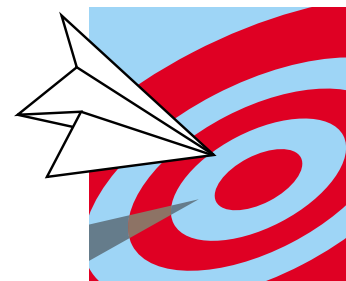


Von der Idee zur Unternehmens- gründung



MBPW
**Münchener
Business Plan
Wettbewerb**

Teilnehmerhandbuch zum Münchener Business Plan Wettbewerb 2004



Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Bayerisches
Staatsministerium
für Wirtschaft, Infrastruktur,
Verkehr und Technologie 
Deutsche Bank AG /
DVC Deutsche Venture Capital
KfW
Kreditanstalt für Wiederaufbau
LfA
Förderbank Bayern
McKinsey & Company, Inc.
Roche Applied Science
Siemens

Projektbeteiligte:

abayfor – Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Forschungsverbände
CEFS – Center for Entrepreneurship and Financial Studies
DGfH – Deutsche Gesellschaft für Holzforschung e.V.
DGV – Selbstständige in Bayern
DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.
Die Fachhochschulen Deggendorf, Landshut, München,
Rosenheim, Salzburg und Weihenstephan
FGM – Fördergesellschaft Marketing e.V.
Fraunhofer-Gesellschaft
GSF – Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit GmbH
GZM Gründerzentrum für neue Medien GmbH
Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern
KFT – Kontaktstelle für Forschungs- und Technologietransfer
Ludwig-Maximilians-Universität München
Max-Planck-Gesellschaft
Munich Network – Netzwerk München e.V.
ODEON Center for Entrepreneurship
Redaktion „Existenz“ – Bayerisches Fernsehen und BR Alpha

SCE – Strascheg Center for Entrepreneurship GmbH
Technische Universität München
TUMorrow GmbH
Universität der Bundeswehr München
Universität Passau
UnternehmerTUM GmbH

Business Plan Wettbewerb Schwaben:
Fachhochschule Augsburg
Fachhochschule Neu-Ulm
Industrie- und Handelskammer für Augsburg und Schwaben
Universität Augsburg
Wirtschaftsjunioren Augsburg

Business Plan Wettbewerb Ingolstadt:
Fachhochschule Ingolstadt
Katholische Universität Eichstätt

Ascenion GmbH
BayBG
Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
Bayern Kapital
Haarmann, Hemmelrath & Partner
Rechtsanwälte-Wirtschaftsprüfer-
Steuerberater
KPMG
Deutsche Treuhandgesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Landeshauptstadt München
MLP Finanzdienstleistungen AG
Munich Business Angels AG
NXN Software AG
PRICAP Venture Partners AG
Rödl & Partner
Wellington Partners
Venture Capital GmbH
W.L. Gore & Associates GmbH

Schirmherr: Der Bayerische Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Dr. Otto Wiesheu
Münchener Business Plan Wettbewerb GmbH · Rosenheimer Straße 145 c · 81671 München · www.mbpw.de
E-Mail info@mbpw.de · Infoline +49 / 89 / 388 38 38 38 · Fax +49 / 89 / 388 38 38 88

Inhalt

Seite

	Willkommen!	4
1	Der Wettbewerb: Konzept und Ablauf	7
2	Der Weg von der Idee zur Unternehmensgründung	10
	2.1 Erfolgsfaktoren	10
	2.2 Entwicklungsphasen	11
3	Die Geschäftsidee	14
	3.1 Entwicklung einer Geschäftsidee	14
	3.2 Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee	15
	3.3 Schutz der Geschäftsidee	19
	3.4 Präsentation gegenüber Investoren	20
4	Der Businessplan	22
	4.1 Nutzen eines Businessplans	22
	4.2 Merkmale erfolgreicher Businesspläne	22
	4.3 Betrachtungsweise der Investoren	24
	4.4 Tipps zur Erstellung eines professionellen Businessplans	27
5	Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans	30
	5.1 Executive Summary	30
	5.2 Produkt- oder Dienstleistung	32
	5.3 Unternehmerteam	34
	5.4 Markt und Wettbewerb	39
	5.5 Marketing und Vertrieb	43
	5.6 Geschäftssystem und Organisation	48
	5.7 Realisierungsfahrplan	52
	5.8 Chancen und Risiken	55
	5.9 Finanzplanung und Finanzierung	56
6	Das Fallbeispiel „CityScape“	67
	6.1 Geschäftsidee „CityScape“	67
	6.2 Businessplan „CityScape“	68
	Produktidee	70
	Unternehmerteam	72
	Markt und Wettbewerb	72
	Marketing und Vertrieb	75
	Geschäftssystem und Organisation	76
	Realisierungsfahrplan	78
	Chancen und Risiken	79
	Finanzierung	80
7	Die Teilnahmebedingungen und der Bewertungsprozess	87
	7.1 Teilnahmebedingungen	87
	7.2 Einreichung der Businesspläne	88
	7.3 Konkurrenz-/Wettbewerbshinweis	88
	7.4 Bewertungsprozess	88

8	Anhang	90
8.1	Vordrucke	90
	8.1.1 Liquiditätsplanung	92
	8.1.2 Gewinn- und Verlustrechnung	94
	8.1.3 Bilanz	96
8.2	Empfehlung für den Umfang der Hauptelemente des Businessplans	98
8.3	Checkliste für die Abgabe der Businesspläne	99
8.4	Bewertungsgrundlagen	100
	8.4.1 Übersicht über die Bewertung	100
	8.4.2 Bewertungskriterien für die Unternehmer-Jury	101
	8.4.3 Gewichtung der Elemente des Businessplans für die drei Stufen des Businessplan Wettbewerbs	103
8.5	Literaturempfehlungen	104
8.6	Glossar zur Finanzplanung	107
8.7	Glossar „Venture Capital“	110
8.8	Verzeichnis der Projektbeteiligten des Münchener Business Plan Wettbewerbs	113
	8.8.1 Die Münchener Hochschulen und die regionalen Wirtschaftsverbände	113
	8.8.2 Weitere Projektbeteiligte	116
	8.8.3 Die Gründerzentren der „Munich-Area“	123

Willkommen!

Der Münchener Business Plan Wettbewerb hat eine einzigartige Erfolgsstory. Die Idee hierzu wurde in den 80er Jahren in den USA am Bostoner Massachusetts Institute of Technology (MIT) geboren. Dort gelang es, durch die enge Zusammenarbeit von Hochschulen, unternehmerischem Umfeld und Kapitalgebern die Gründung innovativer Unternehmen zu initiieren und einen bedeutenden Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region zu leisten. Denn wirtschaftliches Wachstum erfordert Innovationen. Diese gehen häufig von Unternehmensneugründungen aus, welche besonders gut in einem unternehmerisch geprägten und innovationsorientierten regionalen Netzwerk gedeihen.

1996/97 wurde diese Idee von der Unternehmensberatung McKinsey & Company, Inc. nach Deutschland gebracht. Die Idee wurde von Munich Network übernommen und in der MBPW GmbH zum Markenzeichen weiterentwickelt und wurde zum Erfolgssymbol. In einer im Frühjahr 2003 erarbeiteten Studie über die ersten sechs Jahre des MBPW konnten Einzelheiten des Erfolgs ermittelt werden. Alle Beteiligten dieses einzigartigen Netzwerks konnten bis zum Zeitraum der Umfrage 327 Unternehmen zur Finanzierung und zur Unternehmensgründung verhelfen. Insgesamt wurden 280 Mio. Euro in diese Unternehmen als Erstfinanzierung investiert.

Diese Erfolge waren nur durch das Zusammenwirken des MBPW-Teams mit allen Coaches und Projektbeteiligten in den vielen Jour Fixes, Crash Kursen, Seminaren und Sprechstunden möglich. Ein weiteres wichtiges Arbeitsmittel ist dieses Handbuch mit der detaillierten Behandlung der Themen und dem Fallbeispiel für einen erfolgreichen Businessplan.

Wenn Sie dieses Handbuch aufschlagen, weil Sie eine innovative Geschäftsidee haben und diese zu einem erfolgreichen Unternehmen machen wollen, können wir Sie nur ermutigen: Nutzen auch Sie Ihre Chance, wie die mehr als 1.000 Teilnehmer in den Vorjahren, machen Sie mit!

Unter den 327 gegründeten und finanzierten Unternehmen finden sich interessante Start-Ups wie AeroLas GmbH, Wilex AG, NXN Software AG, vermicon AG, lesswire AG, GenPharmTox Biotech AG, Pieris Proteolab AG u. a.. Mit mehr als 280 Millionen Euro Beteiligungskapital von Business Angels, Venture-Capital- und anderen Beteiligungskapitalgesellschaften konnten diese Gründer bereits in der ersten Finanzierungsrunde ihren Unternehmensstart finanzieren.

München ist Europas Innovationsstandort Nummer eins. In keiner anderen mitteleuropäischen Region gibt es eine derart attraktive Konzentration von High-tech-Unternehmen, Kapitalgebern, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und anderen Innovationskräften:

- Im Großraum München sind ca. 80.000 Beschäftigte in der Informations- und Kommunikations-Branche, über 120 Biotech-Unternehmen, über 23.000 Arbeitsplätze in der Luft- und Raumfahrtindustrie, ca. 170.000 Beschäftigte in München und Oberbayern in der Metall- und Elektro-Industrie, sowie namhafte Unternehmen der Autoindustrie und aus dem Maschinenbau zu verzeichnen.
- Venture-Capital-Gesellschaften mit Investmentfonds von über einer Milliarde Euro noch zu investierendem Kapital haben ihren Sitz in München ebenso wie deutsche und amerikanische Investment-Gesellschaften.
- Die Forschungslandschaft im Großraum München blüht: Von mehr als 10.000 Wissenschaftlern wurden im Jahr 2002 über 3.000 Patente angemeldet. Jährlich wer-

den in den verschiedenen Hochschulen (Ludwig-Maximilians-Universität, Technische Universität München, Fachhochschule München) 8.000 wissenschaftliche Abschlüsse vergeben und 1.500 Promotionen verliehen.

