



Der Businessplan

**Ein Handbuch
zur Erstellung eines Businessplans
für die Teilnehmer am**

bwcon: Hightech Award CyberOne

Dr. Matthias Schüppen
Georg Tominski

© Haarmann Hemmelrath 2003

bwcon
baden württemberg: connected



baden
württemberg:
connected

bwcon: Coach & Connect

Baden-Württemberg: Connected (bwcon) ist eines der erfolgreichsten Technologienetzwerke in Europa und die führende Wirtschaftsinitiative für Technologie und Innovation in Baden-Württemberg. In bwcon haben sich über 400 Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammengeschlossen. Im Kreis der Mitglieder werden über 4.000 Experten vernetzt. Bwcon will die für den Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg strategischen Technologien und Anwendungen fördern. Der Mehrwert liegt in den Möglichkeiten, die durch neue Zusammenarbeit entstehen. Neben den Technologie- und Anwendungsbereichen ITK, LifeScience/Gesundheit und Kreativwirtschaft liegt der Schwerpunkt bei Maßnahmen zu Connecting Technologies für neue Produkte, Services und Prozesse.

Mit dem Projekt **Coach & Connect** bietet bwcon innovativen Gründern und jungen Unternehmen aus IT und Hightech ein umfangreiches Service-Angebot. Ziel ist es, innovative Unternehmen aus dem Technologie-Umfeld branchenspezifisch und zielgerichtet in den unterschiedlichen Phasen ihres Unternehmensaufbaus, von der Gründung über die Existenzfestigung bis hin zur Expansion, zu begleiten. Bestandteile des Programms Coach & Connect sind u.a. Erstberatungen, Businessplan-Beratung, Beratung zur Finanzierung, Vermittlungen von Coaches sowie verschiedene Veranstaltungen als Networking-Plattformen. Als Basis werden zudem ausgewählte Weiterbildungsmaßnahmen angeboten.

Kontakt:

Andreas Findeis
Projektleiter Coach & Connect

Breitscheidstraße 4
70174 Stuttgart
Tel: 0711/90715-502
Fax: 0711/90715-550
E-Mail: afindeis@bwcon.de
URL: <http://www.bwcon.de>

Vorwort

Dieses Handbuch wurde für die Teilnehmer an dem **bwcon: Hightech-Award CyberOne für Hightech- Unternehmen** erstellt. Weitere wichtige Hinweise bezüglich der Ausgestaltung des Wettbewerbs finden Sie auf der Homepage <http://www.cyberone.de>.

Mittels diesem Handbuch sollen Vorschläge und Hinweise gegeben werden, die für die Erstellung eines Businessplans nützlich sind. Jede Geschäftsidee ist, wie auch deren Ausgestaltung, möglichst individuell zu planen. Die vorliegende Ausarbeitung versucht, sich auf Grundlagen zu beschränken und dabei die Übersicht und praktische Ausgestaltung in den Vordergrund zu stellen. Umfangreichen Links, Adressen und Literaturangaben helfen Ihnen bei weiterem Informationsbedarf.

Zahlreiche Berater unterstützen sie gerne bei der Realisierung Ihrer Geschäftsidee. Ein möglichst gut vorbereiteter Businessplan ist konkreter Ausgangspunkt für weitere Gespräche. Es gibt zahlreiche staatliche Förderprogramme, die Sie jedoch nur bei Vorliegen sehr individueller Voraussetzungen unterstützen können; holen Sie sich Rat bei der Suche nach Fördergeldern. Dabei ist, wie auch bei privaten Investoren oder Banken, der Businessplan in der Regel vorzulegen.

Betrachten Sie den Businessplan als Herausforderung, Ihre Ideen realistisch zu formulieren und dabei bewußt erste Entscheidungen zu treffen. Ein Ziel der Planung ist, sich selbst und Dritte zu überzeugen, dass Ihre Geschäftsideen auf einer fundierten Basis steht.

Wir wünschen Ihnen bei der Realisierung Ihrer Ideen

Viel Erfolg

Dr. Matthias Schüppen Georg Tominski

Inhaltsverzeichnis

I. VON DER IDEE ZUR GRÜNDUNG	1
1. ERFOLGSFAKTOREN FÜR INNOVATIVE UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN	1
2. ENTWICKLUNGSPHASEN DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG	3
3. DAS GRÜNDUNGSGESCHEHEN IN DEUTSCHLAND	5
II. DIE GESCHÄFTSIDE	6
1. ENTWICKLUNG IHRER GESCHÄFTSIDE	6
2. EIGENSCHAFTEN EINER GUTEN GESCHÄFTSIDE	7
3. SCHUTZ IHRER GESCHÄFTSIDE	8
III. DER BUSINESSPLAN	10
1. GRUNDLAGEN	10
2. HAUPTMERKMALE UND STRUKTUR	14
IV. BEISPIEL	42
V. LITERATUR	43
VI. ADRESSEN UND LINKS	62
ANLAGEN	66

I. Von der Idee zur Gründung

„Es gibt nur einen einzigen Weg, abgesehen von ein paar unbedeutenden Ausnahmefällen, sich ein großes Vermögen aufzubauen: Man muss ein eigenes Unternehmen gründen.“

Paul Getty, Milliardär

1. Erfolgsfaktoren für innovative Unternehmensgründungen

Eine geniale **Idee** allein ist noch keine Innovation. Mit der Idee ist der kreative Prozess nicht abgeschlossen, im Gegenteil: er beginnt erst damit. Viele Unternehmer sind anfänglich verliebt in ihre Idee und verkennen, dass sie bestenfalls Ausgangspunkt einer langen Entwicklung sein kann und harte Prüfungen bestehen muss, bis sie als ausgereifte Geschäftsidee Aussicht auf Markterfolg hat.

Gerade in der Anfangsphase sind Unternehmensgründer häufig auf Tipps von professionellen **Dienstleistern** wie Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Marktforschern und Unternehmensberatern angewiesen. Von Beginn an der richtige Rat kann für den späteren Unternehmenserfolg entscheidend sein.

Da Sie den Weg vom Start-up zum etablierten Unternehmen nur selten aus eigener Kraft finanzieren können, sind Sie zudem auf finanzkräftige **Investoren** angewiesen.

Wachstumsstarke neue Unternehmen sind in der Regel keine Ein-Person-Unternehmen. Nur ein schlagkräftiges **Team** aus in der Regel drei bis fünf Unternehmern, deren Fähigkeiten sich ergänzen, kann die Herausforderung Unternehmensgründung erfolgreich bestehen.

Worauf potentielle Geldgeber bei der Vergabe von Kapital Wert legen, ist in der folgenden Übersicht kurz dargestellt:

Kriterium	Bedeutung in %
Persönlichkeit des Gründers / der Gesellschaft	33,50
Produkt und Produktion	24,00
Markt und Wettbewerb	23,51
Unternehmen und Unternehmensstrategie	14,50
Finanzierungs- und Ertragssituation	4,49
	<hr/>
	100,00
	<hr/>

Die Details der Studie können sie den Anlagen entnehmen.

Häufige Kriterien für die Beurteilung von Businessplänen durch VC-Gesellschaften sind:

- Kompetentes Management
- Fundiertes Konzept
- Ausbaufähiger Wettbewerbsvorteil
- Attraktiver Wachstumsmarkt
- Klare Strategie
- Tragfähige Planung
- Return on Investment > 40% p.a.

2. Entwicklungsphasen der Unternehmensgründung

Die Entwicklung von der Idee zum erfolgreichen Unternehmen ist durch verschiedene Phasen gekennzeichnet. Zusammen gefaßt:

- Entwicklung der Geschäftsidee
- Erstellung eines Businessplans
- Unternehmensgründung mit Expansion

Einen ersten Überblick über typische Merkmale der einzelnen Phasen gibt die folgende Tabelle:

PHASE	ALTER	MERKMALE	FINANZIERUNG
seed-stage	0 – 2	<ul style="list-style-type: none"> • Gründungsidee • Produktidee 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenmittel • Fördermittel • Business Angels • Inkubatoren
start-up-stage		<ul style="list-style-type: none"> • Gründung vollzogen • Produktentwicklung zur Marktreife • Produktionsvorbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenmittel • Weitere Fördermittel • Venture Capital
first-stage	2 – 3	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme Produktion • Markteinführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Fördermittel • Venture Capital • Kredite
second-stage	3 - 6	<ul style="list-style-type: none"> • Marktdurchdringung • Ausbau von Vertriebswegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kredite • Venture Capital
third-stage		<ul style="list-style-type: none"> • Break-even erreicht • Ausnutzung von Marktpotenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinne • Öffentlicher Kapitalmarkt

Quelle: Auge-Dickhut / Moser / Widmann, Praxis der Unternehmensbewertung, 4.3.2.3

a. *Entwicklung der Geschäftsidee*

Am Anfang steht die Idee. An sich hat die Idee alleine keinen finanziellen Wert. Erst wenn sie erfolgreich in einem Markt umgesetzt werden kann, erhält sie einen ökonomischen Wert. Sie muss deshalb daraufhin geprüft werden, ob sie einen echten Kundennutzen bringt, ob es ausreichend Kunden gibt und wie groß der Markt sein wird. Sie sollten auch möglichst frühzeitig damit beginnen, ein Team zusammenzustellen und Partner zu finden, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bis zur Marktreife weiterentwickeln. Ihr Vorhaben wird in diesem Abschnitt vor allem mit Ihrem eigenen Geld und dem Geld der „3 fs“ (family, friends and fools) finanziert.

b. *Erstellung des Businessplans*

In dieser Phase müssen Sie die Übersicht behalten. Der Businessplan hilft Ihnen dabei. Sie sollten Risiken Ihrer Geschäftsidee durchdenken, abwägen und sich auf Unvorhergesehenes einstellen.

Pläne und erste Budgets für die wichtigsten Funktionen des Unternehmens (Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Finanzen) sind wichtig. Sie müssen zahlreiche Entscheidungen treffen:

- Welche Kunden oder Kundensegmente sprechen Sie an ?
- Welchen Preis werden Sie für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung verlangen ?
- Wo ist der beste Standort für Ihr Unternehmen ?

Scheuen Sie sich nicht, in dieser Phase Rat von Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Marketingspezialisten, Banken, Behörden und erfahrenen Unternehmern einzuholen.

Sie sollten bereits jetzt zu potentiellen Kunden in Kontakt treten, um erste Marktabschätzungen zu treffen, da die Akzeptanz Ihres Produkts beim Kunden unbedingte Voraussetzung für Ihren Unternehmenserfolg ist.

Sie können jetzt schon Lieferanten ausfindig machen, bereits die ersten Vertragsmöglichkeiten sondieren und sich ein Bild von der Konkurrenz machen.

