der verk. Erzeugnisse</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>64</b>	<b>75</b>	<b>92</b>	<b>31</b>	<b>279</b>	<b>1.442</b>	<b>3.565</b>	<b>6.138</b>
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>25</b>	<b>164</b>	<b>289</b>	<b>391</b>	<b>460</b>	<b>561</b>	<b>189</b>	<b>1.701</b>	<b>8.788</b>	<b>21.735</b>	<b>37.422</b>
% Umsatz	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%
<b>Betriebliche Aufwendungen</b>	<b>30</b>	<b>206</b>	<b>405</b>	<b>516</b>	<b>617</b>	<b>725</b>	<b>236</b>	<b>2.263</b>	<b>5.036</b>	<b>11.658</b>	<b>18.113</b>
% Umsatz	163%	108%	120%	113%	115%	111%	135%	114%	49%	46%	42%
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-5</b>	<b>-42</b>	<b>-116</b>	<b>-125</b>	<b>-157</b>	<b>-164</b>	<b>-47</b>	<b>-562</b>	<b>3.752</b>	<b>10.077</b>	<b>19.309</b>
% Umsatz	-17%	-22%	-34%	-27%	-29%	-25%	-21%	-28%	37%	40%	44%
Betriebsfremde Erlöse (Aufwendungen)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>-5</b>	<b>-42</b>	<b>-116</b>	<b>-125</b>	<b>-157</b>	<b>-164</b>	<b>-47</b>	<b>-562</b>	<b>3.752</b>	<b>10.077</b>	<b>19.309</b>
% Umsatz	-17%	-22%	-34%	-27%	-29%	-25%	-21%	-28%	37%	40%	44%
Steuern von Einkommen und Ertrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Jahresüberschuss/Fehlbetrag</b>	<b>-5</b>	<b>-42</b>	<b>-116</b>	<b>-125</b>	<b>-157</b>	<b>-164</b>	<b>-47</b>	<b>-562</b>	<b>3.752</b>	<b>10.077</b>	<b>19.309</b>
% Umsatz	-17%	-22%	-34%	-27%	-29%	-25%	-21%	-28%	37%	40%	44%
Kumulierter Jahresüberschuss/Fehlbetrag	-5	-49	-165	-290	-447	-611	-49	-611	3.141	13.218	32.527

Betriebliche Aufwendungen (in TEUR)	Q3/GJ1	Q4/GJ1	Q1/GJ12	Q2/GJ12	Q3/GJ12	Q4/GJ12	GJ1	GJ2	GJ3	GJ4	GJ5
Löhne und Gehälter	0	88	205	275	326	399	88	1.204	2.798	6.648	10.227
Rekrutierung	0	0	8	12	15	18	0	53	120	267	420
Weiterbildung	0	4	8	9	12	12	4	41	90	201	315
Reisen	0	20	38	48	60	66	20	212	471	1.068	1.683
Miete und Instandhaltung	0	8	16	21	24	27	8	88	195	447	702
Kommunikation (Telefon/IT)	0	4	8	12	15	18	4	53	120	267	420
Bürobedarf	0	2	3	3	3	6	2	15	36	78	126
Marketing und PR	0	24	44	57	69	78	24	248	549	1.248	1.962
Rechts- und Beratungskosten	0	14	27	36	45	51	14	159	351	798	1.266
Buchführung und Abschluss	0	4	8	9	12	12	4	41	90	201	315
Versicherungen	0	4	8	9	12	15	4	44	102	222	351
Sonstiges	0	4	6	9	9	12	4	36	78	177	279
Abschreibungen	30	30	26	16	15	11	60	68	36	36	47
<b>Summe der betrieblichen Aufwendungen</b>	<b>30</b>	<b>206</b>	<b>405</b>	<b>516</b>	<b>617</b>	<b>725</b>	<b>236</b>	<b>2.263</b>	<b>5.036</b>	<b>11.658</b>	<b>18.113</b>
Mitarbeiteranzahl Engineering	0	8	9	10	11	12	8	12	29	52	71
Mitarbeiteranzahl Marketing & Vertrieb	0	0	1	1	2	2	0	2	8	20	31
Mitarbeiteranzahl Verwaltung	0	0	1	2	3	4	0	4	4	7	14
<b>Personalbestand</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>79</b>	<b>116</b>
Löhne inkl. Arbeitgeberleistung und Steuern	0	88	205	275	326	399	88	1.205	2.798	6.648	10.227
Lohn pro Kopf	n/a	11	19	21	20	22	11	67	68	84	88
<b>Umsatz pro Kopf</b>	<b>n/a</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>110</b>	<b>250</b>	<b>320</b>	<b>376</b>
<b>Betriebliche Aufwendungen pro Kopf</b>	<b>n/a</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>126</b>	<b>123</b>	<b>148</b>	<b>156</b>

