

# II. Der Businessplan

Grundlagen

Formelles

Aufbau

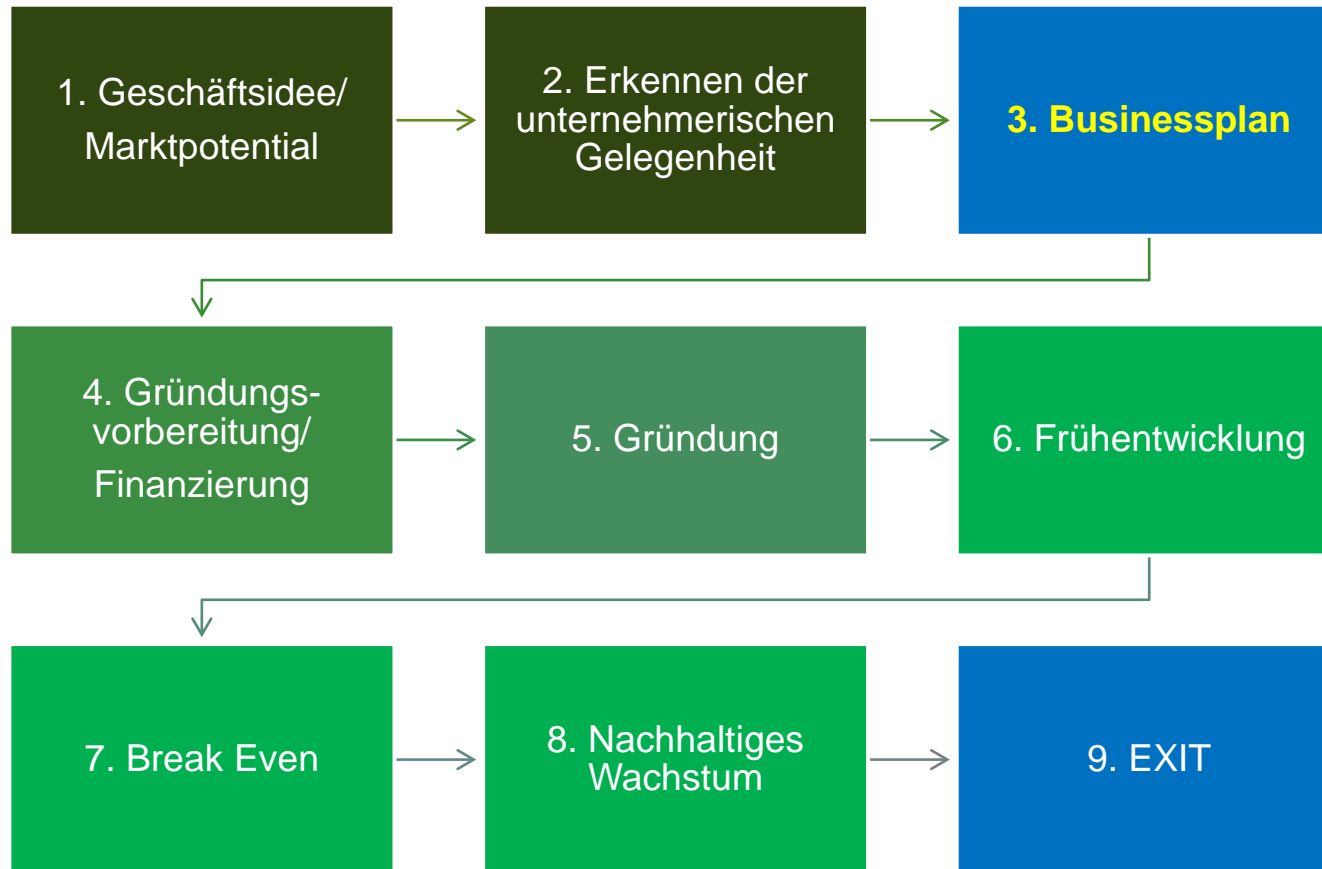
Zweck und Fallstricke

# Was ist ein Businessplan ?

.. gibt klar und prägnant Auskunft über alle relevanten Aspekte eines neuen Geschäftsfelds oder Unternehmens