Erfolgreich abgeschlossen ist diese Phase dann, wenn Sie die Finanzierung abgesichert haben.

c. Unternehmensgründung

Nachdem das konzeptionelle Stadium abgeschlossen ist, beginnt die Umsetzung des Businessplans. Das Unternehmen wird gegründet und die operative Tätigkeit beginnt.

Der Geschäftserfolg muss jetzt im Markt erarbeitet und durchgesetzt werden. Jetzt wird sich erweisen, ob Ihre Geschäftsidee gut und richtig war und letztlich das erwartete Ergebnis eintrifft.

3. Das Gründungsgeschehen in Deutschland

JAHR	GRÜNDUNGEN	LIQUIDATIONEN	SALDO
1991	531.000	308.000	223.000
1992	494.000	312.000	182.000
1993	486.000	339.000	147.000
1994	493.000	372.000	121.000
1995	528.000	407.000	121.000
1996	507.000	418.000	89.000
1997	507.000	405.000	102.000
1998	513.000	413.000	100.000
1999	495.000	423.000	70.000
2000	472.000	394.000	78.000

Quelle: IfM Bonn [<http://www.ifm-bonn.de/dienste/gruendw.htm>]

II. Die Geschäftsidee

„Nichts auf der Welt ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“

Victor Hugo

1. Entwicklung Ihrer Geschäftsidee

Die geniale Idee ist wirtschaftlich gesehen nichts weiter als eine wertlose Idee, mag sie auch noch so brillant sein.

So wie am Anfang einer Innovation eine Produktidee steht, sollte am Anfang einer Unternehmensgründung ein Kundenbedürfnis stehen, das durch eine Innovation befriedigt werden kann. Sinn und Zweck eines neu gegründeten Unternehmens ist es also, potenziellen Kunden eine Lösung für ein vorhandenes Problem oder ein neues Produkt anzubieten.

„Die Idee schien einleuchtend. Aber als William Roy DeWitt Wallace 1921 einen Verleger suchte, stieß er nur auf taube Ohren. Daraufhin versuchten es DeWitt Wallace und seine Frau Lila auf eigene Faust: Nachdem sie mit viel Überredungskunst 1500 zahlende Abonnenten geworben hatten, brachte sie im Februar 1922 die erste Ausgabe ihrer neuartigen Zeitschrift heraus. Ein Jahr später zählte das Blatt bereits 7000 Abonnenten, 1936 schon fast 2 Millionen. Heute ist der „Reader's Digest“ mit einer Gesamtauflage von 29 Millionen die meistgelesene Monatszeitschrift der westlichen Welt. Er erscheint in 15 verschiedenen Sprachen in 39 Ausgaben. Die Zahl der Leser wird auf 100 Millionen geschätzt.“

(Zitat: Jules Feiffer (*1929), amerik. Cartoonist)

2. Eigenschaften einer guten Geschäftsidee

Eine Geschäftsidee kann als Erfolg versprechend gelten, wenn sie folgende vier Eigenschaften aufweist:

- klarer Kundennutzen
- Innovationsgrad
- ausreichend großer Markt
- Machbarkeit und Profitabilität

Der Schlüssel zum Markterfolg sind zufriedene Kunden und nicht großartige Produkte. Kunden kaufen sich die Befriedigung eines Bedürfnisses, z. B. die Lösung eines Problems. Auch der Investor betrachtet Ihre Geschäftsidee zuerst einmal vom Markt her, stellt den **Kundennutzen** in den Mittelpunkt seiner Entscheidungen. Denken deshalb auch Sie nicht vom Produkt her („Unser Gerät kann 1.000 Operationen in nur einer Minute ausführen!“), sondern vom Kunden her („Unser Gerät erspart dem Kunden 25 Prozent an Zeit und 50 Prozent an Kosten!“).

Eine Geschäftsidee hat nur dann einen wirtschaftlichen Wert, wenn sie sich am **Markt** durchsetzt. Deshalb muss die Geschäftsidee aufzeigen, wie groß der Markt für die angebotene Leistung insgesamt ist, für welche Zielgruppen sie bestimmt ist und inwiefern sie sich von der Konkurrenz abhebt.

Wichtig für den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens ist es, dass Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung einen ausreichenden Innovationsgrad besitzt. Dabei ist unter **Innovation** das Hervorbringen neuartiger Produkte und deren Durchsetzung am Markt zu verstehen.

Schließlich muss die Geschäftsidee machbar und profitabel sein. **Machbarkeit** bedeutet, dass einerseits die zur Verwirklichung benötigte Zeitspanne und andererseits die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die Geschäftsidee muss zudem erkennen lassen, dass sie **Profitabilität** besitzt, also langfristig Gewinne erwirtschaftet. Das bedeutet vereinfacht, dass die Erlöse durch den Verkauf der Produkte an den Kunden die Kosten für Material und Personal übersteigen muss.

3. Schutz Ihrer Geschäftsidee

Gerade bei Unternehmen, deren Geschäftsidee auf innovativen Technologien beruhen, ist die Erlangung gewerblicher Schutzrechte essenziell und sollte vom frühest möglichen Zeitpunkt an betrieben werden. Auch spielen gewerbliche Schutzrechte bei der Bewertung von Unternehmen eine immer größere Rolle, so dass Patente und Marken neben dem Humankapital in den Augen der Investoren den eigentlichen Wert eines jungen Unternehmens darstellen.

Unter **Patent** ist ein gewerbliches Schutzrecht zu verstehen, das seinem Inhaber ein negatives Verbotungsrecht einräumt. Das bedeutet, dass es Dritten außer mit Einwilligung des Berechtigten verboten ist, durch Patente geschützte Gegenstände kommerziell zu nutzen. Patentierbar sind allgemein Erfindungen auf technischen Gebieten, also Physik, Chemie, Biologie, Biotechnologie, Verfahrenstechnik, Maschinenbau usw.

Als **Marke** können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden, sofern keine relativen oder absoluten Schutzhindernisse für die Eintragbarkeit der Marke existieren.

Beachten Sie, dass Schutzrechte keine Garantie für wirtschaftlichen Erfolg bieten. Wirtschaftlicher Erfolg von Patenten oder Marken zieht regelmäßig Plagiate oder Umgehung von Schutzrechten nach sich.

Vergessen Sie aber umgekehrt auch nicht, dass Patente oder Marken Dritter zu beachten sind.

Beim Schutz Ihrer Geschäftsidee sollte Sie einen auf Patent- und Markenrecht spezialisierten Rechtsanwalt zu Rate ziehen, da es eines geschulten Auges bedarf, Patente richtig zu lesen.

CHECKLISTE

- Wer ist potenzieller Kunde für das Produkt ?
- Warum soll der Kunde das Produkt kaufen ?
- Welches Bedürfnis wird erfüllt ?
- Was genau ist die Innovation der Geschäftsidee ?
- Inwiefern ist die Geschäftsidee einzigartig ?
- Warum ist Ihr Produkt besser gegenüber vergleichbaren Alternativen ?
- Was sind die Wettbewerbsvorteile des neuen Unternehmens, und warum kann ein Konkurrent diese Vorteile nicht einfach kopieren ?
- Lässt sich mit dem Produkt Geld verdienen ? Welches sind die Kosten und erzielbaren Preise ?
- Ist die Idee patentierbar ?
- Sind die arbeitnehmererfinderrechtlichen Fragen beachtet ?
- Bis wann muss aufgrund anderer Aktivitäten die Erfindung wo zum Patent angemeldet sein ?
- Welche Marke soll angemeldet werden ?
- Für welche Ware bzw. Dienstleistung soll die Marke angemeldet werden ?
- Stehen der Registrierung ältere Marken entgegen ?

III. Der Businessplan

Das Kunststück ist nicht, dass man mit dem Kopf durch die Wand rennt, sondern dass man mit den Augen die Tür öffnet“

Georg von Siemens

1. Grundlagen

Der Businessplan oder Geschäftsplan ist die dokumentierte Zusammenfassung Ihrer unternehmerischen Vision. Ausgehend von Ihrer Geschäftsidee erläutern Sie im Businessplan alle Strategien und Ziele Ihres Management Teams, die mit Herstellung, Entwicklung und Vertrieb Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung und mit deren Finanzierung verbunden sind.

TIPP

- ⇒ **Sehen Sie die Erstellung Ihres Businessplans nicht als notwendiges Übel an, sondern begreifen Sie es als Herausforderung, sich die wichtigen Bausteine Ihrer Idee auch für Sie selbst noch einmal strukturiert darzulegen.**
- ⇒ **Sie sollten selbstkritisch und realistisch die Planung hinter-fragen und das Urteil Dritter einholen.**

Die Aufstellung eines Businessplans verhilft Ihnen zu einem **systematischen Vorgehen**. Um Ihre Idee überzeugend und präzise darzustellen, müssen Sie den Businessplan systematisch durchdenken. Der mit den erforderlichen Angaben verbundene **Entscheidungsdruck** zwingt Sie zu einem fokussiertem Vorgehen. Auch kostet das **Aufdecken von Defiziten** in dieser Phase weniger als ein späteres Scheitern. Zudem dient der Businessplan als Grundlage der **Kommunikation** Ihrer Gespräche mit Banken und anderen Kapitalgebern.

Entsprechend seiner Funktionen hat der Businessplan zwei Adressaten: Zum einen ist er an potenzielle **Geldgeber** gerichtet (externe Zielsetzung), um die unternehmerische Chance transparent zu machen und zu kommunizieren. Zum anderen aber ist er auch an den **Unternehmer** selbst gerichtet (interne Zielsetzung), um sich alle potenziellen Chancen und Risiken zu vergegenwärtigen, eine Handlungsstrategie zu entwerfen und sich anhand seines Plans einer regelmäßigen Erfolgskontrolle zu unterziehen.

Das Geschäftsvorhaben, für das der Businessplan geschrieben wird, und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung. Wird der Plan beispielsweise für eine Neugründung geschrieben, so sieht er anders aus als für ein Unternehmen, das für ein neues Geschäftsfeld oder ein Management Buy Out aufgebaut werden soll. Trotz aller Unterschiede weisen Businesspläne viele Gemeinsamkeiten auf: Sie sollen eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer Geschäftstätigkeit ermöglichen und dabei übersichtlich bleiben. Dies ist ein hoher Anspruch, aus dem sich bestimmte Anforderungen an Form und Inhalt ergeben.

a. *Inhalte*

Inhaltlich kommt es vor allem auf folgende Faktoren an:

Management

Das Management sollte aus erfahrenen Führungskräften bestehen, die bereits unter Beweis gestellt haben, dass sie Menschen führen und motivieren können, und die in ihrer bisherigen Arbeitsgebieten erfolgreich tätig waren.