<b>Bilanz (in TEUR)</b>	<b>GJ1</b>	<b>GJ2</b>	<b>GJ3</b>	<b>GJ4</b>	<b>GJ5</b>
Kassenbestand	2.420	605	2.213	2.044	24.506
Börsenfähige Wertpapiere	0	0	0	0	0
Forderungen	117	216	1.461	3.097	4.887
Vorräte	12	22	146	310	489
Vorauszahlungen	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>	<b>2.549</b>	<b>843</b>	<b>3.820</b>	<b>12.451</b>	<b>29.882</b>
Sachanlagen	500	1.759	3.039	5.139	7.739
Abschreibung	170	231	267	303	350
Netto Sachanlagen	330	1.492	2.772	4.836	7.389
Weitere langfristige Anlagen	0	0	0	0	0
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>330</b>	<b>1.492</b>	<b>2.772</b>	<b>4.836</b>	<b>7.389</b>
<b>Aktiva</b>	<b>2.879</b>	<b>2.335</b>	<b>6.592</b>	<b>17.287</b>	<b>37.271</b>
Kurzfristige Darlehen	0	0	0	0	0
Kreditoren	222	231	709	1.286	1.923
Rückstellungen	4	15	42	83	121
Sonstiges	0	0	0	0	0
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>226</b>	<b>246</b>	<b>751</b>	<b>1.369</b>	<b>2.044</b>
Langfristige Darlehen	0	0	0	0	0
Latente Steuern	0	0	0	0	0
Weitere langfristige Verbindlichkeiten	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>
Stammkapital	0	0	0	0	0
Kapitalrücklage	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Bilanzgewinn/-verlust	-47	-611	3.141	13.218	32.527
Sonstiges	0	0	0	0	0
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.453</b>	<b>889</b>	<b>4.641</b>	<b>14.718</b>	<b>34.027</b>
<b>Passiva</b>	<b>2.879</b>	<b>2.335</b>	<b>6.592</b>	<b>17.287</b>	<b>37.271</b>