# Der BP im Prozess der Gründung



# Wozu?



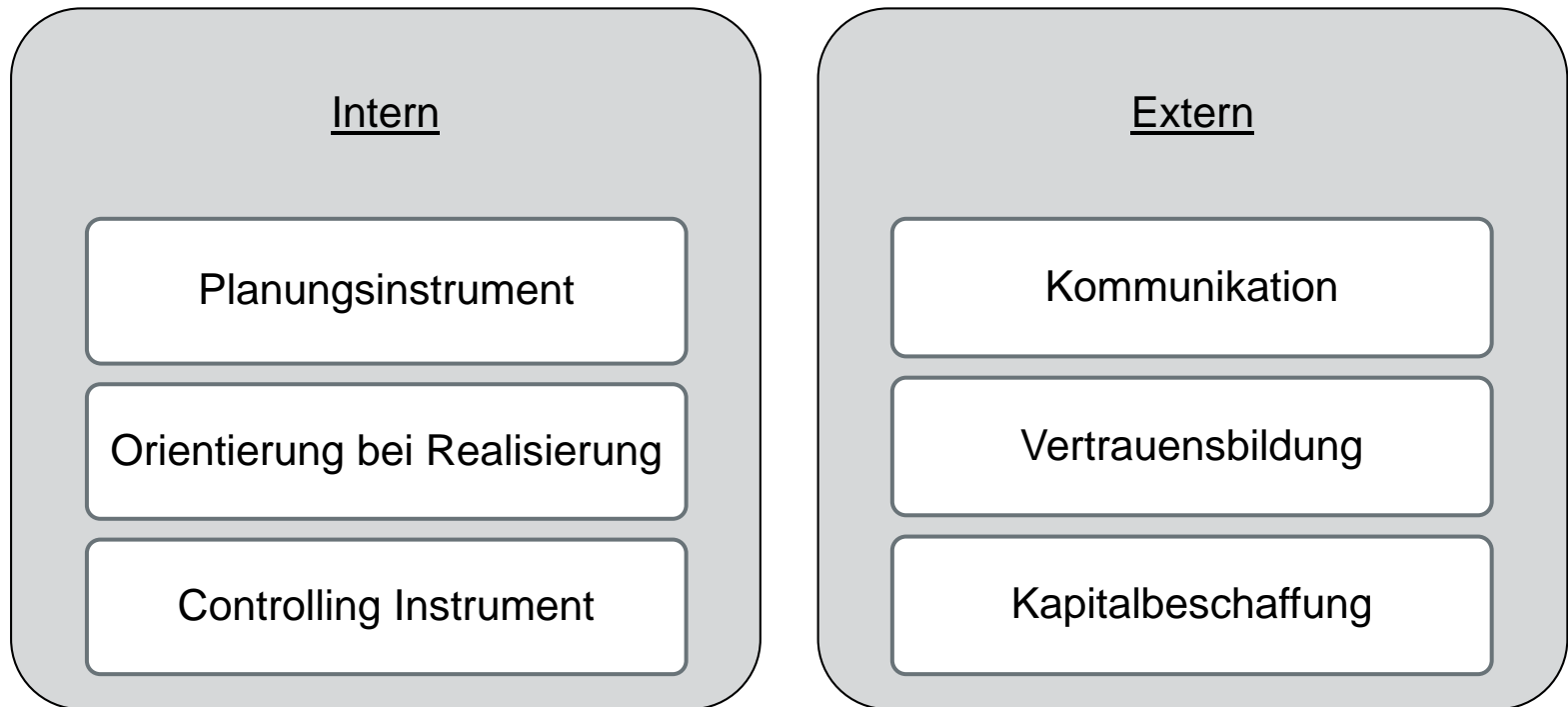
1. Zwingt die Gründer/Planer sich systematisch mit der Machbarkeit ihrer Idee detailliert auseinander zu setzen (Selbstprüfung)
2. Erhöht die Erfolgsaussichten (Fehlervermeidung, Prüfung durch Mentor)
3. Basis für Kapitalbeschaffung bei Investoren und Banken (Prüfung von Außen)
4. Vertrauensbildung extern (Lieferanten, Medien, Kooperationspartner)
5. Dient als internes strategisches Planungs- und Controlling Instrument

# Anlässe für das Schreiben eines BP

- Neugründung
- Nachfolgeregelung
- Firmenkauf oder -verkauf
- Strukturänderung und Neuausrichtung
- Fusion
- Kooperation
- Strategische Innovationen
- Expansion in andere Märkte
- Kapitalerhöhung
- Börsengang (Börsenprospekt)
- Beantragung von öffentlichen Fördermitteln
- Erlangung von Krediten bei der Bank
- Investitionsentscheidungen
- Strategische Neuausrichtungen



# Funktionen intern und extern ..



# Beurteilungs-Kriterien der Kapitalgeber

## Kann Ihre „Story“ überzeugen?

- Herausragender, relevanter Kundennutzen
- Ausreichend großer Markt
- Machbarkeit und Profitabilität
- Innovationskraft der Geschäftsidee
- Dauerhafter Wettbewerbsvorteil
- Kompetentes Management-Team

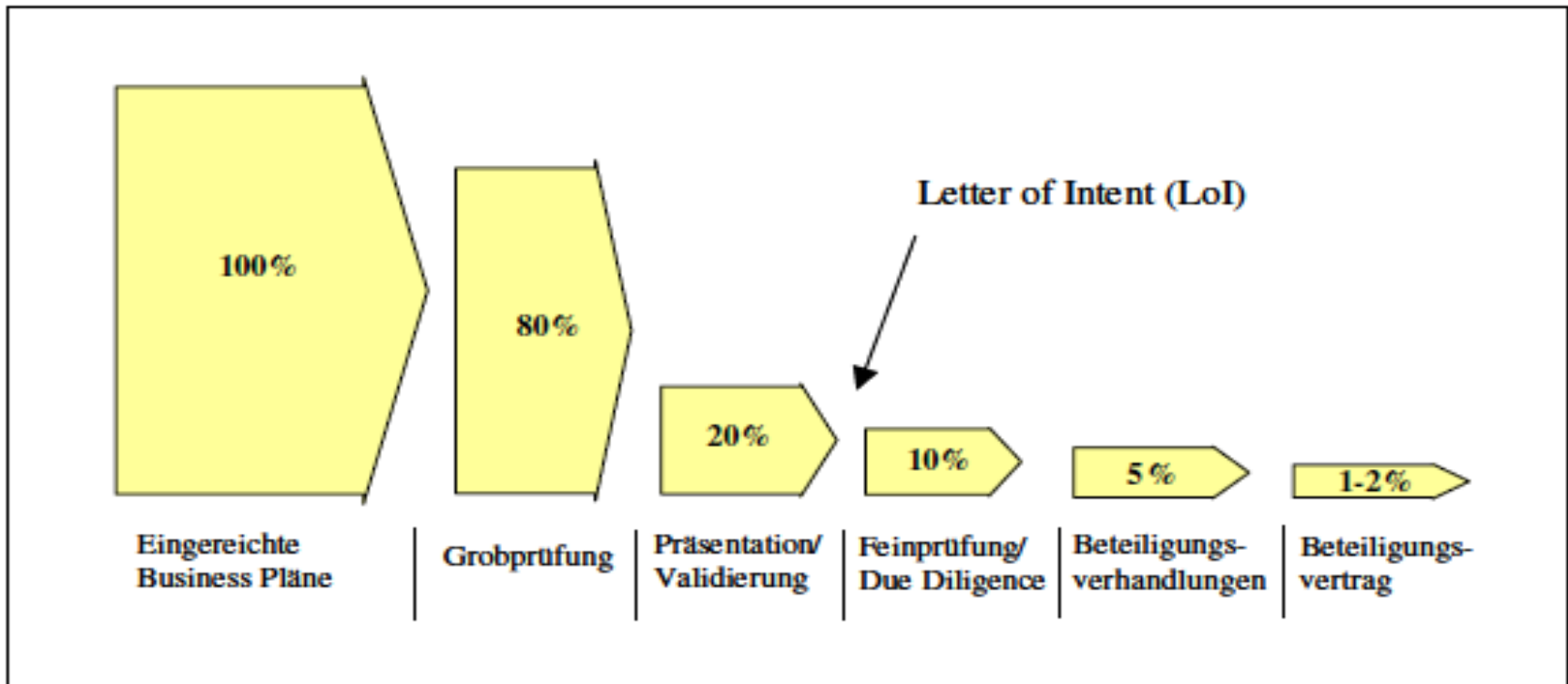
## Können Sie „Vertrauen“ und „Sicherheit“ vermitteln?