Kundennutzen

Nur wenn die Geschäftsidee für die Kunden einen erkennbaren Nutzen bietet, wird sie für Investoren von Interesse sein.

Marktpotential

Je wahrscheinlicher eine expansive Marktentwicklung ist, desto größer sind die Renditeerwartungen und das Beteiligungsinteresse von VC-Gesellschaften.

Innovation

Bei innovativen Produkten oder Prozessen sind die Chancen, dass das Unternehmen bei den Investoren auf Interesse stößt, größer.

Rentabilität

Die Kapitalgeber wollen für ihr Engagement eine entsprechende Verzinsung erzielen. Dabei bevorzugen sie solche Projekte, die bei wenig Risiko hohe Renditen erreichen.

TIPP

⇒ **Planung ist ein dynamischer Prozess, rechnen Sie damit, den Businessplan ständig neu anpassen zu müssen. So müssen neue Erkenntnisse, z.B. durch Marktuntersuchungen, eingearbeitet und die Themen aktualisiert werden.**

b. Form

Hinsichtlich der Form empfehlen wir, folgende Punkte zu berücksichtigen:

Klarheit

Leser müssen auf ihre Fragen eine angemessene Antwort bekommen. Bei der Lektüre Ihres Business-Plans muss es den Lesern möglich sein, entsprechend ihrer Interessenlage Akzente zu setzen. Für den Businessplan bedeutet dies, dass er klar und logisch strukturiert sein muss, um ein Zurechtfinden und eine Auswahl der individuell relevanten Information zu ermöglichen.

Konzentration auf das Wesentliche

Reduzieren Sie komplexe Sachverhalte auf grundlegende Zusammenhänge. Formulieren Sie prägnant.

Sachlichkeit

Nehmen Sie Abstand von zu überschwänglichen Darstellung. Doch seien Sie auch nicht zu kritisch. Schwächen sollten deshalb nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden.

Verständlichkeit

Ihr Businessplan sollte auch von einem technischen Laien verstanden werden können.

Leserfreundlichkeit

Ihr Businessplan sollte wie aus einem Guss sein, das bedeutet eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken, ein Inhaltsverzeichnis und gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Ihrem Firmenlogo.

TIPP

- ⇒ **Vermerken Sie den Planungsstand und Datum um die verschiedenen Versionen unterscheiden zu können.**
- ⇒ **Berücksichtigen Sie die Adressaten und deren Arbeits- und Denkweise.**
- ⇒ **Lassen Sie Ihren Businessplan vor Abgabe von anderen Personen kritisch lesen und beurteilen.**

„Man muß denken, wie die Wenigsten und reden, wie die Meisten.“

(Zitat: Arthur Schopenhauer (1788-1860), dt. Philosoph)

2. Hauptmerkmale und Struktur

„Ihr Erfolg kann nie größer sein als die Logik in Ihrer Planung“

Napoleon Hill

a. **Executive Summary**

Die Executive Summary ist die Zusammenfassung Ihres Businessplans und enthält dessen wichtigste Elemente in kurzer und prägnanter Form.

Da sie in der Regel zuerst gelesen wird und damit das erste Selektionskriterium der Kapitalgeber darstellt, ist sie ein äußerst wichtiger Bestandteil des Businessplans. Dieser Abschnitt sollte in maximal fünf Minuten gelesen und verstanden werden können.

Nehmen Sie sich daher überproportional viel Zeit zur sorgfältigen Erstellung. Sie müssen das Interesse des Lesers wecken und seine Begeisterung fördern. Vergessen Sie nicht, dass der Adressat des Plans möglicherweise nicht aus Ihrem Fachgebiet kommt. Wissenschaftlich komplexe Zusammenhänge sollten daher einfach dargestellt werden.

Ihre Executive Summary sollte in jedem Fall folgende Elemente beinhalten:

- Kompetenz und Struktur des Managements
- Ihr Produkt bzw. die Dienstleistung mit USP's
- Nutzen und Wettbewerbsvorteil des Produkts bzw. der Dienstleistung
- Angepeilter Markt mit seinen wesentlichen Merkmalen und Potentialen
- Investitionsbedarf
- Realisierungsfahrplan mit Projektschritten und Milestones
- Chancen und Risiken

TIPP

- ⇒ Schreiben sie die Executive Summary erst zum Schluss. Erst wenn Sie den Businessplan erstellt haben, können Sie mit der notwendigen Präzision die wichtigsten Elemente Ihrer Geschäftsidee kurz darstellen.
- ⇒ Ihr Executive Summary sollte in nicht mehr als fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können.

CHECKLISTE

- Welche Leute bilden die Kernmannschaft ?
- Was ist Ihre Geschäftsidee ?
- Inwieweit erfüllt sie das Alleinstellungsmerkmal (UPS) ?
- Wie ist die Patentsituation ?
- Was ist der Zielmarkt ? Wer sind die potentiellen Kunden ?
- Was ist der Nutzen für Ihre Zielkunden ?
- Wie ist die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation ?
- Welche Wettbewerbssituation liegt vor ?
- Welche Vertriebskanäle wollen Sie nutzen ?
- Welche Chancen und Risiken bestehen ?
- Wie sieht Ihre Geschäftsorganisation aus ?
- In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden ?
- Welches sind die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zum Ziel und welche sind schon erreicht ?

b. Management-Team

„Jedes erfolgreiche Unternehmen braucht drei Leute: Einen Träumer, einen Geschäftsmann und einen Scheißkerl.“

Peter McArthur

Kapitalgeber wenden sich dem Thema Management oft gleich nach der Lektüre der Executive Summary zu. Denn sie wollen wissen, ob in dem Unternehmer-Team das Know-How für ein aussichtsreiches Unternehmen vorhanden ist.

Nennen Sie bei der Darstellung der Qualifikationen Ihres Managements vor allem Alter, Ausbildung, unternehmensspezifische Fertigkeiten und besondere Eigenschaften, die der Unternehmung hilfreich sein können; gehen Sie auf gemeinsame Motive und Ziele ein, die Sie verbinden. Dabei zählen berufliche Erfahrung und bereits erzielte Erfolge mehr als akademische Grade.

Haben Sie keine Scheu, auch Ihre wichtigsten Berater zu nennen – niemand bringt von zu Haus aus alle für eine Unternehmensgründung notwendige Qualifikationen und Erfahrungen mit. Die maßvolle Einbeziehung von Beratern, z.B. Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, erfahrene Unternehmerer, Unternehmensberater, ... zeugt von Professionalität. Das Vertrauen in die Realität des Businessplans steigt, wenn systematisches Vorgehen erkennbar wird.

CHECKLISTE

- Sind Motive und Motivation des Teams dargestellt ?
- Wer sind die Mitglieder Ihres Management-Teams und was zeichnet sie aus (mindestens 3, maximal 6 Personen) ?
- Welche gemeinsamen Erfahrungen und Fähigkeiten, die für die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee und den Aufbau des Unternehmens von Nutzen sind, besitzt das Team und wie ergänzen sich diese Fähigkeiten ?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team ?
- Wie und durch wen wird das Team ergänzt ?
- Wie wird Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewährleistet ?
- Bestehen Kontakte in die Branche, langjährige Geschäftsbeziehungen ?
- Wird Integrität und Angemessenheit des Lebensstils nachgewiesen ?

c. **Produkt**

„Es ist nicht der Unternehmer, der die Löhne zahlt – er erübrigt nur das Geld. Es ist das Produkt, das die Löhne zahlt“

Henry Ford

Entscheidend für den Erfolg Ihrer Unternehmung ist Ihr Produkt. Stellen Sie deshalb **Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung** anschaulich dar. Erklären Sie dabei das Stadium Ihrer Produktentwicklung, weitere wichtige Entwicklungsschritte und die Entwicklungsziele.

Wichtig ist, dass Sie den **Kundennutzen** erläutern. Dazu müssen Sie die Kundenbedürfnisse identifizieren, das Problem analysieren und den konkreten Kundennutzen darstellen. Den Nutzen, den der Kunde aus Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung ziehen kann, kann entweder in der Einsparung von Zeit, in der Verringerung der Kosten, in der Verbesserung der Qualität oder in der Einzigartigkeit des Produktes liegen.

Stellen Sie die **Einzigartigkeit Ihres Produktes** bzw. Ihrer Dienstleistung heraus. Formulieren Sie daher Ihre **Unique Selling Proposition (UPS)**. Diese besteht aus zwei Elementen: Zum einen muss sich Ihre Geschäftsidee für den Kunden in einem Angebot („**Selling Proposition**“) äußern, das für ihn Sinn macht. Zum anderen muss Ihr Angebot einzigartig („**unique**“) sein – schließlich soll sich der Kunde nicht für irgendeine Lösung entscheiden, die auf den Markt kommt, sondern für Ihre.

Vergessen Sie nicht auf den möglichen Schutz Ihrer Innovation durch **Patente**, **Marken** oder anderweitige wirkungsvolle Schutzmaßnahmen einzugehen.

Zudem sollten Sie hier auch Ihre **Kalkulationen** bezüglich der Entwicklungs- und Herstellungskosten einerseits und des angestrebten Verkaufspreises Ihres Produktes andererseits darstellen.

TIPP

- ⇒ **Nicht zu viele technische Details. Wichtig ist die Kunden- und nicht die Entwicklerperspektive.**
- ⇒ **Ein bereits vorhandener Prototyp oder der Nachweis der Machbarkeit stimmt die Kapitalgeber zuversichtlich, dass Sie der technischen Herausforderung gewachsen sind.**
- ⇒ **Können sie bereits Kunden vorweisen, die das Produkt getestet haben, so sollten Sie dieses auf jeden Fall als Referenz aufführen. Gleiches gilt für Produktbeschreibungen, Kataloge oder ähnliches, die Sie auf jeden Fall zur Veranschaulichung dem Businessplan als Anlage beilegen sollten.**

CHECKLISTE

- Welches Problem war der Ausgangspunkt für Ihre Geschäftsidee?
- Welche Innovation oder welchen Wettbewerbsvorsprung bietet Ihr Produkt ?
- Welche Vorteile bietet Ihr Produkt gegenüber bestehenden Produkten ?
- Haben Sie alle Schritte der Herstellung bzw. Leistungserstellung durchdacht ?
- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung ?
- Welchen Nutzen haben Ihre Kunden von Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung ?
- Welchen Preis wollen Sie am Markt erzielen ?
- Mit welchen Deckungsbeiträgen kalkulieren Sie (Ertragsmechanik) ?
- Wie schützen Sie Ihre Idee vor Nachahmern ?
- Benötigen Sie Zulassungen oder ähnliches ?
- Welche Versionen Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung sind für welche Kundengruppen und Anwendungsarten gedacht ?
- Wie sieht Ihr Service- und Wartungsangebot aus ?
- Wie ist der Lebenszyklus des Produktes ?
- Welche Weiterentwicklung bietet das Produkt ?

d. **Markt und Wettbewerb**

„Was sich nicht verkaufen lässt, will ich nicht erfinden. Die Verkäuflichkeit einer Sache beweist ihre Nützlichkeit und Nützlichkeit ist Erfolg.“

Thomas Alva Edison

Damit Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung am Markt Erfolg hat, müssen folgenden Aspekte berücksichtigt werden:

- Gesamtmarkt
- Segmentierung des Gesamtmarkts
- Wettbewerbsanalyse
- Marktpotential

Bei der Darstellung des **Gesamtmarktes** sollten Sie das Marktpotenzial und die Marktentwicklung analysieren und bewerten.

