

# Teaching Notes - Lehrgespräche zu TOPSIM – Startup!

*Titel: „Unternehmenskonzept und Business Plan Erstellung“*

Anmerkungen zu den Folien:

## 1. Titel

---

## 2. Gründer-„Fieberkurve“

evtl. als Einstieg

→ veranschaulicht einen exemplarischen Gründungsverlauf und die Stimmung des Gründerteams zwischen „Verzweiflung“ und „Enthusiasmus“!

## 3. Erfolgsfaktoren für innovationsorientierte Unternehmensgründungen

Die hier gezeigten fünf Elemente bilden die Basis für eine erfolgreiche Unternehmensgründung:

### Ideen

Eine Idee allein ist noch keine Innovation! Wichtig für eine Unternehmensgründung mit Aussicht auf Erfolg ist eine gut durchdachte und strukturierte Geschäftsidee (=Innovation).

### Traditionelle Dienstleister

Eine kompetente Beratung zu Beginn der Unternehmertätigkeit kann entscheidend für den späteren Erfolg sein. Die Beratung durch traditionelle Dienstleister wird teilweise sogar mit Fördergeldern unterstützt!

### Kapital

Viele Gründungsvorhaben sind so kapitalintensiv, dass eine Durchführung ohne zusätzliches Kapital nicht möglich ist. Möglichkeiten für eine Finanzierung sind: Beteiligungskapital (z.B. von Venture-Capitalists, privaten Investoren etc.), Förderdarlehen (z.B. von der Deutschen Ausgleichsbank, DtA) oder Fremdkapital (in Form von Bankkrediten).

### Personen

In der Regel agieren bei der Gründung innovativer, wachstumsstarker Unternehmen eine Einzelpersonen, sondern Unternehmerteam aus drei bis fünf Personen. Wichtig ist ein kompaktes Team, das die notwendigen Qualifikationen mitbringt und gut kooperieren kann. Im Laufe der Gründung und Existenzsicherung werden in der Regel

viele Probleme zu lösen und Rückschläge zu verdauen sein. Ein unharmonisches Unternehmerteam wird solche „Durststrecken“ oft nicht bewältigen.

### **Vernetzung und Transfer**

Eine erfolgreiche Unternehmensgründung erfordert die Integration all dieser Elemente. Erst im Zusammenwirken der einzelnen Komponenten kann sich das Potential entfalten, das in der zugrunde liegenden Idee steckt. Diese Vernetzung kann durch innovative Dienstleister unterstützt werden.

## **4. Unternehmenskonzept**

---

## **5. Business Plan (BP)**

Typische Fragen, die sich ein Existenzgründer stellt sind z.B.:

- Ein BP, was ist das eigentlich?
- Warum muss ich ihn erstellen?
- Für wen ist er gedacht?
- Was sollte drinstehen?
- Wie umfangreich sollte er sein?

Diesen Fragen werden wir im folgenden nachgehen. Dabei sind folgende vier Bereiche insbesondere von Bedeutung:

- Zweck eines BP
- Kennzeichen eines BP
- Elemente eines BP
- Bewertung eines BP

## **6. Wozu dient ein Business Plan („Zweck“)**

Bei der Erstellung eines BPs sollten die Gründer ständig vor Augen haben, für wen und für welchen Zweck sie den BP verfassen. Häufige Fehler (wie z.B. eine viel zu detaillierte und zu technische Beschreibung einer Produktidee) können evtl. bereits dadurch vermieden werden, dass man sich der Adressaten des BPs bewusst ist.

- **Kapitalgeber**  
Der BP dient zunächst dazu, potentiellen Kapitalgebern die Idee zu verdeutlichen, welche dem Unternehmenskonzept zugrunde liegt sowie aufzuzeigen, dass diese Idee profitabel umgesetzt werden kann. Kapitalgeber können neben Venture Capitalists beispielsweise auch Banken, große Industrieunternehmen oder private Investoren sein.
- **Die Gesellschaft bzw. die Gründer selbst**  
Für das Gründerteam dient der BP als Orientierung und Kontrollinstrument während des gesamten Prozesses von der Idee bis zum etablierten Unternehmen

(d.h. sowohl in der Phase der Gründungsvorbereitung als auch während den ersten Jahren der Geschäftstätigkeit).