<b>Cashflow (in TEUR)</b>	<b>Q3/GJ1</b>	<b>Q4/GJ1</b>	<b>Q1/GJ2</b>	<b>Q2/GJ2</b>	<b>Q3/GJ2</b>	<b>Q4/GJ2</b>	<b>GJ1</b>	<b>GJ2</b>	<b>GJ3</b>	<b>GJ4</b>	<b>GJ5</b>
Umsatzerlöse	0	103	336	414	507	625	103	1.881	8.985	23.664	41.769
Neuer Eigenkapitalzugang	0	1.500	0	0	0	0	1.500	0	0	0	0
Erhaltenes Fremdkapital	0	1.000	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Einzahlungen</b>	<b>0</b>	<b>2.603</b>	<b>336</b>	<b>414</b>	<b>507</b>	<b>625</b>	<b>2.603</b>	<b>1.881</b>	<b>8.985</b>	<b>23.664</b>	<b>41.769</b>
Zahlungen für Materialeinkäufe	0	8	38	53	68	83	8	242	1.097	3.111	5.641
Löhne und Gehälter	0	88	205	275	326	399	88	1.205	2.798	6.648	10.227
Rekrutierung	0	0	8	12	15	18	0	53	120	267	420
Weiterbildung	0	4	8	9	12	12	4	41	90	201	315
Reisen	0	20	38	48	60	66	20	212	471	1.068	1.683
Miete und Instandhaltung	0	8	16	21	24	27	8	88	195	447	702
Kommunikation (Telefon/IT)	0	4	8	12	15	18	4	53	120	267	420
Bürobedarf	0	2	3	3	3	6	2	15	36	78	126
Marketing und PR	0	24	44	57	69	78	24	248	549	1.248	1.962
Rechts- und Beratungskosten	0	14	27	36	45	51	14	159	351	798	1.266
Buchführung und Abschluss	0	4	8	9	12	12	4	41	90	201	315
Versicherungen	0	4	8	9	12	15	4	44	102	222	351
Sonstiges	0	4	6	9	9	12	4	36	78	177	279
Einkommensteuer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalzufluss	0	0	1.093	0	83	83	0	1.259	1.280	2.100	2.600
Kreditrückzahlungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividende	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Auszahlungen</b>	<b>0</b>	<b>184</b>	<b>1.510</b>	<b>553</b>	<b>753</b>	<b>880</b>	<b>184</b>	<b>3.696</b>	<b>7.377</b>	<b>16.833</b>	<b>26.307</b>
<b>Cashflow-Überschuss</b>	<b>0</b>	<b>2.419</b>	<b>-1.175</b>	<b>-139</b>	<b>-246</b>	<b>-255</b>	<b>2.419</b>	<b>-1.815</b>	<b>1.608</b>	<b>6.831</b>	<b>15.462</b>
Anfangsbestand	1	1	2.420	1.245	1.106	860	1	2.420	605	2.213	9.044
<b>Liquidität</b>	<b>1</b>	<b>2.420</b>	<b>1.245</b>	<b>1.106</b>	<b>860</b>	<b>605</b>	<b>2.420</b>	<b>605</b>	<b>2.213</b>	<b>9.044</b>	<b>24.506</b>

## Anmerkung

> Die Finanzplanung ist nur sehr rudimentär und schlecht nachvollziehbar angelegt. Entscheidende Teilplanungen – insbesondere die Umsatzplanung fehlen.

> Die Validität der Zahlen ist daher schwer zu prüfen und wird durch die schwierige Aufteilung und die nicht vollständige monatliche Planung erschwert.

## 10. Kommentar eines Investors von Marc-Michael Braun

> Der Businessplan von LPT wurde sorgfältig ausgewählt, um Ihnen die Orientierung an einem positiven Beispiel zu ermöglichen. Dadurch finden Sie in dieser Darstellung eines Geschäftskonzeptes viele Fehler nicht mehr, die sonst sehr häufig vertreten sind. Jedoch besteht trotz alledem – wie Sie aus den direkten Kommentarboxen zum Plan entnehmen konnten – noch ein erheblicher Überarbeitungsbedarf. Um Ihnen die Möglichkeit zu geben, einen runden Businessplan zu erstellen, folgen ein paar allgemeinere, deshalb aber nicht weniger wichtige Tipps, bevor es anschließend konkret um LPTs Werk geht.

> Ein Businessplan ist vergleichbar mit einer Website oder einer Pressemitteilung: Beides wird so aufbereitet, dass es von der Zielgruppe angenommen und verstanden wird. Die Zielgruppe beim Businessplan kann unterschiedlich oder mehrschichtig sein. Einen Business Angel wird man anders ansprechen als den Vertreter einer Bank, den Corporate VC anders als den Investor ohne Spezial-Know-how. Eines ist ihnen aber allen gleich: die Lesegewohnheiten und die Ansprüche an die äußere Form (keine Rechtschreibfehler, lesefreundliche Sätze, Schriftgrößen und -arten, ansprechende Optik und sinnvolle Formatierung) eines Businessplans.