Eine hohe Wertsteigerung Ihres Unternehmens ist nur zu erwarten, wenn Sie ein großes Marktpotenzial haben. Versuchen Sie daher, die Marktgröße durch die Anzahl an Kunden, die Aufnahmefähigkeit des Marktes in Bezug auf die Absatzstückzahl und den Gesamtumsatz herzuleiten.

Schildern Sie die Zukunftserwartungen hinsichtlich des Marktwachstums und die Haupteinflussfaktoren (z.B. auch neue Technologien, Gesetzgebungsinitiativen), die auf die Branche wirken bzw. voraussichtlich wirken werden.

Berücksichtigen Sie dabei die am Markt wirkenden Kräfte (Abnehmer, Lieferant, Konkurrenzprodukte, Mitbewerber) und werden Sie sich über die Zusammenhänge dieser fünf Kräfte klar. Stellen Sie, soweit möglich, zu jedem Punkt heraus, wie sich dieser zu Ihrem Unternehmen verhält.

Zur **Segmentierung** des Gesamtmarktes teilen Sie den Markt in homogene Teilgruppen auf, bestimmen den Zielmarkt und die Kundengruppen, die Sie für Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen im Auge haben.

Die Segmentierungskriterien können Sie frei wählen, solange Sie sicherstellen, dass

die Kunden eines Segments möglichst homogen reagieren, damit diese mit absatzpolitischen Maßnahmen einheitlich erreicht werden können und sowohl die Anzahl der Kunden in jedem Segment als auch deren Verhalten bestimmbar ist. Die Segmente untereinander sollten sich heterogen verhalten, damit sie klar abgegrenzt werden können.

Mögliche Kriterien für die Kundensegmentierung sind geographische (z.B. Staat, Bevölkerungsdichte) oder demographische (z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf) Gesichtspunkte, aber auch Lifestyle (z.B. Technofreaks, Alternative, Aktive Senioren), Verhalten (z.B. Häufigkeit des Produktgebrauchs, Anwendung des Produkts) oder das Einkaufsverhalten (z.B. Bevorzugung von Marken, Preisbewusstsein) sein.

Für die Durchführung der **Wettbewerbsanalyse** ist es notwendig, dass Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber erfassen. Bewerten Sie diese dann nach gleichen Kriterien, beispielsweise nach Absatz und Umsatz, Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppe und Vertriebskanäle.

Am besten gehen Sie bei der Untersuchung Ihrer Konkurrenzen mit der sog. „SWOT-Analysis“-Matrix vor. Erstellen sie dazu Matrizen mit den Elementen Strengths (S; Stärken), Weaknesses (W; Schwächen), Opportunities (O; Chancen) und Threats (T; Risiken) und stellen Sie für jedes Feld der Matrix kurz die Situation der wichtigsten potentiellen Wettbewerber in Relation zu Ihrer eigenen dar.

Machen Sie deutlich, welches **Marktpotential** vorhanden ist und wie sich in dem Markt Geld verdienen läßt. Ihre Darstellung sollte herausarbeiten, welche Marktchancen zu welchem Zeitpunkt erwartet werden.

TIPP

- ⇒ Gerade bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse ist es empfehlenswert, die recherchierten Daten auch entsprechend grafisch aufzubereiten. Dies erleichtert eine rasche Identifikation von Trends und Entwicklungslage.
- ⇒ Research ist Teil jeder professionellen Businessplan Beurteilung. Geben Sie die Quelle Ihrer Informationen an, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten
- ⇒ Bei der Datenrecherche ist es empfehlenswert, auch die Meinungen und Stellungnahmen von Experten einzuholen.

CHECKLISTE

- Wie lässt sich Ihr Gesamtmarkt abgrenzen?
- Markteintrittsbarrieren für Ihr Produkt?
- Welche preislichen oder saisonalen Schwankungen wirken auf dem Markt?
- Wie groß ist der Gesamtabsatz und –umsatz der Branche?
- Welche Trends erwarten Sie?
- Welche technischen Innovationen sind zu erwarten?
- Nach welchen Kriterien haben Sie die Marktsegmente eingeteilt?
- Welches Volumen haben die einzelnen Segmente?
- Welche Marktsegmente wollen Sie bearbeiten?
- Weshalb wollen Sie gerade diese Bereiche bearbeiten?
- Welches sind Ihre wichtigsten Konkurrenten?
- Wie groß ist deren Umsatz und Marktanteil?
- Welches sind ihre Stärken und Schwächen?
- Welche Strategien verfolgen sie?
- Wie wird sich der Markt entwickeln?
- Welche Konkurrenzprodukte oder Substitutionsprodukte bestehen?
- Wie sind die Zukunftserwartungen bezüglich Markterfolg dieser Produkte (Markttrends)?

e. **Marketing und Vertrieb**

„Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso eine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.“

Henry Ford

Unentbehrliches Element eines gut durchdachten Geschäftskonzeptes ist eine schlüssige Planung Ihrer Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Entwickeln Sie für Ihr Produkt deshalb Ihren eigenen Marketing-Mix. Im Marketing-Mix sind folgende vier Aspekte zu berücksichtigen: **P**roduct, **P**rice, **P**lacement und **P**romotion.

Hinsichtlich der **Produktpolitik** stellt sich Frage, warum ein potenzieller Kunde gerade Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung erwerben soll bzw. welche Eigenschaft ein Produkt haben muss, um das relevante Kundenbedürfnis abzudecken. Der Kunde kauft Ihr Produkt, wenn er es entweder sachlich oder auch emotional als besser empfindet. Entscheidend ist also die Unique Selling Proposition (USP).

Zu überlegen ist also, ob und welches Produkt bzw. Dienstleistung die Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Marktsegmenten befriedigt. Stellen Sie deshalb auch geplante oder erfolgte Variation Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung dar.

Bei der **Preispolitik** geht es darum, welchen Preis Sie für Ihr Produkt verlangen können, und welches Ziel Sie mit Ihrer Preisstrategie verfolgen.

Bei der Festlegung des Preises sollten sie folgende vier Aspekte berücksichtigen: Wettbewerbsorientierung (Preise in Relation zum Wettbewerb), Nachfrageorientierung (Preise in Abhängigkeit von der Nachfrage), Nutzenorientierung und Kostenorientierung (Kosten plus Gewinnzuschlag).

Im wesentlichen gibt es zwei Preisstrategien: die Penetrationsstrategie und die Abschöpfungsstrategie. Mit der Penetrationsstrategie durchdringen Sie den Markt mit einem tiefen Preis. Mit der Abschöpfungsstrategie wollen Sie von Anfang an einen möglichst hohen Ertrag erzielen.

Auch sollten Sie Ihre Konditionenpolitik durchdenken, also die Frage, wie Sie Rabatte, Skonti und Garantiever sprechen handhaben wollen.

Die **Distributionspolitik** bestimmt, wie Sie mit Ihrem Produkt zu den Kunden gelangen.

Sie müssen sich überlegen, ob Ihr Unternehmen den Vertrieb selbst übernehmen soll oder ob Sie den Vertrieb einer spezialisierten Organisation übertragen wollen. Dabei ist zu beachten, dass Sie desto schneller auf Kundenbedürfnisse bzw. Kundenveränderungen reagieren können, je direkter der Vertrieb ist.

Für Ihren Vertrieb kommen beispielsweise folgende Möglichkeiten in Betracht: Fremde Einzelhandelsgeschäfte, externe Vertreter, Franchising, Großhandel, eigene Vertriebsstelle, eigene Vertriebsmitarbeiter, DirectMail, CallCenter und Internet.

Bei der **Promotion** geht es darum, mit welchen Kommunikationsmitteln Sie den Kunden die Vorteile Ihres Angebots vermitteln wollen, damit der potenzielle Kunde Ihr Angebot annehmen kann. Deshalb müssen Sie für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung werben, indem Sie auffallen, informieren, überzeugen und Vertrauen schaffen. Dabei gibt es vor allem folgende Möglichkeiten: Werbung (z.B. TV, Radio, Zeitung, Plakat, Internet, Verkaufsförderung (z.B. Messen, Ausstellungen, Vorführungen, „Events“, Rabatte, Gewinnspiele, Produktproben) und Public Relations (z.B. Unternehmensnachrichten, Produktnachrichten)).

TIPP

- ⇒ **Konzentrieren Sie sich auf die Personen, die den Kaufentscheid letztlich treffen bzw. den größten Einfluss auf den Kaufentscheid haben.**
- ⇒ **Wenn Sie bereits über Anzeigenentwürfe, Broschüren, Prospekte oder ähnliches verfügen, sollten Sie diese dem Businessplan beifügen.**

CHECKLISTE

- Sind Produkt, Preis, Vertriebsform und Kommunikation miteinander abgestimmt?
- Sind die Vertriebskanäle und Vertriebsorganisation benannt?
- Was ist das Einzigartige an Ihrem Produkt?
- Wollen Sie ein universelles Produkt für alle Segmente herstellen oder das Produkt gezielt den Anforderungen einzelner Segmente anpassen?
- Welches „after-sales-Service“ wollen Sie anbieten?
- Welches Preis wollen Sie für Ihr Produkt verlangen?
- Zu welchen Preisen verkauft die Konkurrenz?
- Welches Ziel verfolgen Sie mit der Preispolitik?
- Wie hoch ist Ihre Gewinnspanne?
- Welchen Absatz und Umsatz streben Sie an?
- Wie ist Ihr Vertrieb organisiert?
- Haben sie qualifiziertes Verkaufspersonal?
- Wie hoch wird Ihr Werbebudget sein?
- Welche Werbemittel wollen Sie für welche Zielgruppe nutzen?