Die Forschungs- und Wissenschaftsstandorte Martinsried-Großhadern und Weihenstephan sowie Garching bündeln das wissenschaftliche Potenzial in Centers of Excellence in den Bereichen der roten und grünen Biotechnologie sowie der Neuen Materialien. Gemeinsam mit den zahlreichen außeruniversitären Forschungseinrichtungen – den Max-Planck-Instituten, den Bayerischen Forschungsverbänden, dem GSF-Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit, Instituten der Fraunhofer-Gesellschaft sowie dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) – bergen die Hochschulen der Region München ein immenses Innovations- und Gründungspotenzial in sich. Durch Kooperationen mit den Regionen Augsburg und Ingolstadt, in denen wir eigene regionale Businessplan Wettbewerbs-Organisationen – BPWSchwaben und bpw10 – aufgebaut haben sowie durch den Beitritt der Fachhochschulen Landshut, Rosenheim und Salzburg konnte dieses Potenzial erweitert und ergänzt werden.

Also ist in der Munich Area alles bereit, damit Entrepreneure hier erfolgreich Wachstumsunternehmen gründen können. Aber: Wer ein Unternehmen gründet, braucht nicht nur eine gute Produkt- oder Dienstleistungs-idee. Ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg des Geschäftsvorhabens ist neben dem Gründer-Team die klare und eindeutige Zieldefinition: Was soll in welchen Zeiträumen mit welchen Mitteln erreicht werden?

Kein Instrument eignet sich dafür besser als der Businessplan. Dieser ist – richtig erstellt und eingesetzt – das Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung eines Geschäftsvorhabens. Der Businessplan beschreibt detailliert das unternehmerische Gesamtkonzept, erfasst das wirtschaftliche Umfeld, den Markt, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden finanziellen und personellen Ressourcen. Dadurch lassen sich nicht nur die Chancen systematisch ermitteln, sondern es können auch Alternativen und Risiken bedacht und bereits im Vorfeld Lösungswege erarbeitet werden.

So ist der Businessplan dann zweierlei: er ist internes Planungs- und Kontroll-Werkzeug, und er ist nach außen Kommunikationsmittel – die Visitenkarte –, um Kapitalgeber für eine Finanzierung zu gewinnen.

Nun erstellt man einen Businessplan nicht nachts im stillen Kämmerlein. Von Anfang an ist es sinnvoll und wichtig, dass sich ein Gründer-Team findet und die Rollen verteilt werden. Forscher, Wissenschaftler und Techniker brauchen Kaufleute und Vertriebsprofis und umgekehrt. Zudem ist Rat und Erfahrung von Unternehmern und Beratern gefragt. Und letztlich muss Gelegenheit sein, ein Unternehmenskonzept frühzeitig quasi simultan vor Investoren zu testen.

Den Projektbeteiligten des Münchener Business Plan Wettbewerbs ist es ein Anliegen, Sie zum Mitmachen und Erstellen eines Businessplans zu motivieren – aber auch für Sie ein dichtes Netzwerk zu organisieren:

- in Crash-Kursen und Workshops erhalten Sie authentische Informationen zum Gründungsmanagement und können Sie sich gezielt auf die Anforderungen der einzelnen Wettbewerbsstufen vorbereiten;
- auf Jours Fixes kommen Sie mit Coaches in Kontakt und finden möglicherweise die Ergänzung Ihres Gründer-Teams;
- auf Entrepreneurship-Foren und bei Veranstaltungen des Munich Network und der Munich Business Angels AG haben Sie ggfs. Gelegenheit, Ihren Businessplan vor einem Investoren-Panel zu präsentieren.

In parallelen Veranstaltungen unserer Projektbeteiligten können vertiefende Seminare und Workshops genutzt werden. So bietet z.B. die UnternehmerTUM GmbH – unser Mobilisierungspartner an der TU München – gerade Unternehmensgründern aus dem Hochschul- und Universitätsbereich ein hervorragendes Intensiv-Programm zum Erstellen eines Businessplans an. Weitere Entrepreneurship-Zentren, wie z. B. ODEON Center for Entrepreneurship, Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE) und das Center for Entrepreneurship and Financial Studies (CEFS) sind Netzwerkpartner und bieten Unternehmensgründern und Wissenschaftlern in unserem Netzwerk Unterstützung an. Themen zur unternehmerischen Weiterbildung werden ergänzend in den Veranstaltungen des Munich Network und Munich Entrepreneurship Akademie (MEA) angeboten.

Dies alles dient einem Ziel: Sie auf dem Weg von der Idee zur erfolgreichen Gründung eines innovativen, schnell wachsenden Technologie- oder Dienstleistungsunternehmens voranzubringen.

Die Erfahrungen der letzten Wettbewerbe haben gezeigt: Die Teilnehmer, die unsere Veranstaltungen und die Kontaktmöglichkeiten in unserem Netzwerk in hohem Maße genutzt haben, waren nicht nur erfolgreich im Wettbewerb, sondern auch beim Aufbau ihrer Kontakte zu Investoren und zukünftigen Geschäftspartnern.

Damit dieses Ziel für Sie Wirklichkeit werden kann, möchten wir Ihnen mit diesem Handbuch einen Leitfaden für die Erstellung eines Businessplans geben. Es soll Sie über den Inhalt, den Umfang und die Struktur eines Businessplans informieren und Sie darüber hinaus für die Erwartungen der Kapitalgeber sensibilisieren. Weiterhin enthält es einige grundlegende Informationen über das Konzept des Münchener Business Plan Wettbewerbs sowie Anmerkungen zum Thema „Unternehmensgründung“.

Dieses Handbuch ist jedoch kein Nachschlagewerk für Betriebswirtschaftslehre und keine theoretische Abhandlung über Businesspläne, sondern soll Ihnen aus praktischer Sicht den Einstieg in die Gründung Ihres Unternehmens erleichtern. Selbstverständlich können wir Ihnen nicht garantieren, dass alle Aspekte für Ihr Unternehmen relevant sind oder alle für Ihr Unternehmen bedeutsamen Themen behandelt werden. Ebenso erheben die aufgeführten Leitfragen zu den einzelnen Hauptelementen eines Businessplans keinen Anspruch auf Vollständigkeit und unbedingt erforderliche Beantwortung in Ihrem spezifischen Businessplan.

Also, machen Sie mit – werden Sie erfolgreicher Gründer!

Besonderer Dank gilt an dieser Stelle dem Schirmherrn, dem Bayerischen Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Herrn Dr. Otto Wiesheu, sowie allen Mitwirkenden, Sponsoren, Co-Sponsoren, Förderern und Unterstützern.

Viel Spaß beim Mitmachen!



Werner Arndt
Geschäftsführer
Münchener Business Plan Wettbewerb GmbH

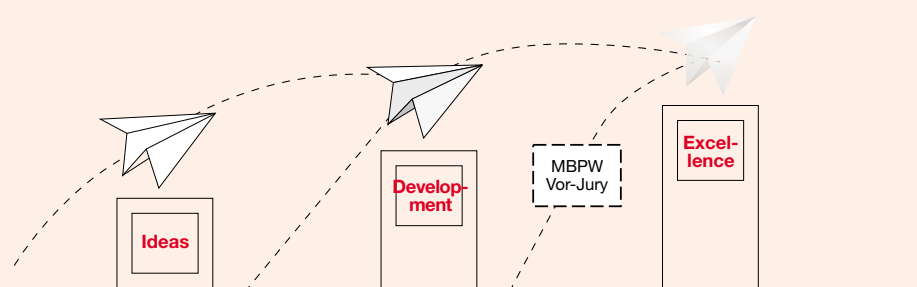
München, im November 2003

1 Der Wettbewerb: Konzept und Ablauf

Lernprogramm statt Ideenfilterung. Wer am Wettbewerb teilnimmt, ist als potenzieller Unternehmensgründer nicht auf sich allein gestellt. Jeder Teilnehmer erhält die Chance, eine Geschäftsidee praktisch risikolos mit intensiver Unterstützung von Experten, erfolgreichen Gründern und Gleichgesinnten zu einem tragfähigen Konzept zu entwickeln. Darüber hinaus eröffnet der Businessplan-Wettbewerb die Möglichkeit, erste Kontakte zu Finanziers, Kunden, Kooperationspartnern oder künftigen Mitgesellschaftern zu knüpfen. Als finanzieller Anreiz warten auf die besten Businesspläne Preise im Wert von 72.500 €.

Das Lernprogramm. Der Businessplan-Wettbewerb läuft in einem Prozess ab, in dem die Anforderungen an Inhalt und Umfang des Businessplans steigen. Der Einstieg in das Lernprogramm ist – im Gegensatz zur Abgabe des Businessplans (nähere Informationen hierzu unter „Die Teilnahmebedingungen und der Bewertungsprozess“) - jederzeit möglich. Die Erfahrung der Vorjahre zeigt allerdings deutlich, dass es sich lohnt, von Beginn an am Lernprogramm teilzunehmen und eine Geschäftsidee schrittweise mit dem Input von Coaches und Juroren sowie der Unterstützung des begleitenden Veranstaltungsprogramms auszuarbeiten. In den vergangenen Jahren waren viele der erfolgreichsten Teilnehmer vor allem aus den Hochschulen über viele Monate hinweg dabei. In jedem Fall gilt: Wer am Ende die Excellence Stage erreicht, hat ein qualitativ hochwertiges, vollständiges Geschäftskonzept erarbeitet. Im Idealfall ist das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt gründungsreif bzw. sogar bereits gegründet.