## 7. Kapitalgeber

Die Anforderungen bzw. Erwartungen, die ein Kapitalgeber an einen BP stellt, lassen sich bereits erahnen, wenn man sich seine Situation und seine Ziele vor Augen führt.

Ein Beteiligungskapitalgeber stellt dem zu gründenden Unternehmen Kapital zur Verfügung, legt aber weder Verzinsung noch Tilgung fest und verlangt i.d.R. keine Sicherheiten. Dieses auf den ersten Blick irrationale Verhalten, wird verständlich, wenn man die Ziele des Kapitalgeber betrachtet:

Er versucht für seine Beteiligungen solche Unternehmen zu finden, die eine hohe Wertsteigerung erwarten lassen. D.h. sein Ziel ist es, die durch die Beteiligung erworbenen Unternehmensanteile nach einiger Zeit (i.d.R. ca. fünf bis zehn Jahren) wieder zu veräußern (z.B. an die übrigen Gesellschafter oder im Rahmen eines Börsengangs). Der erwartete kalkulatorische Wertzuwachs des investierten Kapitals liegt zwischen 25 und 50 Prozent pro Jahr.

Verdeutlicht man sich den hieraus folgenden Blickwinkel des Kapitalgebers, so wird klar, worauf er in einem BP achten wird:

- klarer Kundennutzen des Produkts bzw. der Dienstleistung
- ausreichendes Potential des Marktes, ggfs. mittelfristig internationale Ausrichtung
- Alleinstellungsmerkmale, d.h. das Produkt bzw. die Dienstleistung sollte innovativ sein und einen Wettbewerbsvorsprung ermöglichen
- überzeugende Darstellung des Unternehmenskonzepts, d.h. die geplanten Zahlen müssen **nachvollziehbar und gut begründbar** sein (**WICHTIG!!**)
- Qualifikation des Gründerteams – ob ein Gründungsvorhaben erfolgreich ist, hängt maßgeblich von den Fähigkeiten und der Motivation der Gründer selbst ab

Gegenüber dem Kapitalgeber stellt der BP somit die „Visitenkarte“ des Unternehmens dar. In der Regel wird der Kapitalgeber sich zuerst mit dem BP beschäftigen und ggfs. anschließend ein persönliches Gespräch mit dem Gründerteam vereinbaren. D.h. der erste Eindruck basiert auf dem BP!!

→ es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck!!

## 8. Die Gesellschaft bzw. die Gründer selbst

Neben der Informationsbereitstellung für diese externen Adressaten, erfüllt der BP jedoch auch wichtige interne Aufgaben.

Einerseits selbstverständlich im Rahmen der Gründungsvorbereitung, andererseits jedoch auch nachdem die Gründung erfolgt ist, zur Unterstützung im Laufe der ersten Geschäftsjahre (WICHTIG: diese Funktion des BPs wird oft vernachlässigt bzw. unterschätzt!):