- quantitativ: €, %
- qualitativ: Team, Erfahrung

## Plausibilität der Annahmen Ihrer Planung



# Selektionsprozess von Venture Capital Geber (VCs)



# Überlegungen der VC's

## 10:1 Regel

- 9 sterben (hoffentlich schnell)
- Sie müssen der EINE MULTIPLE sein

## Exitstrategie

- für Investor, nicht für Gründer
- IPO, Verkauf, wann, an wen?
- Langfristiges Investment, Rendite

## Deshalb: Anglizismen kennen

- IPO, NDA, Due Dilligence, Stock Options etc

# Business-Plan und Business-Person

- Menschen entscheiden
- Verstehen Sie Ihren Investor?
- Verstehen Sie Ihre Kunden?
- Märkte verändern sich: Fragen vordenken
- Planen, Umplanen, Adaptieren
- Social Networks oder
- Der Umgang mit dem Scheitern
- Businessplan immer selber schreiben.



**Investoren suchen Unternehmer!  
.. keine Pläne.**

# Businessplan Philosophie

## Es geht ums „Geschäft“!

- kein Verkaufskatalog für Ihr Produkt
- keine wissenschaftliche Arbeit,  
... aber wissenschaftliche Qualität
- Ihre attraktive „Story“, Ihre Betroffenheit, Begeisterung
- Guideline vs. Checkliste
- Flexibilität vs. Ideallösung
- Wahrscheinliche Zukunft mit Handlungsspielraum
- „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“



# Businessplan muss Antworten liefern..

- Was ist das Neue, Nutzen-, Profitbringende meiner Idee ?
- Wird der Kunde tatsächlich dafür bezahlen (Kundenprofit)?
- Wie ist die Verbindung zwischen Gründer und Idee ?
- Haben die Gründer die notwendige Kompetenzen ?
- Wie soll die Idee umgesetzt werden ?
- Ist die Darstellung der Gründer realistisch ?
- Haben die Gründer alles gründlich durchdacht ?



# Fragen: 1 plus 3

Exec. Summary

Lese ich die anschliessenden 20 Seiten überhaupt noch?

Businessplan

Womit wird das  
Geld verdient?

- Produkt
- Kunden
- Ertragsmechanik

Wie ist das  
Geschäft  
positioniert ?

- Marktumfeld und Wettbewerb
- Marketing und Vertrieb

Wie erfolgt die  
Umsetzung?

- Geschäftsmodell, Organisation
- Management und Personal
- Realisierungsfahrplan
- Chancen und Risiken
- Finanzplanung und Finanzierung



# Formelle Richtlinien

- Umfang: max 20 Seiten
- Erste Seite: Überschrift („Businessplan für ein Hundehotel“) und Ihre Kontaktdaten (Name, Logo, Adresse, Internetadresse, Telefonnummer, email, Datum)
- Gliederung
- Schrift: einheitlich, Schriftgröße 12p
- Kopf- oder Fußzeile: Name, Überschrift des Businessplans, Seitenzahl
- Zitieren Sie wie in wissenschaftlichen Arbeiten – wenn nötig
- Anhang: ergänzende Informationen

# Inhaltliche Tips



## Klarheit

- Klare Struktur
- Konzentration aufs Wesentliche
- prägnant, aber vollständig

## Sachlichkeit

- kein Schwärmen oder Schwelgen in eigenen Ideen

## Verständlichkeit

- Orientierung auf den Leser (sein Bezugsrahmen!)
- „nicht die Welt erklären“, keine Schlaumeierei

## Einheitlichkeit, Form

- BP = Visitenkarte (zeigt viel von der Persönlichkeit des Gründers)
- Rechtschreibung, Grammatik, Satzbau, ...