Henry Fords „Tin Lizzy“ verkaufte sich prächtig. Vor allem dank aufsehenerregender Werbung. Da sage er: „Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist herausgeworfenes Geld. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“

f. **Geschäftsorganisation**

„Alles im Leben ist Organisation“

Wilhelm von Humboldt

In diesem Kapitel geht es darum, Ihr Unternehmen darzustellen. Dabei sollten Sie auf folgende Punkte eingehen: Unternehmensphilosophie, Geschäftssystem, Geschäftsorganisation, Standort und Rechtsform Ihres Unternehmens.

Stellen Sie Ihre **Unternehmensphilosophie** dar. Dabei geht es um das Hauptziel und ggf. die Nebenziele Ihres Unternehmens, Ihre Leitlinien, die möglichst in wenigen Sätzen formulierbar sein sollten, und Ihre Unternehmenspolitik, also den Umgang mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt.

Das generische **Geschäftssystem** trifft fast für alle Unternehmen zu. Es sieht die Aufteilung in folgende Bereiche vor:

Forschung & Entwicklung

⇒ Produktion

⇒ Marketing

⇒ Vertrieb

⇒ Service

Wichtig ist, dass Ihr Geschäftssystem logisch aufgebaut, vollständig und für Ihre Geschäftsabwicklung nützlich ist.

Entscheidend ist, dass Sie im Rahmen der **Geschäftsorganisation** die Zuständigkeiten und Verantwortungen Ihres Unternehmens klar regeln und eine einfache Organisation haben.

Zweckmäßig ist eine Unterteilung in Aufbauorganisation und Ablauforganisation. Überlegen Sie in Bezug auf die Aufbauorganisation welche Person welche Tätigkeit ausführt und welchen Einsatz von Sachmitteln sie dafür benötigt. Aktivitäten, die außerhalb des gewählten Fokus liegen, sollten Dritten übertragen werden. Aber auch unterstützende Tätigkeit innerhalb des neuen Unternehmens müssen nicht unbedingt

selbst ausgeführt werden. Bei jeder einzelnen Tätigkeit stellt sich daher grundsätzlich die Frage, des „make or buy“, ob Sie die Tätigkeit also selbst machen oder nach auswärts vergeben.

Aus der Ablauforganisation ergibt sich die zeitliche Reihenfolge der Aufträge und der Ort der Leistung bzw. Erfüllung.

Hinsichtlich des **Standorts** Ihres Unternehmens müssen Sie sich fragen, ob die Wahl des Standorts Einfluss auf den Erfolg Ihres Unternehmens haben könnte. Je nachdem, wie die Antwort ausfällt, investieren Sie Zeit und Kosten in die richtige Standortalternative. Für Unternehmen, die einen direkten Vertrieb praktizieren, d.h. mit ausgeprägter Kundennähe, ist die Standortfrage besonders wichtig.

Überlegen Sie sich, in welcher **Rechtsform** Sie Ihre Unternehmen betreiben wollen. So können Sie Ihr Unternehmen als Einzelunternehmen, in Form einer Personengesellschaft (OHG, KG) oder auch in Form einer Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) führen. Entscheidungskriterien für die Auswahl der richtigen Unternehmensform sind beispielsweise Anzahl der Gesellschafter, Haftung der Gesellschafter, Steuern und Grundkapital.

TIPP

- ⇒ **Fügen Sie ein Organigramm, das die Geschäftsstruktur darstellt, bei.**
- ⇒ **Fügen Sie dem Anhang Referenzen, Lebensläufe sowie Zeugnisse der wesentlichen handelnden Personen bei.**

CHECKLISTE

- Wie sieht das Geschäftssystem für Ihr Produkt aus?
- Welche Aktivitäten machen Sie selbst und was kaufen Sie?
- Aus welchen Unternehmensfunktionen besteht Ihre Organisation, und wie ist sie strukturiert?
- Welchen Standort möchten Sie für Ihr Unternehmen wählen und warum?
- Welche Rechtsform ist für Ihre Unternehmung geeignet?

g. Realisierungsfahrplan

„Er sagt es klar und angenehm, was erstens, zweitens, drittens käm.“

Wilhelm Busch

Investoren wollen genau wissen, wie Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens vorstellen. Eine realistische 3-Jahres-Planung verschafft Ihnen Glaubwürdigkeit bei Investoren und Geschäftspartnern. Zusätzlich hilft Sie Ihnen, die verschiedenen Aktivitäten und Abhängigkeiten zu durchdenken.

Realistisches Planen ist jedoch nicht einfach. Dies gilt vor allem dann, wenn Sie selbst wenig Erfahrung im Aufbau eines Unternehmens haben, und erst recht, wenn niemand Erfahrung mit Ihrer Geschäftsidee hat – eigentlich die normale Situation eines Start-up.

Sie sollten sich deshalb folgende Fragen stellen:

Wer macht
was mit
welchen Mitteln bis
wann und
wie wird das Ergebnis kontrolliert ?

TIPP

⇒ **Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Meilensteine und die wichtigsten Zusammenhänge**

CHECKLISTE

- Was ist Ihre langfristige Vision?
- Wo und wie sehen Sie Ihr Unternehmen in fünf bis zehn Jahren?
- Welches sind die wichtigsten Meilensteine in den Entwicklung Ihres Unternehmens und wann wollen Sie dort angelangt sein?
- Wie wollen Sie diese Aufgaben angehen?
- Welche Investitionen und Desinvestitionen sind wann geplant?
- Welchen Personalbedarf erwarten Sie in den einzelnen Bereichen Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Geschäftsjahren? Welche Kosten fallen dabei an?

h. Chancen und Risiken

„Die Erfindung des Problems ist wichtiger als die Erfindung der Lösung“

Walter Rathenau

Jedes Unternehmung, besonders wachstumsstarke neue Unternehmungen sind mit Risiken verbunden. Diese Risiken teilen Sie als Unternehmer mit den Investoren, die Ihr Projekt finanzieren.

Die Bewertung von Risiken ist eine Zukunftsbetrachtung. Alle Planzahlen beruhen deshalb auf getroffenen Annahmen. Diese können natürlich in der Realität anders ausfallen als geplant. Aus diesem Grund sollten Sie potenzielle Abweichungen aufzeigen. Grund für diese Abweichungen können sowohl unternehmensinterne (z.B. wichtige Positionen können nicht besetzt werden) als auch externe Ursachen (z.B. geringere Absatzzahlen als geplant) sein. Überprüfen Sie dabei vor allem folgende Parameter:

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

Die Annahmen werden gewöhnlich modellartig in Form von Szenarien ausgestaltet, die erlauben, das zukünftige Geschäft unter wechselnden Annahmen zu simulieren. Präsentieren Sie in Ihrem Businessplan höchstens drei Szenarien. Üblich sind:

- „Normalfall“ - Base Case
Der nach bestem Wissen und Gewissen zu erwartende Fall tritt ein.
- „Günstigster Fall“ - Best Case
Die angenommenen Chancen und die positive Annahmen treten ein.
- „Ungünstigster Fall“ - Worst Case
Die angenommenen Risiken und die negativen Annahmen treten ein.

TIPP

⇒ Die ehrliche Darstellung von möglichen Risiken ist eine Selbstverständlichkeit. Damit werden Sie für Ihre Investoren glaubwürdiger, die aufgrund ihrer Erfahrung wissen, dass jedes Unternehmen mit mehr oder weniger hohen Risiken belastet ist. Allerdings sollten Sie darüber nicht die Chance vergessen, denn diese stehen natürlich im Vordergrund. Schließlich werden Sie kaum einen Investor finden, der sich an einem Unternehmen beteiligt, das absehbar größere Risiken als Chancen bietet.

CHECKLISTE

- Welches sind die drei wichtigsten Probleme, die in den nächsten drei Jahren bei der Realisierung Ihrer Strategie auftreten können? Wie sichern Sie sich dagegen ab bzw. welche Maßnahmen ergreifen Sie?
- Welche außerordentlichen Chancen und Geschäftsmöglichkeiten sehen Sie für Ihr Unternehmen?
- Wie wird Ihre Planung für die nächsten drei Geschäftsjahre im günstigsten und im ungünstigsten Szenario aussehen?
- Welche Auswirkungen hat dies auf Kapitalbedarf und Rendite?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihre Geschäftsplanung?
- Welche Sensitivitäten bestehen bezüglich kritischer Erfolgsfaktoren?

i. Finanzplanung und Finanzierung

„Wenn Sie einen Dollar in ein Unternehmen stecken, müssen Sie einen zweiten haben, um das bekannt zu geben.“

Henry Ford

In diesem Kapitel überprüfen Sie, ob Ihre Geschäftsidee finanzierbar und rentabel ist.

Zuerst sollten Sie sich die Frage stellen, wieviel Kapital Sie insgesamt benötigen, um das Unternehmen erfolgreich zu gründen und zu betreiben. Die zweite Frage ist, wieviel liquide Mittel Sie jederzeit verfügbar haben müssen, damit Ihr Unternehmen den laufenden Verbindlichkeiten nachkommen kann. Schließlich stellt sich die Frage, wie und woher die benötigten Mittel beschafft werden können. Für die Mittelbeschaffung bieten sich folgende Finanzierungsalternativen an:

- Eigenkapitalquellen
 - * Eigene Mittel
 - * Mitarbeiterbeteiligungen
 - * Venture Capital Gesellschaften
 - * Private Investoren
 - * Industrielle Beteiligungen
 - * Börse
 - * Stille Beteiligungen

- Fremdkapitalquellen
 - * Familiendarlehen
 - * Staatliche Unterstützung, z.B.:
 - ERP-Darlehen für Existenzgründe
 - ERP-Darlehen für Investitionen
 - Förderprogramme der Länder
 - * Hypotheken
 - * Bankkredite

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, das Zahlenwerk zu präsentieren, doch sollte Ihr Finanzplan mindestens folgende Angaben enthalten:

- Cash-Flow-Rechnung bzw. Liquiditätsplanung
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Planbilanz

Die **Liquiditätsplanung** dient der Erhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und berücksichtigt alle Ein- und Auszahlungen.