Das Lernprogramm



Ideas Creation

Ziel: Entwicklung einer Idee

Inhalt: Beschreibung von Idee und Kundennutzen

Zielgruppe: Entrepreneure ausschließlich aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit einer noch nicht VC-finanzierten Geschäftsidee

Development Stage

Ziel: Businessplan

Inhalt: Konzept zur Ausschöpfung des Marktpotenzials und Ermittlung des Grob-Finanzbedarfs

Zielgruppe: Alle Entrepreneure mit einer noch nicht VC-finanzierten Geschäftsidee

Excellence Stage

Ziel: Detail-Businessplan

Inhalt: Umsetzung des Geschäftskonzepts und ausführliche Beschreibung des Finanzbedarfs

Zielgruppe: Alle Entrepreneure mit einer noch nicht VC-finanzierten Geschäftsidee, nach Qualitätsprüfung durch eine Vor-Jury

Die Development Stage soll dazu beitragen, dass innovative und potenzialträchtige Geschäftsideen gezielt aufgespürt, entwickelt und bis zur Excellence Stage zu tragfähigen Konzepten ausgearbeitet werden.

Sie sind nicht allein. Um Ihnen die Arbeit zu erleichtern, bietet der Münchener Business Plan Wettbewerb ein auf die Anforderungen der Development Stage und Excellence Stage zugeschnittenes Angebot an Kontakten, Veranstaltungen und Materialien. Das besondere dabei: Der Bewertungsprozess ist für die Teilnehmer kostenlos!

📌 **Jours Fixes.**

Zwanglose Treffen, bei denen Fachberater (Patentanwälte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer), Coaches (Unternehmer) und Venture Capitalists und Business Angel (Beteiligungskapitalgeber) den Teilnehmern für individuelle Fragen und Hilfestellungen zur Verfügung stehen. Außerdem kann man hier mit anderen Teilnehmern Erfahrungen austauschen und dabei mögliche Kooperationspartner und neue Teammitglieder kennenlernen.

📌 **Individuelles Coaching & Beratung.**

Wir vermitteln Ihnen erfahrene Unternehmer und Berater, die Ihnen praxiserprobte Tipps geben können.

📌 **Feedback.**

Individuelle Kommentare und Anregungen von mindestens zwei Gutachtern zu jedem eingereichten Konzept in allen Wettbewerbsstufen.

📌 **Ausbildungsangebote.**

Workshops und Crash-Kurse, die von Fachberatern und Coaches zu Fragen der Unternehmensgründung gehalten werden.

📌 **Begleitmaterialien & aktuelle Informationen.**

Über die Homepage (<http://www.mbpw.de>) oder via Infoline 089 / 388 38 38 38 können Sie das Teilnehmerhandbuch, weiterführende Literaturempfehlungen, Fallbeispiele sowie aktuelle Informationen und Termine abrufen.

📌 **Team-Kontakte.**

Leistungsstarke Teams haben sich bei Neugründungen und damit auch bei anderen Businessplan-Wettbewerben als besonders erfolgreich erwiesen. Wir helfen Ihnen dabei, Ihr Team mit den richtigen Leuten zu komplettieren. Nutzen Sie dazu unsere Jours Fixes und andere Veranstaltungen oder wenden Sie sich an unser Projektbüro.

📌 **Kurzfristige Erreichbarkeit bei sonstigen Problemen & Fragen.**

Das Projektbüro des Münchener Business Plan Wettbewerbs steht Ihnen selbstverständlich bei spontan auftretenden Problemen oder Fragen zum Wettbewerb zur Verfügung. Sollten wir einmal nicht erreichbar sein, so werden wir Ihnen unter der Woche innerhalb von 24 Stunden antworten.

Unternehmer-Jury und Investoren-Jury.

Die eingereichten Pläne werden zum einen durch eine zweiköpfige Investoren-Jury bewertet. Beide Juroren haben bereits selbst ein Unternehmen gegründet oder verfügen über umfangreiche Erfahrung zum Thema „Unternehmensgründung“. Bewertungsinhalte sind dabei sowohl das Geschäftskonzept als auch dessen Darstellung in Form des Businessplans.

Zum anderen werden alle Businesspläne mehreren Kapitalgebern vorgelegt, die zur absoluten Spitze der Investorenszene in Deutschland gehören. Beurteilungskriterium ist hierbei einzig das Finanzierungspotenzial, d. h. die Beantwortung der Frage, ob ein Kapitalgeber sein Geld in Ihr Unternehmen investieren würde oder nicht.

Das Coaching- und Jury-Programm des Wettbewerbs wird zusammen mit den Wirtschaftsverbänden

- Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. (VBM)
- BayME – Bayerischer Unternehmerverband Metall und Elektro e.V.
- Munich Network – Netzwerk München e.V.

und weiteren Projektbeteiligten des MBPW veranstaltet.

Zahlreiche ehrenamtlich Mitwirkende widmen ihre Zeit und ihr Engagement dem Gelingen unseres Wettbewerbs und vor allem dem Erfolg der hierdurch initiierten Unternehmensgründungen.

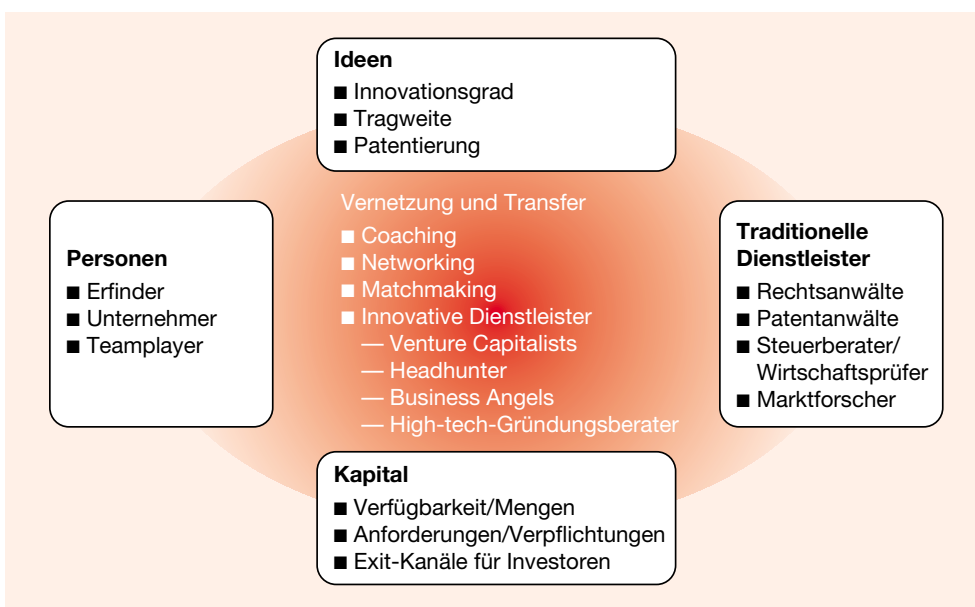


2 Der Weg von der Idee zur Unternehmensgründung

Neue, innovative Firmen streben in der Regel an, innerhalb von fünf Jahren vom Start-up zum etablierten Unternehmen zu reifen. Auf dem Weg dorthin können sie sich nur selten aus eigener Kraft finanzieren, sondern sind auf finanzkräftige professionelle Investoren angewiesen. Für die Gründer wird die Finanzierung zur Daseinsfrage: Das Gründungsvorhaben muss somit von Beginn an mit den Augen der zukünftigen Investoren betrachtet werden.

2.1 Erfolgsfaktoren

Erfolgreiche Unternehmen entstehen aus der Verbindung von fünf Elementen:



Erfolgsfaktoren für innovationsorientierte Unternehmensgründungen

1. Ohne Geschäftsidee kein Geschäft.

Mit der Idee ist der kreative Prozess aber nicht abgeschlossen, er beginnt erst. Viele Firmengründer 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 Finanzierung und Markterfolg hat.

2. Kapital ist unabdingbar.

Kapital ist in Deutschland zum Glück ausreichend vorhanden, so dass aus Sicht des Investors vielversprechende Projekte auch Geld finden.

3. Ohne Unternehmer kein Unternehmen.

Wachstumsstarke neue Firmen sind keine Einmannunternehmen; sie sind nur mit einem Team aus in der Regel drei bis fünf Unternehmern realisierbar, deren

2 Der Weg von der Idee zur Unternehmensgründung

Fähigkeiten sich ergänzen. Teambildung ist erfahrungsgemäß ein schwieriger Prozess, der viel Zeit, Energie und Einfühlungsvermögen erfordert. Beginnen Sie deshalb gleich damit, und arbeiten Sie während des ganzen Gründungsprozesses daran. Was ein gutes Unternehmerteam auszeichnet, ist im Abschnitt 5.3. ausführlicher diskutiert.

4. Traditionelle Dienstleister helfen bei der Überwindung erster Hürden.

Gerade in der Anfangsphase ist man häufig auf Tipps von professionellen Dienstleistern wie Patentanwälten, Steuerberatern oder Marktforschern angewiesen. Von Beginn an den richtigen Rat, z.B. in Bezug auf eine Patentanmeldung, zu bekommen, kann entscheidend für den späteren Unternehmenserfolg sein.