# Aufbau des Businessplans

1. Executive Summary
2. Detaillierte Beschreibung der Geschäftsidee
3. Gründerpersonen und Team
4. Sachgüter und Dienstleistungen
5. Zielgruppe
6. Kunden: Marktanalyse
7. Konkurrenten: Wettbewerbssituation
8. SWOT Analyse
9. Marketing
10. Organisation und Personal
11. Rechtsform der Unternehmensgründung
12. Standortwahl
13. Ertrags-, Finanz-und Kapitalbedarfsplanung



Due Dilligence Reife

Elevator Pitch

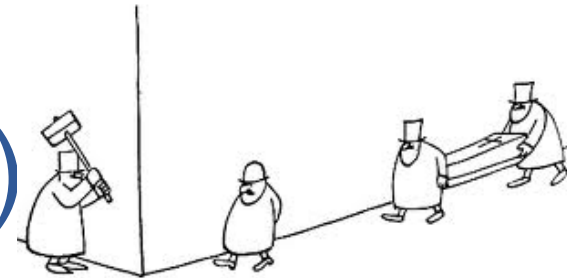
# 1. Executive Summary (max 2 Seiten)

- Zuletzt schreiben auch wenn´s am Anfang steht
- Elevator Pitch (überzeugen in 60 Sekunden)
- **Mission ?** kurz und prägnant überzeugen, mit Fakten und Leidenschaft !
- Inhalt: Idee, Ertragsmechanismus, Wachstumspotential des Marktes, Erfahrung und Kompetenz der Gründer, Gründe für den Erfolg, Finanzbedarf und Erläuterung
- 
- 

Gründer von Newsletter2Go



## 2. Geschäftsidee (max 5S)



### **Konzeptionelle Grundlage jeder Gründung:**

- Darstellung der Kernprobleme oder –bedürfnisse der Kunden
- Fokus auf eigene Stärken, Kernkompetenz, eigene Begeisterung
- Innovativer (oder imitierender, adaptierender) Lösungsansatz
- Ertragsmechanismus (wie wird Geld verdient ?)
- Make or Buy Entscheidungen
- Kooperationen / Partnerschaften
- Unbedingt durch Vertraulichkeitserklärung schützen

# Realisierungsfahrplan



- Etappenziele definieren (Umsatz, Marktanteil, ...)
- **Gantt Chart:** Balkengraphik zur Übersichtlichkeit
- Zeitaufwand realistisch einschätzen
- Systematischer Roll out
- Erkennen von Abhängigkeiten und Bottle Necks

## Bedeutung:

- Zeitliche Planung ist sehr wichtig und Teil einer erfolgreichen Gründung
- Falsche Einschätzung des Rollouts und Bottle Necks führt häufig zu höheren Kosten und in finanzielle Engpässe
- Bedeutung der Kooperationen für die Überwindung eigener Engpässe

## 3. Gründerpersonen und Team (max 3 S)

- Erfahrungen, Fähigkeiten (Gründung, fachlich)
- Kompetenzen (z.B. Kommunikation, Sprachen, IT, Fach, ...)
- Kompetenzlücken und wie diese geschlossen werden
- Verteilung der Verantwortlichkeiten
- Klare Entscheidungsregeln
- Verträge
- Wie werden wichtige noch offene Stellen besetzt ?
- Teamfähigkeit und Konfliktkompetenz



## 4. Darstellung von Produkt und Dienstleistungen (max 3-5 S)

- Welches Kundenproblem wird gelöst ? Kundenbrille aufsetzen !
- Umschreibung des Dienstleistungsangebots (Prozess)
- USP (Unique Selling Proposition)
- Genaue Umschreibung und Quantifizierung des Mehrwertes
- Entwicklungsstadium der Dienstleistung
- Erwarteter Lebenszyklus der Dienstleistung
- Schutz der Dienstleistung (Backoffice, Mitarbeiterbindung,...)
- Markenrechte ?
- Multiplizierbarkeit ? (Gebundenheit an Gründer,...)



Gründer von Face Match

# 5. Zielgruppe

- Eindeutige und klare Festlegung und Beschreibung der Zielgruppe
  1. Demographisch (Alter, Berufsgruppe, Familienstand,...)
  2. Geographisch
  3. Psychographisch (Bildung, Risikoneigung, Lebensstil,...)
  4. Soziographisch (Einkommen, soziale Schicht, Milieu, ...)
  5. Verhaltensorientiert (Preis-, Qualitätsorientierung, Markenwahl, ...)
- Definiert Marktsegment und -potential
- Bestimmt das Marketing



Die Zukunft ist multikulturell!

## 6. Kunden: Marktanalyse (max 3 S)

- Dokumentation der Marktkenntnis
- Quellen und Annahmen darlegen
- Top-Down und Bottom-up

Einschätzung von :

- Marktgröße der potentiellen Kunden (u.a. das frei verfügbare Einkommen)
- Marktqualität (realisierbare Preise, „Willingness to pay“)
- Markbesetzung (Anzahl und Struktur der Konkurrenten, Kunden, Lieferanten)

Abschätzung der künftigen Umsätze des Startups:

- Marktpotential (Umsatz max)
- Marktvolumen (Umsatz realistisch)
- Marktanteil (erwartete Umsätze)

Gründer von DropGift



## 7. Konkurrenten: Wettbewerb (2 S)



Identifizierung der  
Konkurrenten:

**Aktuelle**  
(gleichartige Produkte)

**Potentielle**  
(Wahrscheinliche Nachahmer)

**Indirekte**  
(Substitutprodukte)

# Wie positionieren wir uns ?

Informationen  
und Bewertung  
der  
Wettbewerber

- Produkte (Qualität, Preis)
- Marktanteile
- Marketing
- Strategien und Entwicklungsziele