> Wer durchschnittlich jeden Arbeitstag ein Geschäftskonzept lesen und beurteilen muss, entwickelt Lesegewohnheiten, um die Arbeit zu rationalisieren. Viele Investment Manager lesen deshalb zuerst die Executive Summary, die Zusammenfassung. Sie sagt enorm viel über den Autoren aus: Ist er in der Lage, seine Geschäfts-Idee auf maximal zwei Seiten umfassend und verständlich darzustellen? Weiß er, wie er seine Kunden (in diesem Fall den Investor) ansprechen muss? Die Erwartungshaltung eines VC ist beispielsweise, im ersten Absatz schon zu erfahren, worum es geht und es auch zu verstehen.

> Nehmen wir das konkrete Beispiel LPT: Lesen Sie bitte, sofern noch nicht geschehen, die erste Seite des Kapitels 1 durch und beantworten Sie anschließend für sich die Frage: Was macht LPT bzw. womit verdienen die ihr Geld? Sie vermuten, dass es etwas mit drahtgeschriebenen Leiterplatten zu tun haben müsste. Aber was genau? Und was ist das Einzigartige daran? Erst sehr viel weiter hinten, zu einem Zeitpunkt, wo ein unter Zeitdruck stehender Leser längst aufgegeben hat, erfahren Sie, dass „die Herstellung der Drahtfolie der zentrale Wertschöpfungsschritt von LPT“ ist, „welcher der wesentliche Umsatzträger sein wird“. Weshalb es sich bei der Herstellung von Drahtfolie um eine Innovation handelt, wird

verschwiegen, sodass alle Nichtexperten keine Chance haben, den Wert dieses technologischen Verfahrens zu erkennen.

> Schlimmer noch: Die als „Innovationsspitze der Leiterplattentechnologie“ bezeichnete optoelektronische Leiterplatte wird zusammen mit IBM und Fraunhofer entwickelt. Wem gehören denn dann die Produkt- und Vermarktungsrechte? Zudem werden die Maschinen zugekauft und die Produktion kann notfalls auch an Fremdfirmen ausgelagert werden. Was also ist der USP (das Alleinstellungsmerkmal) von LPT? Lediglich das theoretische Wissen über ein bestimmtes Verfahren?

> Je weiter ich in der Executive Summary vorankomme, desto mehr Fragen tauchen auf, die eigentlich an dieser Stelle hätten beantwortet werden sollen. Ich springe im Text der Zusammenfassung nach unten und finde – wie erhofft – einen Kurzlebenslauf des Gründers. Aus der Vita kann ich nicht entnehmen, dass Herr Fuchs über praktische Erfahrungen in der Leiterplattenproduktion verfügt. Kapitel 6 schafft hier auch keine Abhilfe. Weder in Bezug auf Herrn Fuchs noch auf die Mitarbeiter. Bei allen anderen Teammitgliedern wird nicht klar, welche für LPT relevante Berufsausbildung und -erfahrung sie haben. Immerhin: Dass ein anerkannter Industrie- und Finanzierungsprofi wie Georg Amsel Interimsgeschäftsführer wird, stimmt im positiven Sinne nachdenklich.

> Zurück zur Executive Summary. Irgendwann kommt ein Hinweis darauf, dass die Angebote von LPT auf ein Interesse im Markt stoßen. Von „600 Interessenten“ ist da die Rede. Und sofort entsteht die Frage, wer darunter subsumiert wird? Handelt es sich um Händler, Forschungslabore, Produktionspartner, Spezialmaschinenhersteller oder Abnehmer von Leiterplatten? Wer so oberflächlich bleibt, erweckt den Eindruck, Vorhandenes aufbauschen zu wollen. Wünschenswert wäre an dieser Stelle die Aussage gewesen: „Wir haben den Proof of