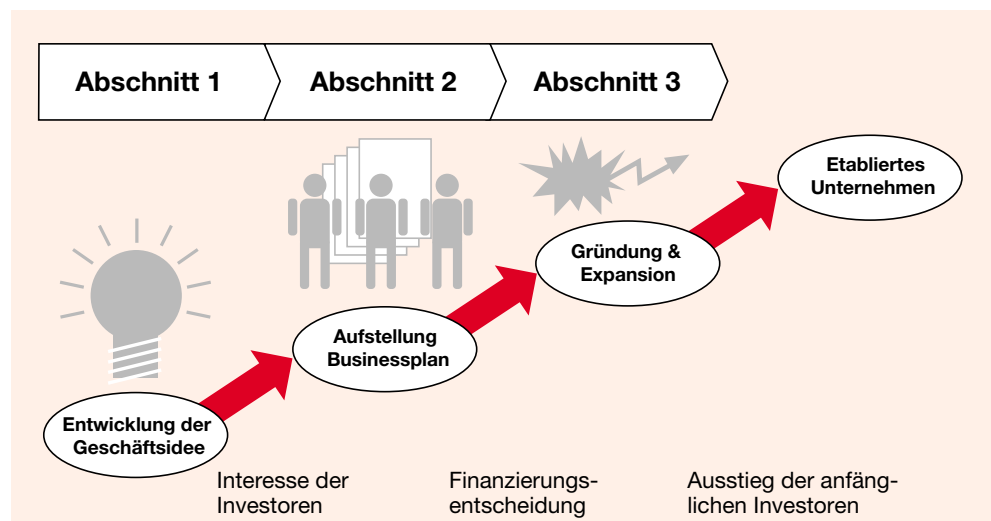
5. Ein starkes Netzwerk wirkt wie ein Booster für jede Gründung.

Die professionelle Betreuung potenzieller Unternehmensgründer durch ein Netzwerk aus Ideenträgern, Unternehmern, Wagniskapitalgebern und Dienstleistern trägt entscheidend dazu bei, dass aus potenzialträchtigen Ideen echte Unternehmen entstehen. Musterbeispiele für solche regionalen Netze sind das Silicon Valley und die Region um Boston.

2.2 Entwicklungsphasen

Der typische Verlauf der Gründung und Entwicklung wachstumsstarker Unternehmen bis hin zum etablierten Unternehmen kann in drei Phasen unterteilt werden. Das Ende jeder Phase dient Kapitalgebern als Meilenstein für die Entwicklung ihres Investments. Sie als Unternehmensgründer ersparen sich daher vergebliche Mühe und Enttäuschungen, wenn Ihnen Inhalt und Hürden der einzelnen Phasen geläufig sind.

Entwicklungsabschnitte von Start-ups



Wenn Sie erfolgreich sein wollen, wird dieser Gründungsprozess Ihre Aufgabe als Initiator einer Geschäftsidee und Ihren Weg bis zur eigenen Firma prägen.

Die Anforderungen der Investoren bestimmen maßgeblich, wie und mit welcher Einstellung Sie an die einzelnen Etappen der Gründung herangehen müssen.

➡ Phase 1: Entwicklung der Geschäftsidee

Am Anfang steht die „geniale“ Idee – die Lösung für ein Problem. Sie muss daraufhin geprüft werden, ob sie einen echten Kundennutzen bringt, ob es ausreichend Kunden gibt und wie groß der „Markt“ sein wird. An und für sich hat eine Idee keinen Wert; erst wenn sie erfolgreich in einem „Markt“ umgesetzt werden kann, erhält sie einen ökonomischen Wert.

Sie sollten auch möglichst frühzeitig damit beginnen, ein Team zusammenzustellen und Partner zu finden, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bis zur Marktreife (oder zumindest bis kurz davor) weiterentwickeln – bei Produkten wird das meist ein funktionierender Prototyp sein. In dieser Anfangsphase werden Sie in der Regel ohne Risikokapital auskommen müssen. Sie finanzieren Ihr Vorhaben noch mit eigenem Geld, mit Unterstützung von Bekannten, vielleicht staatlichen Forschungszuschüssen, Beiträgen von Stiftungen oder anderen Zuwendungen – Investoren sprechen von „seed money“, weil Ihre Idee als Keimling noch nicht dem rauen Klima des Wettbewerbs ausgesetzt ist.

Ihr Ziel für diese Phase muss sein, Geschäftsidee und Markt – das Fundament Ihrer neuen Firma – so klar und prägnant darzustellen, dass potenzielle Investoren sich dafür interessieren, Ihre Idee gemeinsam mit Ihnen weiterzuentwickeln.

➡ Phase 2: Aufstellung des Businessplans

Entscheidend in dieser Phase ist, das Ganze im Auge zu behalten. Verlieren Sie sich nicht im Detail! Der Businessplan hilft Ihnen dabei: Sie müssen die Risiken Ihrer Geschäftsidee durchdenken und abwägen und sich auf Unvorhergesehenes einstellen, in „Szenarien“ denken lernen. Sie müssen Pläne und erste Budgets für die wichtigsten Funktionen des Unternehmens erstellen – für Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Finanzen. Und natürlich müssen Sie 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 Geschäft? Werden Sie selbst produzieren oder mit Dritten kooperieren? Und so weiter.

Bei der Businessplan-Entwicklung haben Sie auch mit vielen Kontaktpersonen außerhalb Ihres Gründerteams zu tun. Neben den Investoren werden Sie mit vielen Experten sprechen: mit Anwälten, Steuerberatern, erfahrenen Unternehmern und Werbefachleuten. Der Businessplan-Wettbewerb hilft Ihnen, mit entsprechenden Personen ins Gespräch zu kommen.

Darüber hinaus müssen Sie den Kontakt zu Ihren potenziellen Kunden suchen, z.B. durch Konsumentenbefragung, um erste Marktabschätzungen zu treffen. Denken Sie stets daran, dass die Akzeptanz beim Kunden unbedingte

2 Der Weg von der Idee zur Unternehmensgründung

Voraussetzung für Ihren Unternehmenserfolg ist! Weiterhin werden Sie Lieferanten ausfindig machen und eventuell bereits erste Verträge abschließen. Und Sie werden sich ein Bild von Ihren Konkurrenten machen wollen.

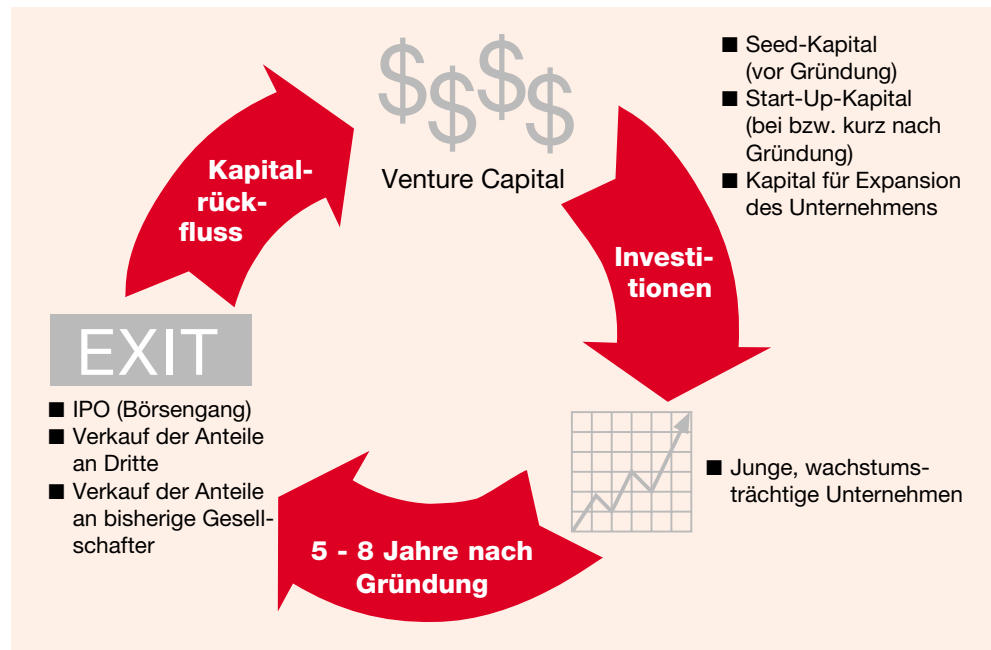
In dieser intensiven Konzeptionsphase nehmen natürlich auch die Kosten zu. Das Team muss seinen Lebensunterhalt bestreiten, ein rudimentärer Betrieb muss aufrechterhalten, ein Produkt-Prototyp weiterentwickelt werden. Der Kostenrahmen sollte aber auch in dieser Phase für Sie abschätzbar sein. Die Finanzierung wird in der Regel noch immer von den gleichen Quellen wie in der ersten Phase getragen werden müssen. Gelegentlich werden Investoren aber zu einem Vorschuss bereit sein.

Für Sie als Unternehmensgründer ist diese Phase dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der Investor sich bereit erklärt, Ihr Vorhaben zu finanzieren.

➤ Phase 3: Gründung und Expansion

Nun sind die konzeptionellen Arbeiten im wesentlichen abgeschlossen, und es beginnt die Umsetzung des Businessplans. Sie werden vom Designer des Geschäfts zu seinem Erbauer. Der Geschäftserfolg muss jetzt im Markt erarbeitet und durchgesetzt werden. In dieser Phase wird sich erweisen, ob Ihre Geschäftsidee gut und richtig war – und letztlich Gewinn abwirft.

Investitionsmodell bei Risikokapital



Der Ausstieg der anfänglichen Investoren als Schritt auf dem Weg zum etablierten Unternehmen. Der Ausstieg der anfänglichen Investoren ist ein völlig normaler Vorgang in der Entwicklung eines Start-ups, denn wenn alles gut gegangen ist, ist aus Ihrem Risikounternehmen inzwischen ein etabliertes Unternehmen geworden. Sie haben in seinem noch kurzen Dasein viele Arbeitsplätze

geschaffen und mit innovativen Problemlösungen viele Kunden gewonnen. Und auch finanziell macht sich Ihr Einsatz durch den gestiegenen Unternehmenswert bezahlt.

Der gewinnbringende Ausstieg, der „Exit“, stand für die Risikokapitalgeber von Anfang an als Ziel fest. Der Kapitalabzug kann dabei ganz verschiedene Formen haben. Normalerweise wird das Unternehmen verkauft, zum Beispiel an einen Konkurrenten, Lieferanten oder Kunden, oder es wird an die Börse gebracht – man spricht dann von Initial Public Offering (IPO). Möglich ist auch, dass Investoren, die aussteigen wollen, von den anderen Partnern ausbezahlt werden.