Wettbewerbs-  
strategie

- Kostenführerschaft
- Nutzenführerschaft
- Nischenstrategie

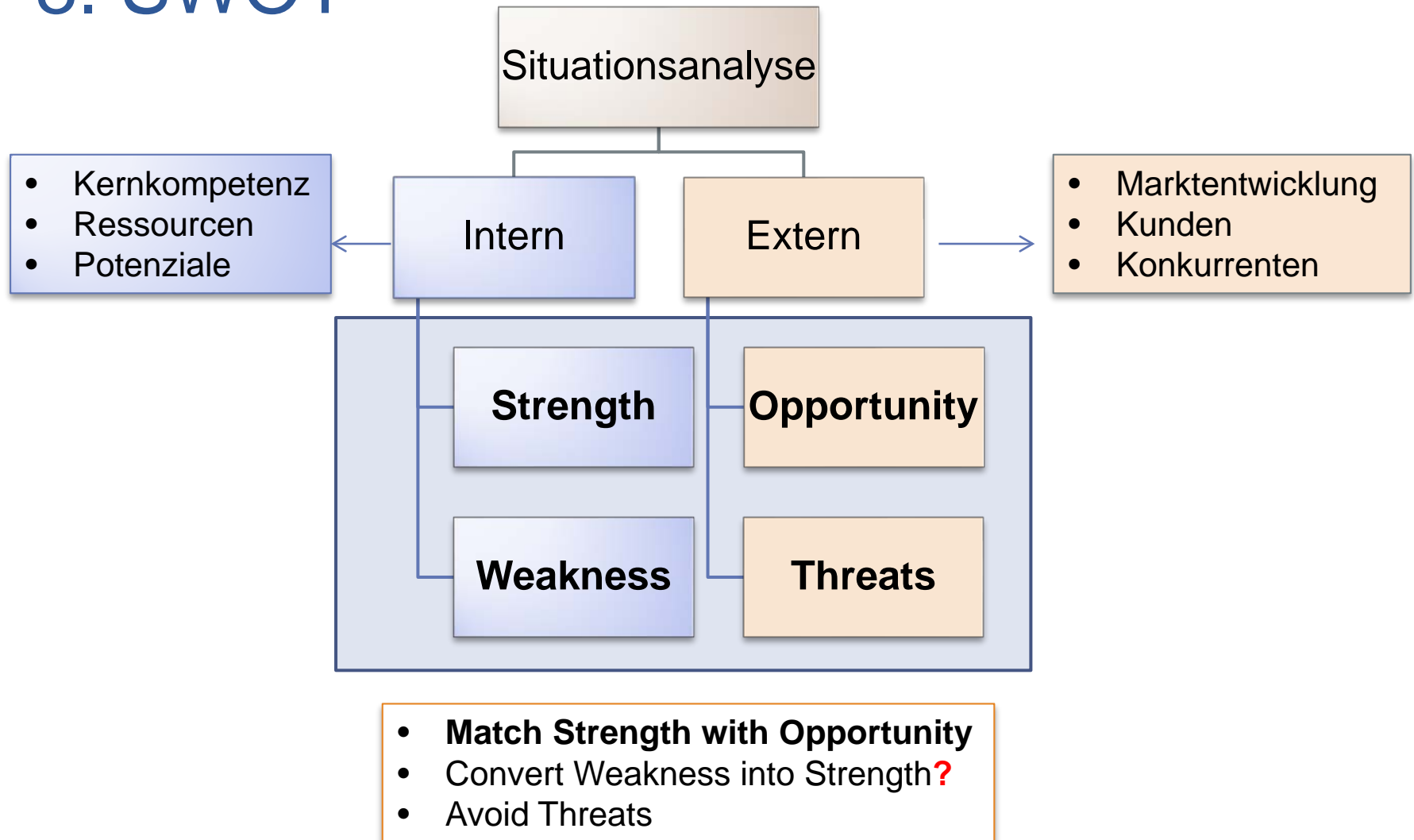


# Konkurrenzanalyse

Kriterien	Die Wettbewerber sind im Vergleich zu unserem Unternehmen								
	besser			gleich			schlechter		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Konkurrent A</b> - allgemeine Wettbewerbsfähigkeit - Einschätzung der Strategie - erkennbare Marketingziele - Umsatzgröße insgesamt - Marktanteile insgesamt - Marktanteile an relevanten Produkten - Kundenbetreuung - Ertragskraft - Kostenstruktur - Finanzstruktur - Cash-flow - Produktivität - Umsatzrentabilität - Produktpolitik - Management - Mitarbeiter - Organisation - Planung . . .									
<b>Kokurrent B</b> . .									



# 8. SWOT



## 9. Marketing (5 S)

- Marketingkonzeption (Bedürfnisse und Motive der Zielkunden)
- Marketingplan (produktbezogene Werbemaßnahmen)
- Öffentlichkeitsarbeit (Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit)
- Corporate Identity

Die 4 P's:

- Product (Besonderheiten die das Kundenproblem lösen)
- Price (durchsetzbarer Preis, Zahlungsziele)
- Placement (Distributionskanäle, Standort)
- Promotion (Werbung, Verkaufsförderung)

- Den Weg zum Kunden aufzeigen
- Marketing- und Vertriebskosten aufzeigen

Gründer von Yasuu



# 10. Organisation und Personal

Aufbauorganisation (funktional, prozessual): Organigramm

Personal:

- Bedarfsplanung (Basis Expertenbefragung)
- Personalsuche (Standort, Branche)
- Auswahl (ohne Expertise: großes Risiko)
- Einstellung (Vertragsgestaltung -> Anwalt)
- Führung (Wachstum, Delegation)



# 11. Rechtsform

Warum welche Rechtsform ?