	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR	GESAMT
1. Einzahlungen				
1.1 Umsatz (inkl. MwSt)				
1.2 Anzahlungen				
1.3 Sonstige Einzahlungen				
1.4 Summe Einzahlungen				
2. Auszahlungen				
2.1 Material und Waren				
2.2 Fremdleistungen				
2.3 Personal				
2.4 Leasing				
2.5 Kredittilgung				
2.6 Zinsen				
2.7 Sonstige Auszahlungen				
2.8 Steuern				
2.9 Summe Auszahlungen				
2.10 Investitionen				
2.11 Auszahlungen gesamt (2.9 + 2.10)				
2.12 Kapitalbedarf (1.4 – 2.11)				
2.13 Kapitalbedarf kumuliert				
3. Finanzierung				
3.1 Eigenkapital				
3.2 Kredite langfristig				
3.3 Kontokorrent				
3.4 Staatliche Zuschüsse				
3.5 Barmittelbestand Vorperiode				
3.6 Summe Finanzierung				
4. Liquidität				
4.1 Barmittelbestand				
4.2 Endstand Kontokorrent				
4.3 Kontokorrentlinie				
4.4 Liquiditätsreserve				

Ob ein Unternehmen sein Eigenkapital vermehrt oder verzehrt, hängt davon ab, wie viel am Ende eines Jahres „unter dem Strich übrig bleibt“. Mit Hilfe der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** lässt sich der Erfolg aus der Saldierung aller Aufwendungen und Erträge der betrachteten Periode ermitteln und erlaubt einen Überblick über dessen Zusammensetzung.

	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
1. Erträge			
1.1 Umsatzerlöse			
1.2 Bestandsveränderung			
1.3. Aktivierte Eigenleistungen			
1.4 Sonstige betriebliche Erträge			
1.5. Summe Erträge			
2. Aufwendungen			
2.1 Material und Ware			
2.2 Fremdleistungen			
2.3 Personal			
2.4 Leasing			
2.5 Abschreibungen			
2.6 Sonstiger betrieblicher Aufwand			
2.7 Rückstellungen			
2.8 Außerordentliche Aufwendungen			
2.9 Summe Aufwendungen			
3. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit			
4. Zinsen und ähnliche Aufwendungen			
5. Staatliche Zuschüsse			
6. Steuern			
6.1. Steuern von Einkommen und Ertrag			
6.2 Sonstige Steuern			
7. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag			

Die **Planbilanzen** geben einen Überblick über die Vermögens- und Eigenkapitalentwicklung und sind die Basis für Kennzahlen wie Eigenkapitalquote und Eigenkapitalrentabilität. Hier wird der Art und Höhe des Vermögens auf der Aktivseite (Mittelverwendung) die Herkunft des Vermögens auf der Passivseite (Mittelherkunft) gegenübergestellt.

	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
AKTIVA			
A. ANLAGEVERMÖGEN			
I. Immaterielle Vermögenswerte			
II. Sachanlagen			
III. Finanzanlagen			
B. UMLAUFVERMÖGEN			
I. Vorräte			
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
III. Wertpapiere			
IV. Schecks, Kassenbestand, Bundesbank- und Postgiroguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten			
C. RECHNUNGSABGRENZUNGS-POSTEN			
SUMME AKTIVA			

PASSIVA			
A. EIGENKAPITAL			
I. Gezeichnetes Kapital			
II. Kapitalrücklage			
III. Gewinnrücklage			
IV. Gewinn- / Verlustvortrag			
V. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag			
B. RÜCKSTELLUNGEN			
C. VERBINDLICHKEITEN			
D. RECHNUNGS- ABGRENZUNGSPOSTEN			
SUMMA PASSIVA			

TIPP

- ⇒ **Ziehen Sie sachkundige Berater (z.B. Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer) zu Rate, wenn Sie in diesem Bereich keinerlei Erfahrungen haben.**
- ⇒ **Arbeiten Sie bei der Erstellung Ihrer Pläne nach dem Vorsichtsprinzip und planen Sie ausreichend Reserven ein.**

k. Anhang und Anlagen

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

Branco Weiss

Den Anhang Ihres Businessplans sollten Sie für ergänzende Informationen nutzen.

Folgende Anlagen könnten Sie beifügen:

- Unternehmensrelevante Informationen
 - * Unternehmensbroschüre
 - * Handelsregistrauszug
- Managementrelevante Informationen
 - * Lebensläufe der wichtigsten Personen
 - * Organisationsstruktur
- Produktinformationen
 - * Prospekte, Broschüren
 - * Veröffentlichungen
 - * Referenzen
- Marketinginformationen
 - * Zeitungs- und Zeitschriftenartikel
 - * Branchenstatistiken
 - * Marktforschungsergebnisse
 - * Marketingplan
- Finanz- und planungsrelevante Informationen
 - * Liquiditätsplan
 - * Gewinn- und Verlustrechnung
 - * Planbilanz

TIPP

⇒ **Achten Sie darauf, dass der Anhang strukturiert und überschaubar bleibt und nicht zum „Datenfriedhof“ wird.**

IV. Beispiel

Die komplette Darstellung eines Businessplanes würden den Rahmen dieser Darstellung sprengen. Wir haben uns daher darauf beschränkt, Ihnen einige Links, die eine Fülle von Beispielen enthalten, zu nennen.

www.businessplans.org

Inhalt: Musterpläne in Englisch

www.l-bank.de

Inhalt: Musterbusinessplan innerhalb des Gründerportals

V. Literatur

- *Arnold, Jürgen*
 - Der sichere Weg zum erfolgreichen Unternehmen**
Trilogie
ISBN: 3-920834-46-1
349,00 DM
 - ⊗ **Band 1: Existenzgründung – Von der Idee zum Erfolg**
3. Auflage, 1999
ISBN: 3-920834-40-2
98,00 DM
 - ⊗ **Band 2: Unternehmenssicherung – Mit System zum dauerhaften Erfolg**
1997
ISBN: 3-920834-42-9
148,00 DM
 - ⊗ **Band 3: Unternehmensentwicklung – Mit Strategie zu mehr Erfolg**
1999
ISBN: 3-920834-44-5
148,00 DM

- *Bach, Werner / Kilian, Uwe*
 - Sicher in die Selbständigkeit**
Planegg, 2000
ISBN: 3-8092-1403-5

- *Bartling, Hartwig / Luzius, Franz*
 - Grundzüge der Volkswirtschaftslehre**
13. Auflage, München, 2000
ISBN: 3-8006-2637-3
32,00 DM

- *Behr, Giorgio*
 - Wachstumsfinanzierung**
Bern, 1999
ISBN: 3-258-05952-7
84,00 DM

- *Benzel, Wolfgang / Wolz, Eduard*

Businessplan für Existenzgründer – Geschäftspläne erstellen und erfolgreich umsetzen

Regensburg, 2000

ISBN: 3-8029-4570-0

22,90 DM

- *Bischof, Franz-Georg*

Der professionelle Businessplan – Geschäftsideen erfolgreich umsetzen

München, 2000

ISBN: 3-581-68056-4

- *Blancke, Werner*

Der Business-Plan – Leitfaden einer Unternehmensgründung

Schmalkaden, 2000

ISBN: 3-9806-585-9-7

- *Bombita, Ralf J. / Köstler, Bernhard*

Gewinnermittlung für Selbständige – Praktische Darstellung der Einnahme-Überschussrechnung

2. Auflage, 2001

ISBN: 3-423-50823

24,50 DM

- *Bombita, Ralf J. / Köstler, Bernhard / Steindl, Hermann*

Steuerwissen für Existenzgründer – Praktische Tipps zu Steuern, Recht und Sozialversicherung

2000

ISBN: 3-406-45810-6

19,50 DM

- *Braun, Manfred*

Business im Team – Große Unternehmen als Partner für Start-Ups

2001

ISBN: 3-446-21745-2

39,80 DM

- *Breuninger, Helga*
Der Weg in die berufliche Selbständigkeit: EXZET – ein Modell zur Begleitung und Qualifikation
 Frankfurt / New York, 2000
 ISBN: 3-593-36488-3
 48,70 DM

- *Brückner, Michael / Przyklenk, Andrea*
Geschäftsideen erfolgreich umsetzen – Marktnischen erkennen, Chancen nutzen
 Planegg, 1999
 ISBN: 3-8092-1349-7
 24,80 DM

- *Brüderl, Josef / Preisendörfer, Peter / Ziegler, Rolf*
Der Erfolg neugegründeter Betriebe - Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen
 2. Auflage, Berlin, 1998
 ISBN: 3-428-08353-9
 56,00 DM

- *Bühner, Rolf*
Betriebswirtschaftliche Organisationslehre
 9. Auflage, München, 1999
 ISBN: 3-486-25096-5
 77,84 DM

- *Coenenberg, Adolf G.*
Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse – Grundfragen der Bilanzierung nach betriebswirtschaftlichen, handelsrechtlichen steuerrechtlichen und internationalen Grundsätzen
 17. Auflage, Landsberg am Lech, 2000
 ISBN: 3-478-39701-4
 98,00 DM

- *Collrepp, Friedrich von*
Handbuch Existenzgründung – Für die ersten Schritte in die dauerhafte erfolgreiche Selbständigkeit
 3. Auflage, Stuttgart, 2000
 ISBN: 3-7910-1703-9
 99,90 DM

- *Deiters, Jan O.*
Marketing für Existenzgründer – So finden Sie Ihren ersten Kunden, machen Ihr Unternehmen unverwechselbar und bringen es von Anfang an auf einen erfolgreichen Kurs
 Würzburg, 1998
 69,00 DM
 ISBN: 3-920834-64-X

- *Diekmann, Heinz*
Existenz- und Unternehmensgründungen – Öffentliche Finanzierungshilfen, Gründungskonzeption und praktische Liquiditätsplanung
 Köln, 1998
 ISBN: 3-7910-1895-7
 99,90 DM

- *Dieterle, Willi K. M. / Winckler, Eike M.*
Gründungsplanung und -finanzierung – Voraussetzungen für den Gründungserfolg
 3. Auflage, Berlin / München, 2000
 ISBN: 3-423-05813-7
 27,50 DM

- *Drosse, Volker*
Kostenrechnung - Intensivtraining
 2000
 ISBN: 3-409-12616-3
 28,80 DM

- *Drosse, Volker / Stier, Bernd*
Bilanzen - Intensivtraining
 2001
 ISBN: 3-409-12619-8
 26,80 DM

- *Drosse, Volker / Vossbein, Ulrich*
Finanzierung - Intensivtraining
 2001
 ISBN: 3-409-12618-X
 26,80 DM

- *Durand-Noll, Madeleine*
Jetzt mache ich mich selbständig – Existenzgründung für Frauen
 Düsseldorf, 1996
 ISBN: 3-612-21303-2
 16,90 DM

- *Eglau, Hans Otto / Kluge, Jürgen / Meffert, Jürgen*
Durchstarten zur Spitze – McKinseys Strategien für mehr Innovation
 2000
 ISBN: 3-593-36411-5
 78,00 DM

- *Egger, Uwe-Peter*
Optimale Finanzierung für Existenzgründer und Kleinunternehmer – So gehen Sie erfolgreich mit Ihrer Bank um
 1999
 ISBN: 3-920834-80-1
 69,00 DM