3 Die Geschäftsidee

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

Victor Hugo

Sicher trifft dieser Ausspruch auch auf Geschäftsideen zu, doch wie findet man überhaupt eine solche Idee? Und wie kann man beurteilen, ob die Geschäftsidee auch erfolgsträchtig ist?

Untersuchungen zeigen, dass der Großteil neuer und erfolgreicher Geschäftsideen von Leuten entwickelt wird, die bereits einige Jahre einschlägige Erfahrung haben. Gordon Moore und Robert Noyce zum Beispiel hatten bereits mehrere Jahre Erfahrung bei Fairchild Semiconductors gesammelt, bevor sie zusammen mit Andy Grove Intel gründeten. Es gibt aber auch Beispiele revolutionärer Konzepte, die von „Laien“ erfunden worden sind. So brachen Steve Jobs und Steve Wozniak ihre Universitätsausbildung ab, um Apple zu gründen.

3.1 Entwicklung einer Geschäftsidee

Ein „göttlicher Funke“ ist wirtschaftlich gesehen vorerst nichts weiter als eine noch wertlose Idee, mag sie auch noch so brillant sein. Bis aus der Idee eine ausgereifte Geschäftsidee wird, muss sie in aller Regel mit verschiedenen Parteien entwickelt und ausgearbeitet werden.

Schnelle Plausibilitätsprüfung für die „erste Idee“.

Bevor Sie eine Geschäftsidee weiter verfolgen, müssen Sie sie grob auf ihren Kundennutzen und ihre Marktchancen hin testen, ihren Innovationsgehalt prüfen sowie Überlegungen zur Machbarkeit und Profitabilität anstellen:

- ⇒ Diskutieren Sie Ihre Idee mit Freunden, Professoren, Experten und potenziellen Kunden: Je intensiver und breiter Sie Ihre Idee abstützen, um so kla-

3 Die Geschäftsidee

rer können Sie deren Nutzen und deren Marktchancen beschreiben. Dann sind Sie ausreichend gewappnet, um das Gespräch mit professionellen Investoren zu suchen.

- ⇒ Ist die Idee wirklich neu? Hat sie vielleicht schon jemand anderes realisiert oder ein Patent angemeldet?
- ⇒ Ist es möglich, diese Idee in angemessener Zeit und mit vertretbarem Ressourcenaufwand zu verwirklichen?

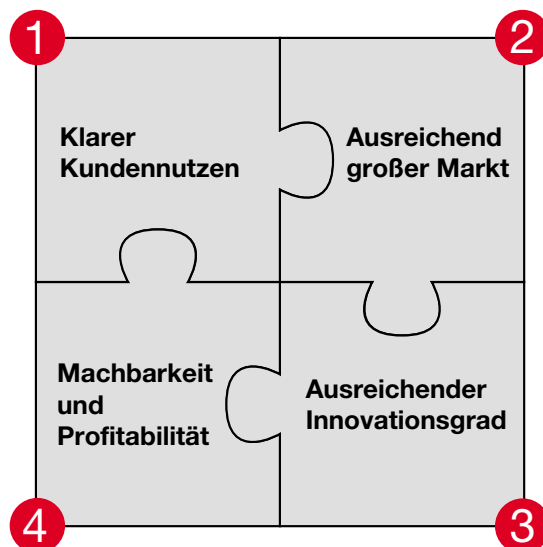
Dauer der Entwicklung einer Geschäftsidee. Weniger als vier Wochen sind angesichts der genannten Entwicklungsschritte kaum wahrscheinlich und wenig realistisch. In der Regel wird eine Geschäftsidee erst dann finanzierungswürdig, wenn sie soweit konkretisiert ist, dass sie in absehbarer Zeit und mit überschaubarem Risiko am Markt verwirklicht werden kann. Investoren sprechen von der „seed phase“ – der Keimphase – einer Geschäftsidee; sie muss in der Regel mit „soft money“ finanziert werden, das heißt mit Geldquellen, die noch keine harten Forderungen an den Erfolg des Geschäftes stellen.

Die „seed phase“ kann insbesondere dann länger dauern, wenn eine Idee ihrer Zeit voraus ist: Das perfekte Produkt ist zwar gefunden, aber es kann noch nicht umgesetzt werden, weil die Entwicklung komplementärer Technologien oder Systeme abgewartet werden muss. Ein Beispiel ist das Internet: Ideen zur Vermarktung von Dienstleistungen und Produkten waren schon früh da, die mangelnde Sicherheit verfügbarer Zahlungssysteme hat aber die kommerzielle Nutzung des Internet lange Zeit erschwert und verzögert.

3.2 Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee

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

Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee





Klarer Kundennutzen

Der Schlüssel zum Markterfolg sind zufriedene Kunden, nicht großartige Produkte. Kunden kaufen sich mit ihrem hart verdienten Geld die Befriedigung eines Bedürfnisses, die Lösung eines Problems. Erstes Prinzip einer erfolgreichen Geschäftsidee ist somit, dass sie klar darstellt, welches Bedürfnis in welcher Form befriedigt werden soll.

Viele Unternehmensgründer haben zuerst einmal ein Produkt und technische Details der Konstruktion und Herstellung vor Augen, wenn sie von einer „Lösung“ sprechen. Ganz anders der Investor: Er betrachtet die Geschäftsidee zuerst einmal vom Markt her. Für ihn steht der Kundennutzen im Vordergrund; alles andere ist zu diesem Zeitpunkt zweitrangig. Worin liegt der Unterschied? Wer sagt: „Unser neues Gerät kann 200 Operationen in der Minute ausführen“ oder „Unser neues Gerät besteht aus 25 Prozent weniger Bauteilen“ denkt vom Produkt her. Wer sagt: „Unser neues Gerät spart dem Kunden 25 Prozent Zeit und damit 20 Prozent Kosten“ oder „Mit unserer neuen Lösung ist eine Produktionssteigerung um bis zu 50 Prozent möglich“, denkt vom Kunden her. Das Produkt ist somit lediglich Mittel zur Erfüllung des Kundennutzens.

Der Kundennutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung formuliert das Neue oder das Bessere im Vergleich zum Angebot der Konkurrenz oder zu alternativen Lösungen. Er ist somit wesentliches Differenzierungsmerkmal – eine Kernfrage des Marketing – und entscheidend für den Markterfolg Ihrer Geschäftsidee. Versuchen Sie, wann immer möglich, den Kundennutzen auch in Zahlen auszudrücken!

In der Marketing-Praxis wird davon gesprochen, dass der Kundennutzen in einem einzigartigen Nutzenangebot formuliert werden muss (Unique Selling Proposition oder USP). Das bedeutet zweierlei: Erstens muss sich Ihre Geschäftsidee für den Kunden in einem Angebot („Selling Proposition“) äußern, das für ihn Sinn macht. Viele Neugründungen scheitern daran, dass die Kunden die Vorzüge des Produkts nicht verstehen und es somit auch nicht kaufen. Zweitens muss Ihr Angebot einzigartig sein („Unique“). Der Kunde soll sich nicht für irgendeine neue Lösung entscheiden, die auf den Markt kommt, sondern für Ihre Lösung. Sie müssen die Kunden also davon überzeugen, dass Ihr Angebot den höheren Nutzen oder Mehrwert bietet – nur dann werden sie Ihnen den Zuschlag geben.

In der Beschreibung Ihrer Geschäftsidee müssen Sie noch keine vollständig ausgereifte Unique Selling Proposition präsentieren; sie sollte jedoch für Investoren im wesentlichen erkennbar sein.

Ausreichend großer Markt

Eine Geschäftsidee hat nur dann einen wirtschaftlichen Wert, wenn sie sich in einem „Markt“ durchsetzt. Zweites Prinzip einer erfolgreichen Geschäftsidee ist somit, dass sie aufzeigt, wie groß der Markt für die angebotene Leistung insgesamt ist, für welche Zielkundengruppe(n) sie bestimmt ist und inwiefern sie sich von der Konkurrenz abhebt.



3 Die Geschäftsidee

Eine Detailanalyse des Marktes ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht notwendig. Schätzungen anhand einfach zu verifizierender Grunddaten genügen. Als Quellen können dabei Statistische Ämter, Auskünfte von Verbänden, Artikel in Fachzeitschriften und der Wirtschaftspresse sowie das Internet dienen. Die Größe des Zielmarktes soll sich aus diesen Grunddaten mit nachvollziehbaren Annahmen ableiten lassen. Es genügt, in der Geschäftsidee das Ergebnis dieser Überlegungen zusammenfassend aufzuführen.

Hinsichtlich der Zielkunden genügt ein erster Anhaltspunkt, wer diese sind. Zeigen Sie auf, warum Ihre Geschäftsidee gerade diesen Kunden den besonderen Nutzen bietet und warum diese Gruppe wirtschaftlich für Sie besonders interessant ist.

Mit Konkurrenz müssen Sie immer rechnen: sei es direkt von Firmen, die ein ähnliches Produkt anbieten, oder von Ersatzprodukten (Substituten), die das Kundenbedürfnis ebenfalls erfüllen. Ein Teigwarenhersteller steht nicht nur in Konkurrenz zu anderen Teigwarenherstellern, sondern auch zu Reis- und Kartoffelproduzenten, Bäckereien usw. im engeren Sinne und zu allen Lebensmittelproduzenten im weiteren Sinne. Zeigen Sie in der Geschäftsidee, dass Sie Ihre Konkurrenz verstanden haben. Nennen Sie sie! Beschreiben Sie auch, warum und wie Sie mit Ihrer Geschäftsidee die Konkurrenz überflügeln können.