concept und den Proof of technology mit einer Kleinserie geschafft, die bei XYZ in irgendwelche Geräte eingebaut wurden. Wir gehen davon aus, auch Mittel- und Großserien in der erforderlichen Qualität und Geschwindigkeit herstellen zu können. Hierfür suchen wir derzeit Referenzkunden. Erste Gespräche mit ausgewählten Unternehmen sind bisher positiv verlaufen. Der Produktionsstart mit dem ersten Kunden ist noch für das laufende Geschäftsjahr geplant.“ Stünde es so im Businessplan, hätte der Leser eine klare Vorstellung über den Status der Entwicklung, der Produkte und des Unternehmens. Er könnte sogar eine erste Abschätzung des Investitionsrisikos vornehmen.

> LPT trifft eine derart klare Aussage an keiner Stelle im Plan. Dafür ist von einer vollautomatisierten Leiterplattenfertigungsanlage im Besitz von LPT die Rede (Executive Summary) und später wird im Text beschrieben, dass bereits im Jahr F „eine komplette Kleinserien-Leiterplattenfertigung aufgebaut“ wurde. Ob damit auch nur eine einzige Leiterplatte hergestellt wurde, wird nicht gesagt. Auch wird nicht gesagt, was zwischen Ende des Jahres F und Anfang des Jahres I passierte, in der nun schon die 2. Generation von Drahtschreibemaschinen „im Einsatz“ ist.

> Nach dem Kennenlernen von Produkt und Management/Gründern interessieren für eine erste Abschätzung der Renditeerwartungen der Markt und die Finanzkennzahlen einschließlich Kapitalbedarf. Die Aussagen zum Markt, die LPT hier trifft, sind äußerst unbefriedigend. Da wird erst über den allgemeinen Leiterplattenmarkt gesprochen, der siebenmal größer ist als der adressierbare weltweite Markt. Dann fehlen Angaben zum Marktwachstum im adressierbaren Markt. Und schließlich wird gesagt, dass das Potenzial für das innovativste Produkt noch gar nicht berücksichtigt wurde. Wie soll der Leser, der nicht mit den Details des Marktes vertraut ist, so eine Chancen-Risiko-Betrachtung durchführen?

> Fazit: Die Executive Summary ist nicht nur zu lang und enthält dabei trotzdem nur unzureichende Informationen. Sie hinterlässt auch noch den Eindruck, dass das notwendige (Produktions-)Know-how nicht vorhanden ist, in Bezug auf die Marktgröße Nebelkerzen geworfen werden, der Proof of concept noch nicht erfolgt ist, der Stand der Dinge beim Unternehmen unklar ist und die Finanzen nicht im Griff sind. Einzig positiv zu erwähnen ist, dass Menschen mit klangvollem Namen LPT unterstützen. Das macht stutzig. Ohne diese Tatsache würde ich keine Zeile weiterlesen.

> Hier tun wir es jedoch – und treffen in Kapitel 2 auf einen Artikel aus einer Fachzeitschrift. Warum der hier reinkopiert wurde, bleibt fraglich. Steht doch in dem Kommentar von Autor Harry Schubert, dass die Drahtschreibetechnologie an sich „eine Ergänzung“ zum „bestens beherrschbaren FR4-Fertigungsablauf“ und „keine Revolution“ sei. Allerdings sei die Technologie noch nicht ausgereift, müsse erst noch „laufen lernen“. Klingt danach, als würde Harry Schubert LPT noch nicht kennen oder aber LPT steckt noch mitten in den beschriebenen Anlaufschwierigkeiten der neuen Technologie. Dann kommen aber auch die Umsätze ganz sicher nicht in der geplanten Höhe und zum geplanten Zeitpunkt. Womit wir wieder beim Thema Markt und Wettbewerb wären. Das Kapitel 3 ist ein Ärgernis. Ein paar reinkopierte, unkommentierte Tabellen, ergänzt um den Hinweis darauf, dass der deutsche Markt die letzten drei Jahre geschrumpft ist. Venture Capitalisten suchen Wachstumsmärkte!!!! Und erwarten von ihren Portfolio-Unternehmen, dass sie deutlich schneller wachsen als das Marktumfeld.