- Mit der Erstellung des Business Plans werden in der Phase der **Gründungsvorbereitung** die entscheidenden Weichen für den weiteren Geschäftsverlauf gestellt. Der BP dient hier dazu, dem Gründerteam eine ausführliche Realisierbarkeitsprüfung der Geschäftsidee zu ermöglichen und die Gründer für kritische Erfolgsfaktoren des Unternehmenskonzepts zu sensibilisieren.  
Beispielsweise:
  - Lässt die Marktsituation es zu, dass wir schnell genug wachsen können, um nach anfänglichen Investitionen rentabel zu werden?
  - Müssen wir evtl. unsere grundlegende Unternehmensstrategie nochmals überdenken und zunächst mit geringeren Investitionen eine kleinere Zielgruppe bedienen?
 → Ein gutes (aktuelles) Beispiel sind hier einige Unternehmen der New Economy. Oft hatten die Unternehmen gut durchdachte Geschäftsmodelle, die voraussichtlich in (naher) Zukunft auch zu Gewinnen geführt hätten. Da viele Unternehmen jedoch nach dem Grundsatz „get big fast“ gehandelt haben und sich die optimistischen Marktprognosen nicht schnell genug erfüllt haben, war das Gesamtkonzept zum Scheitern verurteilt.
- Neben diesen Funktionen in der Phase der Gründungsvorbereitung kommt dem Business Plan jedoch auch eine zentrale Funktion für die **Existenzsicherung** sowie die **Entwicklung des gegründeten Unternehmens** zu. Mit der Weiterentwicklung der Geschäftsidee müssen auch einzelne Aspekte des Businessplans immer wieder überarbeitet und aktualisiert werden.

→ D.h. der BP stellt intern ein zentrales Führungsinstrument dar!

Im BP werden Unternehmensziele formuliert und daraus Strategien und Maßnahmen abgeleitet. Er dient somit als Orientierung für die tägliche Arbeit der Geschäftsführung und der Mitarbeiter. Zudem können auf Basis der im BP geplanten Zahlen Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen werden.

## 9. Kennzeichen / Anforderungen

Grundanforderung: Der BP sollte eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken eines Unternehmenskonzepts ermöglichen und trotzdem übersichtlich und verständlich bleiben.

Konkrete Anforderungen bzw. Kennzeichen eines guten BPs sind:

### Der BP „lebt“

Der Prozess der Erstellung eines BPs ist durch viele Rückkopplungen gekennzeichnet. Im Laufe der Erstellung gewinnen die Gründer viele neue Erkenntnisse, die dazu führen, dass der BP an anderen Stellen nochmals überarbeitet werden muss. Auf diese Dynamik sollte man sich bewusst einlassen und nicht davon ausgehen, dass ein BP an einem Stück von der ersten bis zur letzten Seite „runtergeschrieben“ werden kann.

Auch nach Gründung des Unternehmens ist der BP ein wichtiges Instrument (s.o.: „Unterstützung der Gründer selbst“). Unvorhersehbare Entwicklungen (z.B. technologische Innovationen, Veränderung der Kundenpräferenzen oder Marktvolumina) können dazu führen, dass die Planwerte des BPs nicht mehr erreichbar sind. Auch in diesem Fall muss der BP ständig kritisch hinterfragt und ggfs. überarbeitet werden, damit er seine Aufgabe als Instrument der Unternehmensführung erfüllen kann.

### **Der BP beeindruckt durch Klarheit**

Ein BP sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren! Ein Umfang von ca. 30 bis 40 Seiten sollte in der Regel eingehalten werden. Um zudem das oben genannte Ziel der umfassenden Information zu erreichen, ist es also wichtig, dass alle Themen, die selektiv interessieren könnten, jeweils knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden.

Der BP wird von vielen unterschiedlichen Adressaten gelesen werden, die jeweils individuelle Informationsbedarfe haben. Wichtig ist daher, dass der BP gut strukturiert und übersichtlich ist, damit jeder Leser schnell die Informationen findet, die ihn momentan interessieren.

Eine klare und verständliche Darstellung ist zudem wichtig, da der BP nicht in Anwesenheit der Verfasser gelesen wird, und daher keine unmittelbaren Rückfragen möglich sind. I.d.R. wird es außerdem sinnvoll sein, den BP zunächst einem Testpublikum zu präsentieren, um unverständliche Passagen herauszufiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln zu können.

Der Anhang eines BPs kann genutzt werden, um zusätzliche Informationen (wie z.B. Organigramme, wichtige Nebenrechnungen, Patente, Lebensläufe des Managements etc.) unterzubringen.

### **Der Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit**

Der BP sollte durch seinen Inhalt und die Aufbereitung überzeugen. Eine zu überschwängliche Darstellung in der Art eines Werbetextes ist hier fehl am Platze.