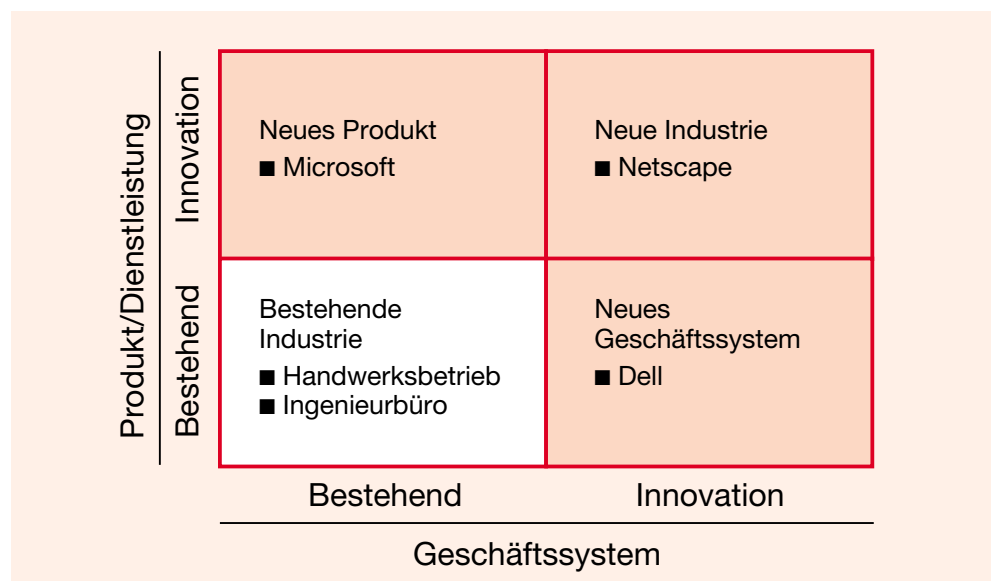


Ausreichender Innovationsgrad

Geschäftsideen lassen sich nach den Dimensionen Produkt/Dienstleistung und Geschäftssystem gliedern, wobei in jeder Dimension entweder auf Bestehendem aufgebaut oder etwas Neues entwickelt werden kann. Unter Geschäftssystem ist vereinfacht gesagt die Art und Weise zu verstehen, wie ein Produkt oder eine Leistung entwickelt, hergestellt und vermarktet wird.

Der Begriff Innovation wird üblicherweise mit neuen Produkten in Verbindung gebracht, die mit herkömmlichen Produktionsmethoden hergestellt und über

Klassifizierungsmatrix für Innovationen



herkömmliche Vertriebskanäle zum Kunden gebracht werden. Microsoft zum Beispiel entwickelte das neue Betriebssystem DOS und bediente sich der Verkaufsorganisation von IBM, um es auf den Markt zu bringen.

Innovationen im Geschäftssystem sind weniger offensichtlich, aber genauso bedeutend. Der Erfolg von Dell beruht auf signifikanten Kosteneinsparungen dank neuartigem Direktvertrieb und neuartiger Produktionsform, indem ein Computer erst nach Eingang einer Bestellung hergestellt wird, und das binnen kürzester Zeit.

Bei der Entwicklung neuer Produkte steht die Verbesserung der vielschichtigen Dimension „Kundennutzen“ im Vordergrund; Innovationen im Geschäftssystem streben vor allem niedrigere Kosten und schnellere Durchlaufzeiten an, die dann zum Teil in Form niedrigerer Preise an die Kunden weitergegeben werden. Eher selten gelingt es, beide Dimensionen der Innovation – Produkt und Geschäftssystem – zu verbinden und eine neue „Industrie“ zu begründen. Netscape hat wesentlich zum Erfolg des World Wide Web beigetragen, indem das neue Produkt „Browser“ gratis über das Internet abgegeben wurde. Zwar verzichtete Netscape damit auf Verkaufsumsatz, doch konnten über erhöhte Homepage-Besucherzahlen z. B. die Werbeeinnahmen gesteigert werden.

Machbarkeit und Profitabilität

Um letztendlich zur realen Unternehmensgründung zu gelangen, muss die Machbarkeit der Geschäftsidee gegeben sein. Diese bezieht sich neben spezifischen Gegebenheiten, die zur „Unrealisierbarkeit“ führen (z. B. rechtliche Vorschriften oder Standards), einerseits auf die zu ihrer Verwirklichung benötigte Zeitspanne und andererseits auf den notwendigen Ressourceneinsatz. Die Errichtung von Hotelsiedlungen auf dem Mond dürfte zwar technisch realisierbar sein, jedoch in keinem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen.

Eng mit dem Kriterium der Machbarkeit verbunden ist die Profitabilität. Ein Unternehmen muss längerfristig Gewinn erwirtschaften. Die vierte Eigenschaft einer erfolgreichen Geschäftsidee ist somit, dass sie aufzeigt, wieviel Geld damit zu verdienen ist und mittels welcher Mechanismen dies geschieht.

Die klassische „Ertragsmechanik“ eines Unternehmens funktioniert vereinfacht so: Auf der einen Seite kauft ein Unternehmen Material oder Leistungen ein; es entstehen Kosten. Auf der anderen Seite verkauft es Produkte oder Leistungen an Kunden; daraus entstehen Erlöse. Funktioniert Ihre Geschäftsidee nach diesem Muster, so ist es nicht notwendig, bereits in der Beschreibung der Geschäftsidee näher darauf einzugehen. Versuchen Sie jedoch, wenn möglich, die Kosten und Erlöse grob zu schätzen. Als Faustregel für wachstumsstarke Unternehmen gilt: Während der Startphase sollte eine Bruttomarge (Ertrag nach Abzug der direkten Produktkosten) von 40 bis 50 Prozent erwirtschaftet werden.

Oft funktioniert ein Geschäft nicht nach diesem klassischen Muster. McDonald's zum Beispiel verdient sein Geld mit den Lizenzgebühren der Franchise-Nehmer. Die Restaurantbesitzer bezahlen McDonald's für den



Namen und das Modell, wie das Restaurant geführt wird. Wenn auch Ihre Geschäftsidee auf einer derartigen Innovation in der Ertragsmechanik basiert, sollten Sie das bereits in der Geschäftsidee erläutern.

Leitfragen: Geschäftsidee

- ⇒ Wer ist der Kunde für das Produkt?
- ⇒ Warum soll der Kunde das Produkt kaufen?
Welches Bedürfnis wird erfüllt?
- ⇒ Wie gelangt das Produkt an den Kunden?
- ⇒ Was genau ist die Innovation der Geschäftsidee?
- ⇒ Inwiefern ist die Geschäftsidee einzigartig?
Ist sie eventuell sogar patentrechtlich geschützt?
- ⇒ Warum ist das Produkt besser gegenüber vergleichbaren Alternativen?
- ⇒ Was sind die Wettbewerbsvorteile der neuen Firma, und warum kann ein Mitbewerber diese Vorteile nicht einfach kopieren?
- ⇒ Lässt sich mit dem Produkt Geld verdienen?
Welches sind die Kosten und erzielbaren Preise?

3.3 Schutz der Geschäftsidee

Nur die allerwenigsten Ideen sind einzigartige „göttliche Funken“. Die wirklich schlagkräftigen Ideen sind das Ergebnis harter Arbeit und nicht einfach kopierbar. Letztlich muss ein Mittelweg gefunden werden, der die Idee genügend schützt, aber den Meinungs austausch zulässt.

Patentierung. Vor allem bei neuen Produkten oder Prozessen ist eine frühzeitige Patentierung ratsam. Ziehen Sie dazu erfahrene Patentanwälte hinzu: Der zukünftige Erfolg Ihres Unternehmens kann vom Patentschutz abhängen, und natürlich gibt es in allen Industrien finanzkräftige Wettbewerber, die ein ungeliebtes Patent mit großem Geschütz zu Fall bringen möchten. Immerhin ist Vorsicht geboten: Eine Patentierung kann das Ziel des Ideenschutzes auch verfehlen, da sie eine Idee öffentlich macht. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn das Patent mit wenig Aufwand verbessert und umgangen werden kann. So wurde zum Beispiel die Formel für Coca-Cola nie patentiert, weil ein Patent mit wenigen geschmacksneutralen Rezeptänderungen umgangen werden könnte.

Vertraulichkeitserklärung. Anwälte, Treuhänder und Bankangestellte sind von Gesetzes wegen zu Vertraulichkeit verpflichtet. Auch Risikokapitalgeber haben starkes Interesse daran, die Vertraulichkeit Ihrer Ideen zu wahren – wer

in den Ruf kommt, Ideen zu stehlen, wird schwerlich neue Ideen zu Gesicht bekommen. Ähnliches gilt auch für den professionellen Berater. Dennoch kann eine Vertraulichkeitserklärung im einen oder anderen Fall nützlich sein. Die im Rahmen des Münchener Business Plan Wettbewerbs aktiven Teilnehmer, Coaches, Dienstleister und Juroren müssen alle eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen. Wie jedes rechtliche Dokument hat sie allerdings dort ihre Grenzen, wo Verstöße vor Gericht schwer zu beweisen wären.

Rasche Umsetzung. Der wahrscheinlich beste Schutz vor Ideenraub ist, ein Vorhaben rasch umzusetzen. Zwischen Idee und erfolgreichem Geschäft liegt ein Riesenaufwand. Dieser Aufwand – eine sogenannte Eintrittsbarriere – kann potenzielle Kopierer abschrecken, denn am Ende gewinnt der schnellere Läufer und nicht der mit den besseren Schuhen!

3.4 Präsentation gegenüber Investoren

Wie Sie Ihre Geschäftsidee gegenüber einem Investor präsentieren, wird zum Prüfstein Ihrer bisherigen Anstrengungen. Auffallen und Interesse wecken ist entscheidend – durch Inhalt und professionelle Form. Gute Investoren erhalten wöchentlich bis zu 40 Geschäftsideen vorgelegt, und ihre Zeit ist knapp.