> Die Lust am Weiterlesen erlahmt. Die Kapitel 4 und 5 enthalten wenig Konkretes, dafür viele Allgemeinplätze. Bei einem sehr jungen Unternehmen ist das verständlich. Hier hätte man mehr erwartet. Kapitel 6 hatten wir schon im Zusammenhang mit der Executive Summary gelesen. Spannend wird es noch einmal bei Chancen und Risiken, Kapitel 8. Die sind gut aufbereitet. Es wäre wünschenswert, dieses Thema in jedem Businessplan so aufbereitet vorzufinden. Konsequenterweise – siehe vorstehende Kommentare zum Finanz-Know-how des Businessplanautoren – ist dann aber Abschnitt 8.8 „Finanzplanung“ wieder äußerst schwach. Der Blick in GuV und Bilanz wirft die Frage auf, wie hier wohl eine „tügige Budgetanpassung“ möglich sein soll. Es wäre hilfreich gewesen, an dieser Stelle konkreter zu werden oder bei fehlendem Finanzwissen diesen Punkt wegzulassen.

> Überhaupt die Finanzplanung: Die ursprüngliche Fassung dieses Businessplans enthielt sämtliche Planzahlübersichten wie Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Liquidität, Bilanz etc. in englischer Sprache (Anm.: In der vorliegenden Version wurden die Tabellen zum leichteren Verständnis ins Deutsche übersetzt). Warum eine deutsche Firma, die einen deutschsprachigen Businessplan herausgibt und damit deutsche Investoren anspricht, nicht einen HGB-konformen Finanzplan aufstellt, bleibt schleierhaft – und ist zudem ein weit verbreitetes Übel.

> Besteht am Ende des Businessplanlesens noch immer der Bedarf zu investieren, dann benötigt der Investor zwei Angaben:

- a) Wie hoch ist der Kapitalbedarf, wie strukturiert er sich und wofür werden die Finanzmittel benötigt?
- b) Wie könnte ein Exit aussehen?

> Während die Frage a) zwar nicht übersichtlich und vollständig, aber immerhin im Ansatz beantwortet wird, gibt es zu b) gar keine Angaben. Das ist umso bedauerlicher, als zu bezweifeln ist, dass LPT im Jahr M eine Umsatzrendite von 44 % erwirtschaften wird. Hier wäre es wünschenswert, wenn LPT ausführlich vergleichbare Unternehmen, über die Finanzkennzahlen vorliegen, weil sie entweder börsennotiert sind oder aufgekauft wurden, vorstellen würde. Eine Zusammenfassung davon gehörte dann wiederum in die Executive Summary.

> Ob ich nach dem Lesen des Businessplans das Unternehmen bzw. seine Manager zu einem persönlichen Termin einladen würde? Die Antwort fällt nicht leicht. Das Geschäftsmodell „hat schon was“. Vielleicht ist es nur schlecht dargestellt. Wichtigster negativer Punkt: Ein VC investiert vorrangig in Menschen. Hier ist der CEO, der das Unternehmen dauerhaft führen soll, noch nicht bekannt oder zumindest nicht verfügbar. Der Gründer hat augenscheinlich unternehmerische Schwächen. Die Markt- und Finanzkennzahlen taugen wenig. Produktionsangaben sind widersprüchlich und der tatsächliche Status des Unternehmens undurchsichtig. LPT würde wohl mit niedriger Priorität behandelt werden.

notizen:



**notizen:**



notizen:



**notizen:**





**BayStartUP GmbH**  
Neumeyerstraße 48  
90411 Nürnberg  
[info@baystartup.de](mailto:info@baystartup.de)  
[www.baystartup.de](http://www.baystartup.de)