- *Engelmann, Andree / Juncker, Klaus / Natusch, Ingo*
Moderne Unternehmensfinanzierung – Risikokapital für Unternehmensgründung und – wachstum
 Frankfurt, 2000
 ISBN: 3-7819-0568-2
 79,80 DM
- *Felixberger, Peter*
Networking – Der Weg nach oben
 München, 2001
 ISBN: 3-446-21740-1
 39,80 DM
- *Felser, Michael / Philipp, Hans-Willi*
Die erfolgreiche Kanzlei Gründung – Anleitung zur Rechtsanwaltskarriere
 2. Auflage, Köln, 2001
 ISBN: 3-7663-2940-5
 45,00 DM
- *Friedrich, Wolfgang*
Profi-Tips Existenzgründung – Die optimale Planung und Finanzierung der Selbständigkeit
 München, 1998
 ISBN: 3-453-13260-2
- *Geigenberger, Isabel*
Risikokapital für Unternehmensgründer – Der Weg zum Venture-Capital
 München, 1999
 ISBN: 3-423-50832-9
 24,90 DM
- *Gerybadze, Alexander / Kohlert, Helmut*
Branchenstudie Entrepreneure in der IT-Industrie - Spinn-Offs und Neugründungen
 Düsseldorf, 2000
 ISBN: 3933814-07-3
 58,00 DM

- *Graf, Stefan*
Neugründungen von innovativen Kleinunternehmen – Probleme ihrer Realisierung
 Bern, 2001
 ISBN: 3-258-06309-5
 49,80 DM

- *Haberstock, Lothar*
Kostenrechnung – Einführung
 1998
 ISBN: 3-503-05033-7
 34,00 DM

- *Hans, Thomas / Hüser, Thomas*
Public Relations für Start-ups- Unternehmenskommunikation für Gründer
 Stuttgart, 2001
 ISBN: 3-7910-1957-0
 79,90 DM

- *Häussermann, Erich Alfred*
Existenzgründung marktorientiert durchführen – Neugründung, Nachfolge, Beteiligung
 Heidelberg, 1998
 ISBN: 3-7938-7187-8
 49,80 DM

- *Hebig, Michael*
Existenzgründungsberatung – Steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Gestaltungshinweise zur Unternehmensgründung
 4. Auflage, Bielefeld, 1999
 ISBN: 3-503-04141-9
 78,00 DM

- *Hermann, Waltraud*
**Praxis der Finanzierung – Erfolgreiche Strategien für
Kreditgespräche, Rating und Bonitätsprüfung**
Würzburg, 2001
ISBN: 3-89694-275-1
49,80 DM

- *Herz, Peter/*
Profi-Handbuch für Existenzgründer
2. Auflage, Regensburg, 1999
ISBN: 3-8029-3350-8
49,00 DM

- *Herzberg, Uwe*
Mein Businessplan – Strategisch planen, erfolgreich präsentieren
2001
ISBN: 3-448-04646-9
29,80 DM

- *Heucher, Martin v.*
**Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen
Businessplan zum Erfolg**
2. Auflage, Wien, 1999
ISBN: 3-7064-0596-2
57,99 DM

- *Hofmeister, Roman*
**Der Business Plan – Geschäftsidee prüfen, Firmengründung
planen, Finanzierung sichern**
2. Auflage, Wien, 1999
ISBN: 3-7064-0582-2
29,80 DM

- *Hommel, Ulrich / Knecht, Thomas C.*
Wertorientiertes Start-up-Management – Grundlagen, Instrumente, Strategien
München, 2001
ISBN: 3-8006-2736-1
148,00 DM
- *Hund, Irina / Neitz, Bernd*
Businesspläne für kleine und mittlere Unternehmen
2001
ISBN: 3-8006-2719-1
56,00 DM
- *Johne, Thomas*
Marketing-Praxis – Ein Handbuch für Existenzgründer, Einsteiger und angehende Führungskräfte
Frankfurt, 2001
ISBN: 3-934191-43-6
- *Kaufmann, Gabriele / Biendara, Gabriele*
Erfolgreich selbständig bleiben – Die ersten Jahre nach dem Unternehmensstart
2001
ISBN: 3-423-05889-7
21,50 DM
- *Käppeler, Franz / Sanft, Erhard*
Leitfaden für Existenzgründer
3. Auflage, Berlin, 1998
ISBN: 3-540-64041-X
48,00 DM
- *Kästner, Gunter / Mönch, Jürgen*
Endlich selbständig ! Modelle, Chancen, Risiken, Finanzierungsförderung
4. Auflage, Landberg am Lech, 1998
ISBN: 3-478-85050-9
29,80 DM

- *Kirst, Uwe*
Selbständig mit Erfolg - Wie Sie Ihr eigenes Unternehmen gründen, aufbauen und sichern
 4. Auflage, Köln, 2000
 ISBN: 3-87156-225-4
 59,80 DM

- *Kirschbaum, Günter / Naujoks, Wilfried*
Erfolgreich in die berufliche Selbständigkeit – Von der Gründungsidee zur Betriebseröffnung
 8. Auflage, Freiburg, 2000
 49,90 DM

- *Kohlert, Helmut*
Herausforderung Selbständigkeit: Der Leitfaden für Unternehmensgründer
 Renningen / Wien, 1997
 ISBN: 3-8169-1440-3
 58,00 DM

- *Kolberg, Anja*
Die richtige Idee für Ihren Erfolg
 Landsberg am Lech, 2001
 ISBN: 3-478-85360-5
 29,80 DM

- *Kotsch-Faßhauer, Lieselotte*
Wie macht man sich selbständig ? – Rechtliche und praktische Hilfen zur Existenzgründung
 9. Auflage, Stuttgart, 2000
 ISBN: 3-7910-1674-1
 49,80 DM

- *Kretschmer, Winfried*
Science goes Business – Vom Wissenschaftler zum Unternehmer
 2001
 ISBN: 3-446-21739-8
 39,80 DM

- *Krichbaum, Jörg / Pohrt, Oliver / Wille, Nicole*

Existenzgründungen online

Köln, 2001

ISBN: 3-930912-89-9

19,80 DM

- *Krüger, Wilfried*

Organisation der Unternehmung

3. Auflage, Stuttgart, 1994

ISBN: 3-17-013519-8

59,46 DM

- *Kubr, Thomas / Ilar, Daniel / Marchesi, Heinz*

**Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen
Businessplan zum Erfolg**

2. Auflage, Wien, 1998

ISBN: 3-7064-0473-7

58,00 DM

- *Kußmaul, Heinz*

Arbeitsbuch Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer

3. Auflage, München, 2001

ISBN: 3-486-25649-1

107,18 DM

- *Ludolph, Fred / Lichtenberg, Sabine*

**Der Business-Plan – Professioneller Aufbau und überzeugende
Präsentation**

München, 2001

ISBN: 3-430-16203-3

58,67 DM

- *Maisberger, Paul*

**Hinterher ist man immer klüger – Erfahrungen und Erlebnisse rund
um die Unternehmensgründung**

Bielefeld, 1998

ISBN: 3-7639-0102-7

- *Mankiw, N. Gregory*
Grundzüge der Volkswirtschaftslehre
 2. Auflage, Stuttgart, 2001
 ISBN: 3-7919-1853-1
 79,90 DM

- *Manz, Nicole / Hering, Ekbert*
Existenzgründung und Existenzsicherung – Vom Unternehmenskonzept zum erfolgreichen Unternehmen
 Berlin, 2000
 49,90 DM

- *Marten, Rudolf*
Mein persönlicher Businessplan – Drehbuch für Ihren Erfolg
 München, 2001
 ISBN: 3-517-06337-1
 31,20 DM

- *Müller, Kerstin*
Musterverträge für Existenzgründer – Rechtssicherheit in allen relevanten Fragen
 2001
 ISBN: 3-478-85390-7
 29,80 DM

- *Münster, Thomas*
Die optimale Rechtsform für Selbständige, Unternehmer und Existenzgründer
 3. Auflage, Landberg am Lech, 1999
 ISBN: 3-478-85070-3
 29,80 DM

- *Neuhäuser, Rainer*
Schnellkurs: Betriebswirtschaft für Start-Ups – Mit kühlem Kopf durch den Finanz- und Kostendschungel
 Regensburg, 2001
 ISBN: 3-8029-4601-4
 24,90 DM

- *Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans*
Marketing
 18. Auflage, Berlin, 1997
 ISBN: 3-428-08785-2
 88,00 DM

- *Olfert, Klaus / Reichel, Christopher*
Kompakt-Training Finanzierung
 Ludwigshafen, 1999
 ISBN: 3-470-49741-9
 26,99 DM

- *Ollig, Wolfgang*
Strategiekonzepte für Biotechnologie-Unternehmen – Gründung, Entwicklungspfade, Geschäftsmodelle
 Wiesbaden, 2001
 ISBN: 3-8244-0586-5
 118,00 DM

- *Ossola-Haring, Claudia*
Checklisten für Existenzgründer
 2001
 ISBN: 3-478-85380-X
 29,80 DM

- *Pepels, Werner*
Marketing
 3. Auflage, München, 2000
 107,18 DM

- *Perridon, Louis / Steiner, Manfred*
Finanzwirtschaft der Unternehmen
 10. Auflage, München, 1999
 ISBN: 3-8006-2412-5
 49,00 DM

- *Picot, Arnold / Doebelin, Stefan*
eCompanies – gründen, wachsen, ernten
 Berlin, 2001
 ISBN: 3-540-67726-7
 79,90 DM

- *Pohl, Manfred E.*
Risiko Existenzgründung ? – Banken finanzieren neue Unternehmen
 Frankfurt, 1999
 39,86 DM

- *Porter, Michael E.*
 - ⊗ **Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) – Spitzenleistungen erreichen und behaupten**
 6. Auflage, 2000
 ISBN: 3-593-36178-7
 87,99 DM

 - ⊗ **Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten**
 10. Auflage, Frankfurt, 1999
 ISBN: 3-593-36177-9
 78,00 DM

- *Przyklenk, Andrea / Geißler, Gerhard*
Geld für Unternehmensgründer – So finden Startups die besten Finanzquellen
 Frankfurt, 2001
 ISBN: 3-593-36803-X
 58,00 DM

- *Pümpin, Cuno / Prange, Jürgen*
Management der Unternehmensentwicklung
 Frankfurt, 1991
 ISBN: 3-593-34502-1

- *Rasner, Carsten / Fuser, Karsten / Faix, Werner G.*
Das Existenzgründer-Buch – Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg
 4. Auflage, Landsberg am Lech, 1999
 ISBN: 3-478-35453-6
 98,00 DM