Es kommt demnach bei der Präsentation der Geschäftsidee weder auf marktschreierische Qualitäten noch auf technische Detailverliebtheit, sondern vielmehr auf eine klare und durchdachte Darstellung an:

Beispiel 1: Die „Verkäuferin“: *„Ich habe da eine großartige Idee zu einem neuen kundenfreundlichen Zahlungsmittel mit riesigem Potenzial; so was haben Sie sich schon immer gewünscht; Sie werden viel Geld damit verdienen...“* Und das denkt der Investor: *„Schwätzerin, habe schon Hunderte solcher Wunderideen gehört, langweilig...“*

Beispiel 2: Die „Technikerin“: *„Ich habe eine Idee für eine computerisierte Maschinensteuerung. Der Clou ist der hochintegrierte SSP-Chip mit 12 GByte RAM und die über asymmetrische XXP-Technologie direkt gesteuerte Control Unit; habe fünf Jahre für die Entwicklung gebraucht...“* Und das denkt der Investor: *„Tüftlerin, verliebt in technische Details, ihr Markt ist sie selbst...“*

Beispiel 3: Die „Unternehmerin“: *„Ich habe eine Idee, die Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern eine Kostenersparnis von 3 bis 5 Prozent ermöglicht. Erste Preis- und Kostenanalysen haben mich überzeugt, dass eine Marge von 40 bis 60 Prozent möglich sein sollte. Mit dem Verein KMU und der Zeitschrift ABC habe ich einen fokussierten Werbekanal, die Distribution erfolgt über Direktverkauf.“* Und das denkt der Investor: *„Aha, die kennt den Kundennutzen, hat ihn sogar quantifiziert! Hat sich auch Gedanken über den Markt und das Gewinnpotenzial gemacht und weiß, wie sie das Produkt an ihre Kunden bringen will. Jetzt würde es mich schon brennend interessieren, was das für ein Produkt ist...“*

Klarheit ist deshalb erstes Ziel. Es ist ratsam, davon auszugehen, dass Investoren die Technologie Ihres Produkts und der Fachjargon nicht geläufig sind. Investoren werden sich kaum die Zeit nehmen, einen unverständlichen Begriff oder ein Konzept nachzuschlagen. Inhaltliche und sprachliche Prägnanz ist zweites Ziel. Sie müssen dem Investor glaubhaft die Grundmechanik Ihres Geschäftskonzepts vermitteln. Für Detailbeschreibungen und ausführliche Finanzrechnungen bleibt später noch genügend Zeit.

Formale Anforderungen an die Präsentation der Geschäftsidee

Titelblatt

- ⇒ Bezeichnung des Produkts oder der Dienstleistung
- ⇒ Namen der einreichenden Personen
- ⇒ Verweis auf Vertraulichkeit des Dokuments
- ⇒ Abbildung des Produkts oder der Dienstleistung „in action“, falls sinnvoll

Text

- ⇒ 4-7 Seiten
- ⇒ Klare Struktur, optisch mit Titeln und Einzügen gegliedert

Charts/Bilder/Tabellen

- ⇒ Maximal 4 Abbildungen als Anhang
- ⇒ Nur wenn zum Verständnis notwendig
- ⇒ Im Text explizit darauf verweisen
- ⇒ Einfache, klare Darstellung
- ⇒ Einheitliches Format

4 Der Businessplan

Wörtlich übersetzt ist ein Businessplan ein Geschäftsplan. Doch diese Übersetzung wird seiner sehr großen Bedeutung im Geschäftsleben kaum gerecht. Der Businessplan diente anfangs in den USA als Hilfsmittel zur Kapitalakquisition bei privaten Investoren und Venture Capitalists, die sich an einem Unternehmen als Miteigentümer beteiligen und dafür haftendes Eigenkapital beisteuern. Inzwischen gehört die Vorlage eines solchen Geschäftsgründungskonzepts auch in Deutschland zum guten Ton im Umgang mit allen Geschäftspartnern – wie Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern oder vor allem Venture Capitalists, Business Angels und Banken. Doch kommen Businesspläne nicht nur im Zusammenhang mit Start-ups zum Einsatz, denn selbst große Konzerne setzen bei ihren internen Investitionsentscheidungen zunehmend auf projektbezogene Businesspläne.

4.1 Nutzen eines Businessplans

„Sorgfältig und ehrlich betrieben zwingt einen das Verfassen des Businessplans zu diszipliniertem Nachdenken. Eine Idee, die einem gerade noch glänzend erschien, mag bei näherer Betrachtung der Details und Zahlen plötzlich völlig unspektakulär wirken.“

Eugene Kleiner, Venture Capitalist

Die große Bedeutung, die dem Businessplan beigemessen wird, kommt nicht von ungefähr. Mit seiner Vorlage stellen Unternehmensgründer unter Beweis, dass sie in der Lage sind, die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung und -führung aufzuarbeiten und klar darzustellen. Richtig abgefasst und eingesetzt, wird der Businessplan zum Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit.

So beschreibt ein Businessplan im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Er erfasst genau das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Der Businessplan zwingt den Gründer, seine Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücken auf, verlangt Entscheidungen und fördert daher strukturiertes und fokussiertes Vorgehen. Alternativen werden im Laufe der Erstellung systematisch ermittelt und bewertet; „Fallstricke“ werden identifiziert. Durch die klare Analyse der Lage ist der Businessplan ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewältigung von Problemen und trägt wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei.

4.2 Merkmale erfolgreicher Businesspläne

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, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll.

Trotz aller Unterschiede weisen Businesspläne einige 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.

Für den Erfolg eines Businessplans kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein.

Ein guter Businessplan beeindruckt durch Klarheit. Leser müssen auf ihre Fragen eine angemessene Antwort bekommen. Bei ihrer Lektüre muss es ihnen möglich sein, entsprechend ihrer Interessenlage Akzente zu setzen. Für den Businessplan bedeutet dies, dass er klar strukturiert sein muss, um ein Zurechtfinden und eine Auswahl zu ermöglichen.

Ein Businessplan überzeugt nicht durch die Fülle von Analyse- und Datenmaterial, sondern durch Priorisierung der einzelnen Aussagen und die Konzentration auf das Wesentliche. Alle Themen, die den Leser interessieren könnten, sollten deshalb knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden. Für einen Businessplan erscheint ein Umfang von ca. 30 Seiten angemessen. Fünf Seiten mehr oder weniger sind durchaus zulässig.

Da ein Businessplan nicht in Anwesenheit des Autors gelesen wird, der bei Bedarf für Rückfragen und Erläuterungen zur Verfügung steht, ist eine klare, eindeutige Formulierung wichtig. Jeder Plan sollte daher vor der endgültigen Vorlage – wenn irgend möglich – einem Testpublikum präsentiert werden (z.B. den Coaches im Rahmen des Wettbewerbs), um unverständliche Passagen herausfiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln zu können.

Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit. Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerter Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und dem Leser die Möglichkeit geboten werden, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwengliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend; sie erzeugt Argwohn, Skepsis und Voreingenommenheit.

Genauso schädlich ist eine zu kritische Darstellung des eigenen Projekts unter Hinweis auf diverse Fehleinschätzungen und Fehler der Vergangenheit. Sie lässt Zweifel an der Fähigkeit und an der Motivation aufkommen. Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwächen sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden. Das heißt nicht, dass Sie grundlegende Schwächen verheimlichen sollten, sondern dass Sie bei der Erstellung des Businessplans Ansätze zur Beseitigung dieser Schwächen entwickeln und diese schlüssig darstellen sollen.

Ein guter Businessplan ist auch für technische Laien verständlich.

Mancher Gründer glaubt, mit großem technischen Detail, großen Konstruktionsplänen und kleingedruckten Auswertungsbögen beim Leser einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Hier irrt er. Nur in ganz seltenen Fällen wird sich ein technischer Experte detailliert mit seinen Ausführungen beschäftigen. Vielmehr werden in der Regel eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie geschätzt. Technische Details zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, falls notwendig, in den Anhang.

Ein guter Businessplan ist wie aus einem Guss. An der Erstellung eines Businessplans arbeiten in der Regel mehrere Personen. Am Ende müssen die Arbeiten „konsolidiert“ werden, damit es zu keinem bunt zusammengewürfelten Dokument kommt, das sich in Darstellungsart und -tiefe unterscheidet. Vorteilhaft ist es deshalb, wenn eine Person die Reinschrift übernimmt.

Ein guter 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 von aussagekräftigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo.

4.3 Betrachtungsweise der Investoren

Der gesamte Gründungsprozess muss auf die erfolgreiche Kapitalbeschaffung hin ausgerichtet sein. Professionelle Investoren sind vorerst der härteste Test für die Erfolgsaussichten Ihrer Geschäftsidee. Richten Sie Ihre Kommunikation ganz auf Investoren aus, und lernen Sie, wie sie zu denken. Mit der Beschreibung einer Geschäftsidee – mag sie noch so genial sein – werden sie sich nicht zufriedengeben.

Was ist Risikokapital?

Risikokapital ist Geld, das von Risikokapitalgesellschaften oder einzelnen Personen für die Finanzierung von neuen Unternehmen bereitgestellt wird. Solche Projekte haben typischerweise hohe Gewinnchancen, aber auch ein hohes Verlustrisiko. Die Erfahrung zeigt, dass von 10 Risikokapital-finanzierten Geschäften sich im Durchschnitt nur eines als Schlager erweist, drei sich einigermaßen entwickeln, drei dahinsiechen und drei Totalverlust erleiden. Es ist also nur verständlich, wenn Risikokapitalgeber alles Menschenmögliche unternehmen, um einen dem Risiko entsprechenden Gewinn zu erzielen. Deshalb begleiten sie ein Gründungsprojekt äußerst intensiv, um das Potenzial auch voll auszuschöpfen.