Die Darstellung des Konzepts sollte daher sachlich sein und auch auf Schwächen und Risiken hinweisen. Zu vermeiden ist jedoch sowohl eine zu positive als auch eine zu kritische Darstellung! D.h. beispielsweise, dass Schwächen nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden sollten.

### **Der Businessplan ist auch für technische Laien verständlich**

I.d.R. wird der BP von Entscheidungsträgern mit einem kaufmännischen Erfahrungshintergrund gelesen und bewertet (wie wir bereits oben unter „Adressaten“ gesehen haben). D.h. für diese Personen, die keine technischen Experten sind, muss der BP verständlich sein. Umfangreiche technische Details oder Konstruktionspläne gehören daher, wenn überhaupt, in den Anhang.

→ Beim Verfassen eines BP sollte man also immer folgende Frage im Kopf haben: „Welche Informationen benötigt ein Leser, um die betriebswirtschaftlich relevanten Fakten meines (technischen) Konzepts zu verstehen?“ - D.h. es sind in erster Linie nicht die technischen Details wichtig, sondern die Wettbewerbsvorteile, die wirtschaftlichen Chancen und die Marktsituation.

### **Der Businessplan ist „wie aus einem Guss“**

Oft werden an der Erstellung eines BPs mehrere Personen parallel mitarbeiten. In diesem Fall sollte eine Person die Endredaktion führen, um die Darstellungsart und -tiefe der einzelnen Teile anzugleichen.

### **Der Businessplan ist optisch das Aushängeschild**

Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehört eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung aussagekräftiger Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo.

## **10. Elemente eines BPs**

Wichtig: Es gibt beim BP keine „one size fits all“ Lösung! – So unterschiedlich wie die zu gründenden Unternehmen sind, so unterschiedlich sind auch die BPs! Es gibt jedoch einige grundlegende Punkte, die berücksichtigt werden sollten. Die hier vorgestellte Gliederung kann als erster Anhaltspunkt dienen und an das eigene Geschäftsmodell angepasst werden.

## **11. Executive Summary**

Die Zusammenfassung in Form einer „Executive Summary“ ist der Teil des BPs, der von den Kapitalgebern zuerst gelesen wird. Dieser Teil sollte so formuliert sein, dass es möglich ist, sich in fünf bis zehn Minuten einen Überblick über das Unternehmenskonzept zu verschaffen. Eine schlecht formulierte Executive Summary kann zur Folge haben, dass der Rest des BPs gar nicht erst gelesen wird!

Die Zusammenfassung sollte insbesondere folgende Punkte enthalten:

- Unternehmensgegenstand/Geschäftsidee (Gegenstand des Unternehmens, Produktidee bzw. Servicekonzept sowie relevante Märkte)
- Erfolgsfaktoren (Alleinstellungsmerkmal, Wettbewerbsvorteile und Kundennutzen sowie die persönliche Kompetenz des Managements)
- Unternehmensziele (Unternehmensvision, Ziele und Strategien)
- Wirtschaftliche Zielgrößen und Kapitalbedarf (Planumsätze und -gewinne, geplanter Kapitalbedarf und Finanzierungskonzept)

Wichtig:

Die Zusammenfassung ist ein eigener Baustein, nicht einfach eine Einleitung oder ein kurzes Vorwort!

I.d.R. sollte die Executive Summary erst ganz am Schluss geschrieben werden, wenn alle anderen Bausteine fertig sind. Dann können die Ideen und Ziele knapp und präzise formuliert werden.

## **12. Unternehmerteam**

Das Zitat eines Venture-Capitalist verdeutlicht bereits, wie wichtig das Unternehmerteam für den Erfolg einer geplanten Gründung ist:

"Ich investiere in Menschen, nicht in Ideen." (Eugene Kleiner, Venture-Capitalist)

D.h. im BP sind die Informationen zum Unternehmerteam fast genauso wichtig, wie das zugrundeliegende Unternehmenskonzept selbst. Wenn die Gründer Ihre Idee nicht umsetzen oder nicht verkaufen können, wenn Sie keine betriebswirtschaftliche Erfahrung besitzen oder im Bereich Teamarbeit oder Personalführung versagen, ist das Gründungsvorhaben in der Regel von vornherein zum Scheitern verurteilt.