- *Ripsas, Sven*
Entrepreneurship als ökonomischer Prozess
 Wiesbaden, 1997
 ISBN: 3-8244-6627-9

- *Sabadinowitsch, Thomas*
Risikokapital für mittelständische Wachstumsunternehmen
 Frankfurt, 2000
 ISBN: 3-933165-38-5
 39,80 DM

- *Schaible, Jörg / Hönig, Armin*
High-Tech-Marketing in der Praxis
 2. Auflage, München, 1996
 ISBN: 3-8006-2075-8
 48,00 DM

- *Schanz, Günther*
Organisationsgestaltung
 2. Auflage, München, 1995
 ISBN: 3-8006-1882-6
 63,99 DM

- *Scheer, August-Wilhelm*
Start-ups are Easy, But ...
 Berlin, 2001
 ISBN: 3-540-41720-6
 49,11 DM

- *Schefczyk, Michael*
Finanzieren mit Venture Capital
 Stuttgart, 2000
 ISBN: 3-7910-1599-0
 99,88 DM

- *Schmeisser, Wilhelm*
Vom Gründungsmanagement zum Neuen Markt
 Wiesbaden, 2001
 ISBN: 3-409-11871-3
 84,00 DM

- *Schneeloch, D.*
**Rechtsformwahl und Rechtsformwechsel mittelständischer
 Unternehmen – Auswahlkriterien, Steuerplanung,
 Gestaltungsempfehlung**
 Herne, 1997
 ISBN: 3-482-48151-2
 98,00 DM

- *Schneider, Ernst*
**Erfolgreich sich selbständig machen – Leitfaden für den richtigen
 Start**
 13. Auflage, Würzburg, 1998
 ISBN: 3-89694-221-2
 29,79 DM

- *Schoeffling, Helmut*
**So erstellen Sie einen Businessplan – Handbuch für
 Existenzgrüner**
 Bonn, 2001
 ISBN: 3-934662-30-7
 98,00 DM

- *Schönborn, Gregor*
Start-up Agenda
 2001
 ISBN: 3-472-04763-1
 38,00 DM

- *Schütrumpf, Karin*
Optimal versichert als Existenzgründer
 Landsbergs am Lech, 2001
 ISBN: 3-478-85370-2
 27,79 DM

- *Simon, Hermann*
Das große Handbuch der Strategiekonzepte
 Frankfurt, 2000
 ISBN: 3-593-36410-7
 97,99 DM

- *Spannowsky, Willy / Hofmeister, Andreas*
Standortbezogene Steuerung von Unternehmensgründungen
 Köln, 2001
 ISBN: 3-452-24977-8
 94,00 DM

- *Steinmann, H. / Schreyögg, G.*
Management – Grundlagen der Unternehmensführung
 5. Auflage, Wiesbaden, 2000
 ISBN: 3-409-53312-5
 89,01 DM

- *Stehle, Heinz / Stehle, Anselm*
**Die rechtlichen und steuerlichen Wesensmerkmale der
 verschiedenen Gesellschaftsformen**
 18. Auflage, Stuttgart, 2001
 24,00 DM

- *Steuck, Joachim W.*
Das professionelle 1x1: Business Plan
 Berlin, 1999
 ISBN: 3-464-49028-9
 26,79 DM

- *Struck, Uwe*
Geschäftspläne
 3. Auflage, Stuttgart, 2001
 ISBN: 3-7910-1781-0
 79,90 DM

- *Stutely, Richard*
Der professionelle Businessplan – Ein Praxisleitfaden für Manager und Unternehmensgründer
 2001
 ISBN: 3-8272-7076.6
 89,95 DM

- *Tiffany, Paul / Peterson, Steven D.*
Businessplan für Dummies
 2. Auflage, Bonn, 2000
 ISBN: 3-8266-2911-6
 49,90 DM

- *Weimerskirch, Pierre*
Finanzierungsdesign bei Venture-Capital-Verträgen
 2. Auflage, Wiesbaden, 2000
 ISBN: 3-8244-6938-3
 89,00 DM

- *Weis, Hans Christian*
Marktforschung
 4. Auflage, Ludwigshafen, 2000
 ISBN: 3-470-42524-8
 52,00 DM

- *Wessel, Hanns Heinz / Zwernemann, Dieter / Kögel, Steffen*
Die Firmengründung
 7. Auflage, Heidelberg, 2001
 ISBN: 3-8005-1277-7
 179,94 DM

- *Wey, Karin*
Wege durch den Förderdschungel
 Stuttgart, 2001
 ISBN: 3-7910-1761-6
 99,90 DM

- *Wöhe, Günter / Döring, Ulrich*
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
 20. Auflage, München, 2000
 ISBN: 3-8006-2550-4
 Preis: 56,00 DM

- *Wollny, Paul*
Existenzgründung – Handbuch für Berater und Unternehmensgründer
 Herne, 1998
 ISBN: 3-482-48941-6
 74,00 DM

- *Wupperfeld, Udo*
Der Businessplan für den erfolgreichen Start – Anforderungen, Aufbau, Gestaltung, Präsentation
 Landberg am Lech, 1999
 ISBN: 3-478-85190-4
 29,80 DM

- *Würth, Reinhold*
Wer wagt ? Unternehmensgründung in Deutschland
 Künzelsau, 2001
 ISBN: 3-93450-44-5
 48,00 DM

- *Wurzer, Jörg*
Pioniere, Gründer, High-Tech-Unternehmer: Deutschland auf Innovationskurs
 Düsseldorf, 1999
 44,00 DM

VI. Adressen und Links

- **Bundesagentur für Außenwirtschaft**
Agrippastraße 87 – 93
50676 Köln
Telefon: +49 / (0)221 / 2057 - 0
URL: www.bfai.com
- **Bundesministerium der Finanzen**
Wilhelmstraße 97
10117 Berlin
Telefon: +49 / (0)30 / 2242 - 0
URL: www.bundesfinanzministerium.de
- **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie**
Scharnhorststraße 34 – 37
10115 Berlin
Telefon: +49 / (0)1888 / 615 - 0
URL: www.bmwi.de
- **Bundesverband der Selbständigen
Deutscher Gewerbeverband e.V.**
Bundesgeschäftsstelle
Platz vor dem Neuen Tor 4
10115 Berlin
Telefon: +49 / (0)30 / 280491 - 0
URL: www.bds-dgv.de
- **Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften
e.V.**
Residenz am Deutschen Theater
Reinhardtstraße 27c
10117 Berlin
Telefon: +49 / (0)30 / 306982 - 0
URL: www.bvk-ev.de

- **Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.**
Semperstraße 51
45131 Essen
Telefon: +49 / (0)201 / 89415 - 0
URL: www.business-angels.de

- **Deutsche Ausgleichsbank**
Ludwig-Erhard-Platz 1 – 3
53179 Bonn
Telefon: +49 / (0)228 / 831 - 0
URL: www.dta.de

- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung**
Königin-Luise-Straße 5
14195 Berlin
Telefon: +49 / (0)30 / 89789 –0
URL: www.diw.de

- **Deutsches Patent- und Markenamt**
80927 München
Telefon: +49 / (0)89 / 2195 - 0
URL: www.dpma.de

- **Europäisches Patentamt**
URL: www.european-patent-office.org

- **Europäische Union**
URL: www.europa.eu.int

- **European Private Equity and Venture Capital Association**
Minervastraat 4
1930 Zaventem (Brussels)
Belgium
Telefon: +32 / 27150020
URL: www.evca.com

- **First Tuesday**
URL: www.firsttuesday.de

- **Forum innovativer Technologien**
URL: www.fntev.de

- **German Hot 100 GmbH**
Adamsstraße 59-65
51063 Köln
Telefon: +49 / (0)221 / 96972 - 0
URL: www.GermanHot100.de

- **Gründerland**
IAF Projekt der FH Pforzheim
Tiefenbronnerstraße 75
75175 Pforzheim
URL: www.gruenderland.net

- **Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart**
Jägerstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon: +49 / (0)711 / 2005 - 0
URL: www.stuttgart.ihk.de

- **Kompetenznetze**
VDI-Technologiezentrum
Abteilung Grundsatzfragen von Forschung, Technik und Innovation
Graf-Recke-Straße 84
40239 Düsseldorf
URL: www.kompetenznetze.de

- **Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg**
Königstraße 46
70173 Stuttgart
Telefon: +49 / (0)711 / 279 – 0
URL: www.mwk-bw.de

- **L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg**
Friedrichstraße 24
70174 Stuttgart
Telefon: +49 / (0)711 / 122 – 0
URL: www.l-bank.de
- **OECD**
Albrechtstraße 9
10117 Berlin-Mitte
Telefon: +49 / (0)30 / 2888353
URL: www.oecd.org/deutschland
- **Statistisches Bundesamt**
Gustav-Stresemann-Ring 11
65189 Wiesbaden
Telefon: +49 / (0)611 / 75 – 0
URL: www.statistik-bund.de
- **Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg**
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart
Telefon: +49 / (0)711 / 123 - 0
URL: www.wm.baden-wuerttemberg.de

Anlagen

BEWERTUNGSKRITERIEN	GEWICHTUNG
Persönlichkeit des Gründers / der Gesellschaft	33,50 %
Technische Qualifikationen	2,75 %
Kaufmännische Qualifikationen	4,32 %
Gründungsmotivation	2,51 %
Geistige und seelische Belastbarkeit	2,08 %
Körperliche Belastbarkeit	1,27 %
Kontaktfähigkeit	2,14 %
Führungsfähigkeit	2,78 %
Kreativität	1,94 %
Eigeninitiative	2,38 %
Ausdauer	1,78 %
Entschlussfähigkeit	2,41 %
Kooperationsfähigkeit	2,38 %
Teamfähigkeit	2,21 %
Persönliche Integrität	2,55 %
Unternehmen und Unternehmensstrategie	14,50 %
Strategie / Konzept des Unternehmens	3,12 %
Unternehmensplanung	2,00 %
Rechnungswesen und Reporting	1,49 %
Zweckmäßigkeit der Aufbauorganisation	1,77 %
Zweckmäßigkeit der Ablauforganisation	1,89 %
Personalwesen	3,23 %
Risiken und Risikovorsorge	1,00 %
Produkt und Produktion	24,00 %
Forschung und Entwicklung	2,88 %
Produkt und Produktionstechniken	2,93 %
Abhängigkeit von Lieferanten	2,47 %
Qualität des Produkts und Kundennutzen	4,87 %
Alleinstellungsmerkmale des Produkts	2,42 %
Schutzrechte	2,14 %
Vertriebskonzept	4,90 %
Lieferzeit	1,39 %