- Festlegung der Organe (personelle Benennung)
- Gesellschaftervertrag
- Haftungsregelungen (abweichend vom Gesetz)
- Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnisse
- Mindesteinlage
- Mitbestimmungsregelungen
- Berichts- und Publizitätspflichten



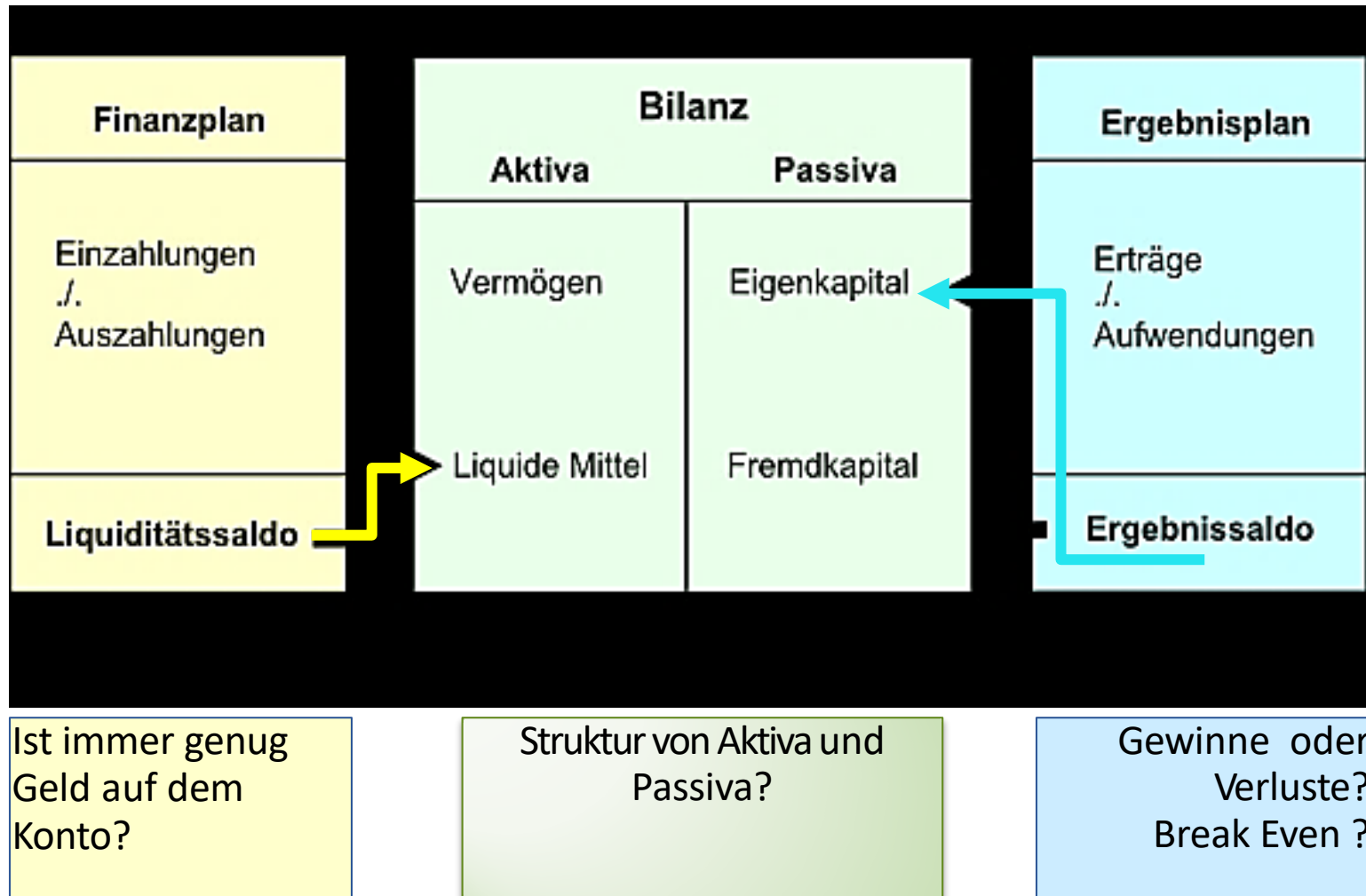
# 12. Standortwahl

## Standortfaktoren:

- Sichtbarkeit und Erreichbarkeit (Absatz)
- Mietkosten
- Lohn- und Gehaltsniveau
- Verfügbarkeit und Qualifikation von potentiellen Mitarbeitern
- Verfügbarkeit, Kosten und Effizienz von RA, StB, WP, Notare, Registergericht
- Transportkosten für zu beschaffende Ressourcen
- Lokale Steuern (Gewerbesteuer)
- Gerichtsstandort



# 13. Planungsrechnungen



Finanzplan	Bilanz		Ergebnisplan
	Aktiva	Passiva	
Einzahlungen ./. Auszahlungen	Vermögen	Eigenkapital	Erträge ./. Aufwendungen
Liquiditätssaldo	Liquide Mittel	Fremdkapital	Ergebnissaldo

# Kapitalbedarfsrechnung

Ermittlung des Kapitalbedarfs

## Kapitalbedarf

### Gründungskosten

Anmeldegebühren,  
Lizenzen usw.

### Investitionen

Immobilien,  
Maschinen, Fahrzeuge  
etc.