## **13. Organisation**

Als nächster Schritt muss geregelt werden, wer für die jeweiligen Aktivitäten im Unternehmen verantwortlich ist. Die Darstellung sollte mit Hilfe eines Organigramms erfolgen. Existiert kein Organigramm liegt der Schluss nahe, dass die Aufgaben und Kompetenzen noch nicht definiert wurden.

Eine Alternative zu der hier gewählten Darstellung (Gliederung nach Funktionsbereichen) ist beispielsweise auch ein Aufbau denkbar, der die Organisation nach Produktgruppen gliedert.

Wichtig ist es sich eine gewisse Flexibilität zu erhalten. Insbesondere in den ersten Jahren der Geschäftstätigkeit, in denen ggfs. auch ein starkes Wachstum stattfindet, werden Reorganisationen i.d.R. unvermeidbar sein.

## **14. Produktidee oder Servicekonzept**

### **Stellenwert der einzelnen Produkte/Dienstleistungen für das Unternehmen**

z.B.: Welches sind die Hauptumsatzträger? Wo können hohe Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden?

### **Wesentliche (technische) Merkmale**

z.B.: Welches sind die wichtigsten Merkmale des Produkts bzw. der Dienstleistung? Gibt es alternative Technologien oder Lösungsprinzipien? Wie ist der aktuelle Stand der Technik?

### **Kundennutzen/Wettbewerbsvorteile**

z.B.: Welche Zielgruppen sprechen Sie an? Welche Bedürfnisse haben diese Zielgruppen? Welche Funktionen erfüllt das Produkt/die Dienstleistung in diesem Zusammenhang? Was ist noch erforderlich, um diesen Nutzen für die Zielgruppen zu realisieren? Welche Partnerschaften sind zur vollen Realisierung des Nutzens für die Zielgruppen erforderlich? Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits oder sind in der Entwicklung?

### **Wettbewerber**

z.B.: Existieren alternative Technologien oder Konkurrenzprodukte, welche die

gleichen Kundenprobleme lösen? Wie hoch sind die Markteintrittsbarrieren für potentielle Wettbewerber? Was ist der entscheidende Vorteil gegenüber den Wettbewerbern?

### **Entwicklungsstadium**

z.B.: In welchem Entwicklungsstadium befindet sich das Produkt/die Dienstleistung? Welche Meilensteine wurden in welchen Zeiträumen erreicht und was fehlt noch zur endgültigen Marktreife? Welche Probleme traten bisher auf und wie wurden sie gelöst? Welche Probleme könnten im Rahmen der weiteren Entwicklung bzw. bei der Markteinführung auftreten und welche Lösungen sind denkbar? Existieren bereits Pilot- oder Referenzkunden?

### **Schutzrechtsituation**

z.B.: Sind Patente oder Schutzrechte vorhanden? Sind relevante Patente oder Schutzrechte im Besitz der Konkurrenten? Welche gesetzlichen Vorschriften, Normen oder Standards müssen die Produkte/Dienstleistungen erfüllen?

## **15. Branchen- und Marktanalyse**

### **Der Markt**

Wichtig sind hier die Potentiale und Probleme, die der Zielmarkt aus Sicht des Unternehmens bietet. Der Markt ist die essentielle Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Unternehmensgründung. Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn ein aufnahmefähiger Markt für die Produkte bzw. die Dienstleistung vorhanden ist!

Aus Sicht der Kapitalgeber sind insbesondere auch die Wachstumspotentiale interessant.

Für eine Beschreibung des Marktes sind umfangreiche Daten erforderlich.

→ WICHTIG: vor allem die Prognosen sollte man gut begründen können. Positive Zahlen, die nicht belegt bzw. erklärt werden, sind nichts wert!