### Laufende Kosten

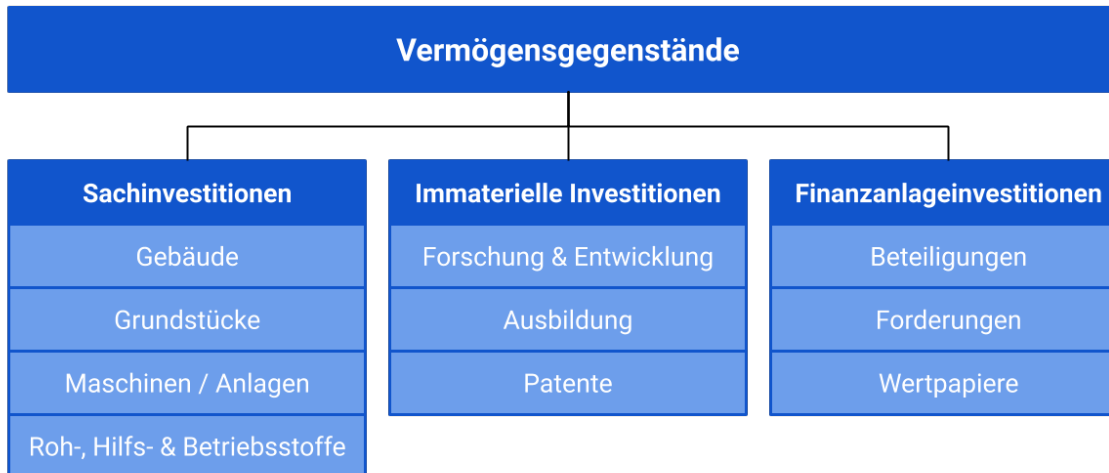
Mieten, Gehälter,  
Energieversorgung,  
Verluste der ersten  
Monate etc.

### Puffer (25 %)

Finanzplan	Bilanz		Ergebnisplan
	Aktiva	Passiva	
Einzahlungen ./. Auszahlungen	Vermögen	Eigenkapital	Erträge ./. Aufwendungen
Liquiditätssaldo	Liquide Mittel	Fremdkapital	Ergebnissaldo

# Investitionsplanung

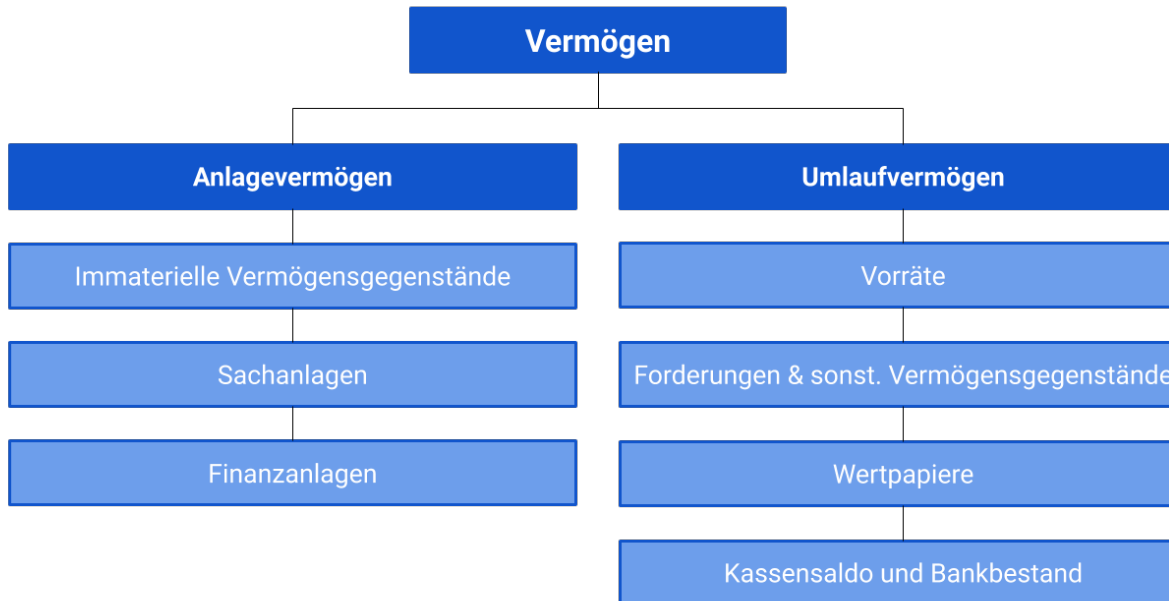
## Vermögensgegenstände



Finanzplan	Bilanz		Ergebnisplan
	Aktiva	Passiva	
Einzahlungen ./. Auszahlungen	Vermögen	Eigenkapital	Erträge ./. Aufwendungen
Liquiditätssaldo	Liquide Mittel	Fremdkapital	Ergebnissaldo

# Vermögensstruktur

## Anlage- und Umlaufvermögen



Finanzplan	Bilanz		Ergebnisplan
	Aktiva	Passiva	
Einzahlungen ./. Auszahlungen	Vermögen	Eigenkapital	Erträge ./. Aufwendungen
Liquiditätssaldo	Liquide Mittel	Fremdkapital	Ergebnissaldo

# Goldene Finanzierungsregel

Die Aussagen der goldenen Finanzierungsregel

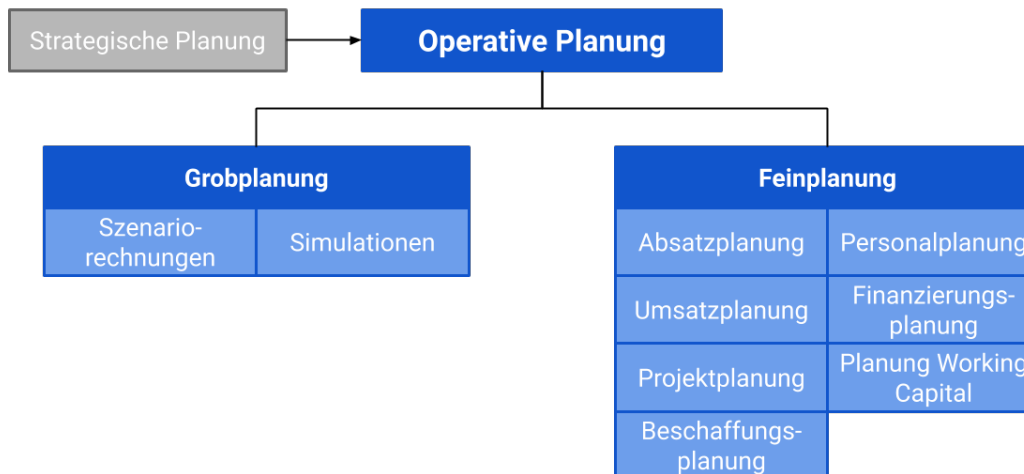
$$\frac{\text{Langfristiges Vermögen}}{\text{Langfristiges Kapital}} \leq 1$$

$$\frac{\text{Kurzfristiges Vermögen}}{\text{Kurzfristiges Kapital}} \geq 1$$

Finanzplan	Bilanz		Ergebnisplan
	Aktiva	Passiva	
Einzahlungen ./. Auszahlungen	Vermögen	Eigenkapital	Erträge ./. Aufwendungen
Liquiditätssaldo	Liquide Mittel	Fremdkapital	Ergebnissaldo

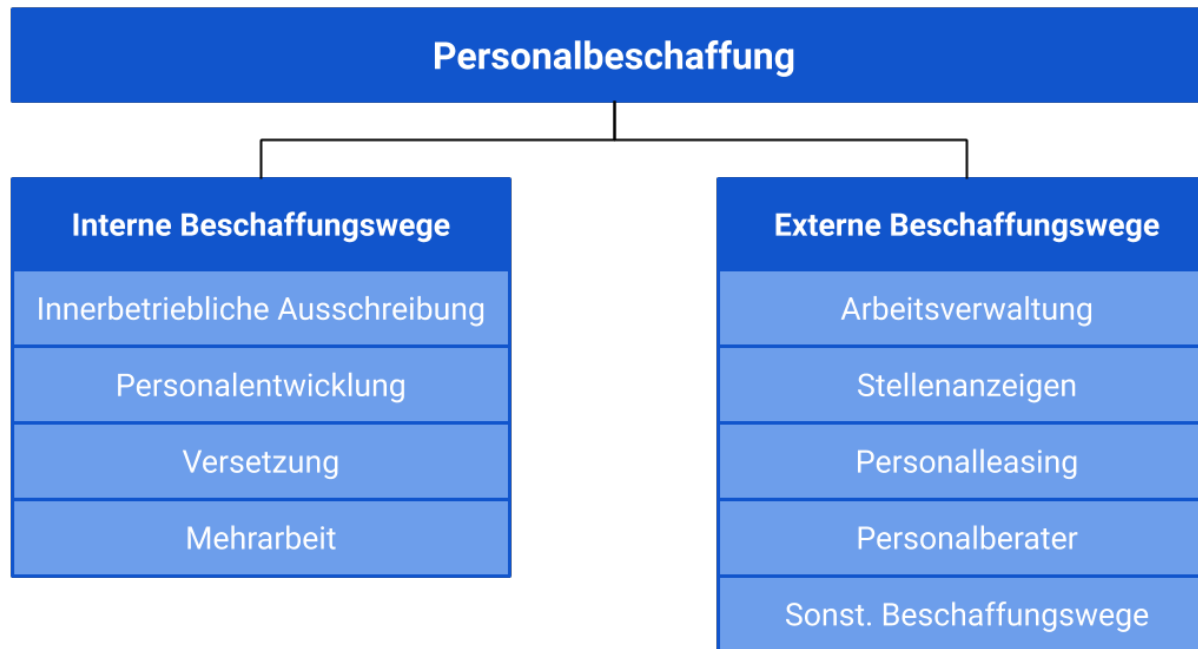
# Operative Planung

## Grob- und Feinplanung



# Personalbeschaffung

## Beschaffungswege



# Zweck der Planungsrechnungen

- Höhe und Zeitpunkt des künftigen Kapitalbedarfs
- Sicherung der Liquidität
- Verhandlungsgrundlage im Rahmen der Kapitalbeschaffung
- Basis für die Bestimmung des Unternehmenswertes
- Plausibilitätsprüfung
- Quantifizierung der Unternehmensstrategie
- Grundlage für das Controlling

„never ever run out of cash !!“



# Durchführung



## Grundsätze

vollständig, klar, exakt, nachvollziehbar



## Fristigkeit

Lang- (8-10 Jahre), mittel- (2-5 Jahre),  
kurzfristig (Monate)



## Szenarioplanung

best, realistic and worst case

Qualitative Untermauerung mit externen und internen Faktoren



## Teilpläne

Plan-GuV, Investitionen, Liquidität

# Typische Fallstricke ...



- Ungenügende Marktrecherche
- Ungenügende kaufmännische Umsetzung
- Zu wenig Beachtung von Rentabilität, v.a. Liquidität
- Bei geplanten Finanzierungen: fehlende Betrachtung von Sicherheiten, Kapaldienstfähigkeit
- „von der Stange“ (vorgefasste kopierte Textbausteine)
- Zu optimistisch Prognosen statt realistisches Bild
- Nur Pros statt SWOT
- Plausibilität
- Zu ausschweifend, zu viele Zahlen
- Widersprüche, inhaltliche Fehler
- Vermutungen, Gefühle, Floskeln
- Rechtschreib- und Rechenfehler

„Es wird schon klappen...!?“