Die erforderlichen Daten können aus unterschiedlichsten Quellen stammen, denkbar sind beispielsweise:

- Branchenverzeichnisse
- Branchenberichte der Banken
- Fachzeitschriften
- Verbände
- Statistische Ämter
- IHK
- Patentamt
- Datenbanken
- Internet
- Messen
- persönliche Kontakte mit (potentiellen) Kunden, Lieferanten, Fachleuten etc.

## **Die Konkurrenz**

Ein zentraler Aspekt ist hier zudem eine Wettbewerbsanalyse, in deren Rahmen die Stärken und Schwächen der (potentiellen) Konkurrenten untersucht werden.

Der Wettbewerbsvorteil des eigenen Unternehmens kann durch einen Vergleich der Wettbewerber mit dem eigenen Unternehmen anhand der folgenden Punkte ermittelt werden:

- Marktanteile
- Produktportfolio
- Wachstum
- Zielgruppen
- Kostenstruktur
- Marketing-Strategie
- Standorte
- Kundennähe
- ...

## **16. Marketingkonzept**

### **Unternehmensstrategie**

Hier sollte zunächst eine strategische Gesamtkonzeption, d.h. die Strategie auf Unternehmensebene formuliert werden, welche die generelle Stoßrichtung des gesamten Unternehmens angibt.

Konkretisierung der Unternehmensstrategie im Bezug auf die Instrumente des Marketing-Mix.

- **Produktpolitik**  
Welche Produkte werden angeboten? Wichtige Kriterien sind hier einerseits die Merkmale des Produkts selbst (z.B. Qualität in technischer und ökologischer Hinsicht, ...), andererseits die Sortimentsbreite (Anzahl und Art der verschiedenen Produktkategorien) sowie die Sortimentstiefe (Anzahl der verschiedenen Artikel innerhalb einer Kategorie).
- **Preispolitik**  
Wird eine Kostenführer- oder eine Differenzierungsstrategie verfolgt? Gibt es zudem beispielsweise Rabatte für Stammkunden oder Mengenstaffeln?
- **Distributionspolitik**  
Welche Vertriebskanäle sollen zur Verfügung stehen? Welche Vertriebskanäle sind wichtig und welche weniger wichtig? Wie kann man sich von der Konkurrenz differenzieren (innovative Vertriebskonzepte etc.)?
- **Kommunikationspolitik**  
Welche Werbestrategie wird verfolgt? In welchem Verhältnis stehen z.B. die Ausgaben für traditionelle Werbung zu denen für Online-Werbung? Welche Rolle spielt Werbung grundsätzlich für die verfolgte Strategie? Gibt es Unterschiede hinsichtlich der Werbewirkung in den einzelnen Zielgruppen?

## 17. Produktion

Je nach Unternehmenskonzept kann es notwendig sein die Produktion ausführlich zu beschreiben (alternativ dazu ggfs. die Abläufe und Prozesse einer Dienstleistung). Gründe dafür, dass eine ausführliche Beschreibung hier notwendig ist, sind beispielsweise:

- aus einer innovativen Produktionsmethode resultieren Wettbewerbsvorteile
- das erforderliche Produktionsverfahren ist schwer verständlich bzw. erklärungsbedürftig
- es werden große Stückzahlen durch ein spezielles Produktions-Know-How mit geringen Kosten produziert

## 18. Meilensteine

Bei der Definition von Meilensteinen bietet sich die Darstellung mit Hilfe eines Gantt-Charts an.

Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang zu klären:

- Welches sind die Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens, und wann müssen sie erreicht werden?
- Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?
- Welches ist der kritische Pfad?

## 19. Finanzen

(vgl. hierzu auch das Lehrgespräch „Liquidität, Finanzierung und Unternehmensbewertung“)

Bevor mit der Finanzplanung begonnen werden kann, sollten die vorhergehenden Schritte des BPs vollständig bearbeitet werden, da die dort prognostizierten Zahlen die Grundlage für die Finanzplanung darstellen!

Die Finanzplanung sollte einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren umfassen. In der Regel bietet es sich an, zu Beginn (z.B. die ersten vier bis acht Quartale) detailliert zu planen und gegen Ende des Planungszeitraums eine gröbere Jahresplanung zu erstellen.

Die Kernelemente der Finanzplanung sind:

- Liquiditätsplanung (bzw. Finanzrechnung)  
in der Liquiditätsplanung werden alle Ein- und Auszahlungen betrachtet. Aus ihr geht also hervor, wie lange das Unternehmen darauf angewiesen ist, dass ihm Kapital zur Verfügung gestellt wird und ab wann die Investitionen aus eigener Kraft getätigt werden können.
- Gewinn- und Verlustrechnung  
die Gewinn- und Verlustrechnung hingegen betrachtet die Erträge und Aufwendungen. Sie ist eine Erfolgsrechnung, d.h. auf ihrer Basis können Aussagen hinsichtlich der Rentabilität des Unternehmens getroffen werden.

## 20. Liquiditätsplanung bzw. Finanzrechnung

Die Finanzplanung dient dazu, den Finanzierungsbedarf zu ermitteln. Hier kann also ermittelt werden, wie viel Liquidität dem Unternehmen in den einzelnen Perioden fehlt, bzw. wie viel Überschüsse erwirtschaftet werden. In der Regel wird sich hier in den ersten Quartalen ein Defizit ergeben, welches den Finanzierungsbedarf darstellt. Um diesen Bedarf an Finanzmitteln zu decken, bestehen mehrere Möglichkeiten (die selbstverständlich auch gleichzeitig genutzt werden können): Beteiligungskapital, Förderdarlehen, Kredite, ...

## 21. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

Alle in den vorhergehenden Schritten prognostizierten Geschäftsvorfälle, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen, finden sich nun in der GuV wieder. Als Ergebnis wird hier das „Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit“ bzw. der Jahresüberschuss oder -fehlbetrag ermittelt.

## 22. Planbilanz

Die Bilanz enthält die Aufstellung sämtlicher Vermögensgegenstände (auf der Aktivseite) sowie der Finanzierungsmittel (Eigenkapital und Fremdkapital) auf der Passivseite. Eine einfache Beispielbilanz:

	Aktiva		Passiva		
Anlagevermögen	Grundstück	5,0	Gezeichnetes Kapital	15,0	Eigenkapital
	Gebäude	10,0			
	Maschinen	20,0	Kredite	35,0	
Umlaufvermögen	Bauteile	10,0			
	Kasse	5,0			
	Summe	50,0	Summe	50,0	

Es wird hier also gefragt:

**Vermögen:**  
"Wo befindet sich das Geld?"

**Schulden:**  
"Wo kam das Geld her?"

Die Bilanzpositionen bilden die Basis für die Berechnung verschiedener Kennzahlen, z.B.:

- Umsatzrendite  
= Periodenüberschuss/-fehlbetrag im Verhältnis zum Umsatz
- Eigenkapitalrendite / (Return on Equity)  
= Periodenüberschuss/-fehlbetrag im Verhältnis zum Eigenkapital
- ROI (Return on Investment)  
= Periodenüberschuss/-fehlbetrag im Verhältnis zum gesamten Kapital

### **23. Unternehmenswert**

Der Unternehmenswert kann beispielsweise berechnet werden als Barwert der Cash Flows: durch Abzinsen der Cash Flows mit dem angegebenen erwarteten Zinssatz. In diesem Zinssatz sollte im Vergleich zur Alternativrendite ein branchen- bzw. unternehmensbezogener Risikozuschlag enthalten sein!

Dieser prognostizierte Unternehmenswert kann ggfs. die Basis für Verhandlungen mit Kapitalgebern sein. Eine Gefahr, die in diesem Zusammenhang besteht, ist jedoch, dass den geplanten Zahlen „blind“ vertraut wird. Man sollte sich also immer bewusst machen, dass man die Zahlen, die der Berechnung des Unternehmenswerts zugrunde liegen, vorher selbst prognostiziert hat!

### **24. Bewertung des BPs**

Im Rahmen der Bewertung des BPs darf zunächst die Wirkung des ersten Eindrucks, der durch die äußere Form entsteht nicht unterschätzt werden. Ein schlampig wirkender BP mit formalen oder orthographischen Fehlern, wirkt unprofessionell und kann von vornherein dazu führen, dass das Vertrauen der Kapitalgeber in die Fähigkeiten des Gründerteams schwindet.

Wichtiger ist letztendlich jedoch selbstverständlich der Inhalt. Hinsichtlich der Bewertung des Inhalts des BPs sind insbesondere die externen Adressaten (Banken und Beteiligungsgesellschaften) relevant. Diese beiden Gruppierungen haben jedoch unterschiedliche Scherpunkte bei der Bewertung und richten sich nach unterschiedlichen Kriterien!

### **25. Kriterien der Banken**

Aus Sicht der Banken ist insbesondere Sicherheit wichtig. Sie stellen das Kapital ja auch zu einem vergleichsweise geringen Zinssatz zur Verfügung (im Vergleich zu den Beteiligungskapitalgebern, die eine sehr hohe Rendite erwarten). Da der Zinssatz (und somit die Rendite aus Sicht der Bank) relativ niedrig ist, ist die Bank auch nicht bereit, ein hohes Risiko einzugehen. Daher sind Sicherheiten wichtig und ein Bankberater wird im BP insbesondere überprüfen, ob die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gesichert ist.

## **26. Kriterien der Beteiligungsgesellschaften**

Die Beteiligungsgesellschaften sind am Unternehmen beteiligt und partizipieren daher (im Gegensatz zu den Banken als Fremdkapitalgebern) am Erfolg der Unternehmung. Ihr Fokus wird daher auf den Potentialen zur Wertsteigerung liegen!

Die Voraussetzungen für eine solche Wertsteigerung ist ein erfolgreiches Agieren am Markt. Dies ist wiederum nur möglich, wenn die richtigen Voraussetzungen hinsichtlich

- des Unternehmerteams
- der Marktchancen des Produkts
- und der Wettbewerbsvorteile gegenüber den potentiellen Konkurrenten gegeben sind!

Daher wird eine Beteiligungsgesellschaft diese Punkte intensiv analysieren und zunächst weniger auf Sicherheiten und Liquidität Wert legen (wenn die Chancen auf ein erfolgreiches Wachstum (und damit eine Wertsteigerung des Unternehmens) gegeben sind, wird die Ausstattung mit ausreichendem Kapital für die Anfangsinvestitionen von der Beteiligungsgesellschaft geleistet).

## **Literaturangaben**

Baier, W., Pleschak, F. (Hrsg.) (1996)

Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen : den Gründungserfolg sichern

Wiesbaden

BPW- Nordbayern GmbH (Hrsg.) (1999)

Handbuch Businessplan-Wettbewerb Nordbayern 1999/2000

Nürnberg

Dieterle, W., Winckler, E. (Hrsg.) (2000)

Gründungsplanung und -finanzierung : Voraussetzungen für den Gründungserfolg  
3., völlig überarb. Aufl.

München

Geigenberger, I. (1999)

Risikokapital für Unternehmensgründer : der Weg zum Venture-Capital

1. Aufl.

München

Heucher, M. u.a. (2000)

Planen, gründen, wachsen : mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg  
2., aktualisierte und erw. Aufl.

Wien

Hofmeister, R. (1999)

Der Businessplan

Wien

Struck, U. (2001)

Geschäftspläne : für erfolgreiche Expansions- und Gründerfinanzierung

3. überarb. Aufl.

Stuttgart

Wupperfeld, U. (1999)

Der Business-Plan für den erfolgreichen Start : Anforderungen - Aufbau - Gestaltung –  
Präsentation

Landsberg am Lech