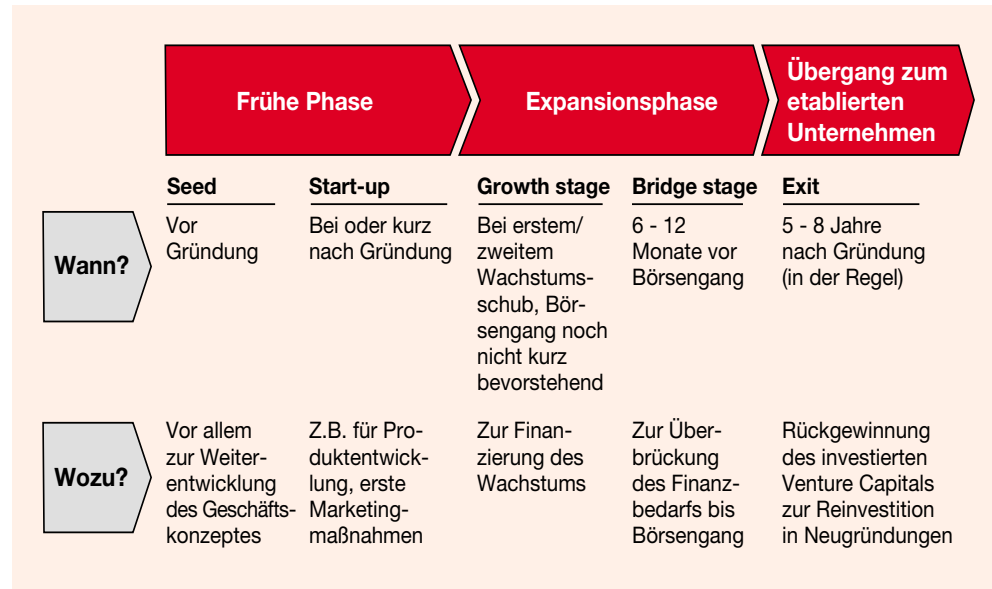
Wonach suchen Risikokapitalgeber in einem Businessplan?**⇒ Kompetentes, erfahrenes Management**

Besonderes Augenmerk legen alle Investoren auf das Management. Denn letztlich steht und fällt ein Geschäftsvorhaben mit der Fähigkeit der Unter-

4 Der Businessplan

nehmensleitung, das Geschäftskonzept umzusetzen. Hierbei ist insbesondere die für innovative Geschäfte erforderliche Mischung an Fähigkeiten zu berücksichtigen, die selten vom Gründer alleine abgedeckt werden kann. Unternehmerische Erfahrung wird höher bewertet als akademische Grade. Als Prüfstein für die Investitionsentscheidung gilt zusätzlich die Fähigkeit zur Teamarbeit.

Risikokapital-Beteiligung in verschiedenen Phasen der Unternehmensgründung



- ⇒ **Klar fassbarer, wenn möglich quantifizierbarer Kundennutzen**
Dieser äußert sich am einfachsten in verringerten Kosten für einen bekannten Nutzen oder in einem neuartigen Nutzen, der sich mit angemessenem Aufwand erreichen lässt.
- ⇒ **Innovatives Produkt oder Dienstleistungsangebot**
Das Produkt/die Dienstleistung und/oder das Geschäftssystem müssen einen hohen Innovationsgrad besitzen.
- ⇒ **Möglichkeit zum Schutz/Nachhaltigkeit der Innovation**
Die Innovation sollte gegenüber Nachahmungen deutlich im Vorteil sein – z.B. über Patentschutz oder durch erheblichen Informations- oder Zeitvorsprung des Gründers.
- ⇒ **Wachsender und/oder großer Markt**
Risikokapitalgeber bevorzugen Unternehmensgründungen, welche die Chance bieten, innerhalb von fünf Jahren eine signifikante Umsatzhöhe, z.B. 25 Millionen €, zu erreichen.
- ⇒ **Schlüssiges Konzept zur Erschließung klar definierter Zielkundensegmente**
Potenzielle Kapitalgeber wollen spüren, dass Sie klare Vorstellungen von Ihrem Markt haben und wie Sie Ihre Kunden erreichen wollen. Ihre Pro-

jektionen und Schätzungen müssen daher auf nachvollziehbaren, überzeugenden Annahmen und Fakten basieren.

⇒ **Vorausschauende Konkurrenzanalyse**

Investoren sind nicht blauäugig. Behaupten Sie nicht, Ihr Produkt wäre konkurrenzlos. Eine umfassende und objektive Darstellung Ihrer vorhandenen und potenziellen Wettbewerber dagegen zeigt, dass Sie sich auch der Gefahren Ihres Unternehmens bewusst sind und schafft damit Vertrauen. Auch hier ist eine rechtlich schützbar Idee von Vorteil.

⇒ **Sorgfältige Abwägung der Chancen und Risiken**

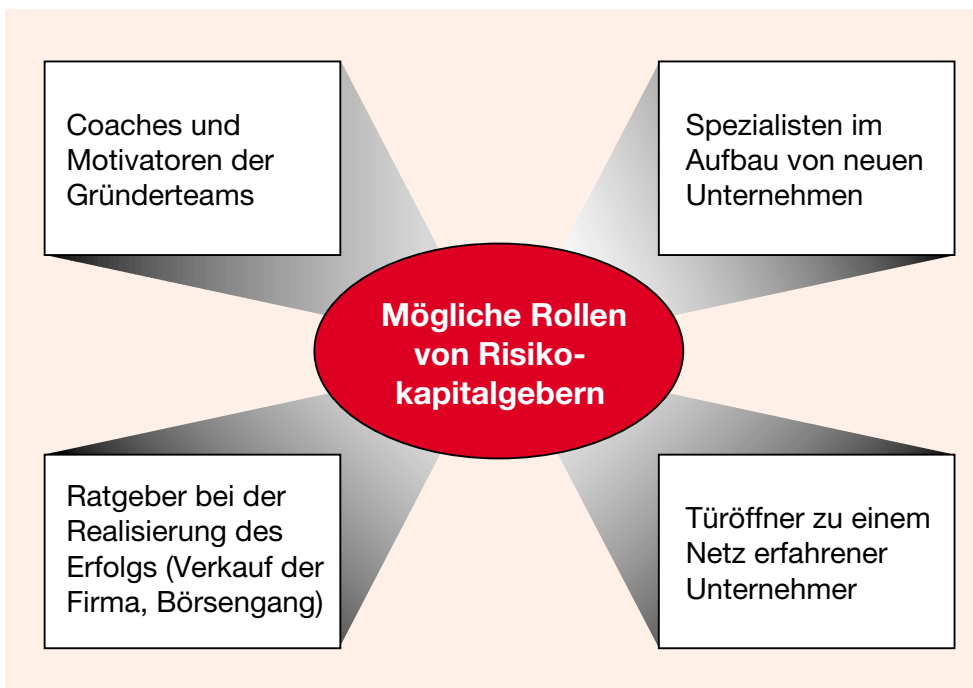
Investoren hassen Überraschungen, besonders wenn Sie negativer Art sind. Eine realistische Schilderung drohender Risiken und Ihrer beabsichtigten Reaktionen ist weitaus glaubwürdiger als ein rosarotes Zukunftsgemälde.

⇒ **Aufzeigen möglicher Exit-Kanäle**

Investoren wollen auch von Anfang an wissen, wann ihr Engagement endet und wie sie ihre Investition zurückerhalten. Die Realisierung des Gewinns ist immer Ziel und Zweck der Beteiligung von Investoren. Je mehr tragfähige Optionen Sie Ihnen dafür aufzeigen können, desto besser. Als Möglichkeiten kommen dabei vor allem der Gang an die Börse, der Verkauf der Anteile an die übrigen Gesellschafter oder an andere Unternehmen in Frage.

Was leisten Risikokapitalgeber für das neue Unternehmen?

Risikokapitalgeber spielen in der Regel mehrere Rollen:



Mögliche Rollen von Risikokapital-Gesellschaften

Auf der anderen Seite werden Risikokapitalgeber auch die Zügel in die Hand nehmen, wenn das Unternehmerteam hinter den vereinbarten Zielen zurückbleibt.

Wie wähle ich den richtigen Kapitalgeber aus?

Risikokapitalgeber erwarten in der Regel eine hohe Beteiligung am neuen Unternehmen. Dafür sind sie mit tatkräftiger Unterstützung, die weit über das finanzielle Engagement hinausgeht, maßgeblich für den Geschäftserfolg mitverantwortlich. Hierin unterscheiden sich auch die verschiedenen Kapitalgeber. Das Unternehmerteam sollte seine Investoren deshalb gut kennen. Wenn Sie lieber 20% eines 100-Millionen-Unternehmens besitzen wollen als 80% eines 5-Millionen-Betriebes, werden Sie Ihre Investoren nicht nur danach auswählen, wer am meisten Geld zu den günstigsten Konditionen einbringt.

4.4 Tipps zur Erstellung eines professionellen Businessplans

Investoren interessiert der fertige Businessplan, nicht der Prozess, der zu seiner Erstellung geführt hat. Sie schätzen ein Dokument, das gut aufbereitet ist und aus dem sie bereits bei einem ersten „Querlesen“ die Chancen und Risiken einer Unternehmung klar erkennen können. Für die Erarbeitung ist daher immer das Geschäftsziel mit Kundennutzen und Renditepotenzial im Auge zu behalten.

Im Rahmen des Businessplan-Wettbewerbs ist für die Erarbeitung mit dem dreistufigen Wettbewerbskonzept eine Grobstruktur vorgegeben. Dabei bauen die einzelnen Stufen aufeinander auf, so dass jeweils der Beitrag für eine frühere Stufe einen wesentlichen Bestandteil der nächsten Stufe bildet und um weitere Elemente ergänzt wird.

Für die Erarbeitung des Businessplans ist der Prozess innerhalb dieser Stufen selbst zu gestalten. Die nachfolgenden Hinweise sollen Ihnen dabei helfen.

⇒ **Geplant vorgehen.** Die Aufstellung eines Businessplans ist eine komplexe Aufgabe. Viele Einzelaspekte müssen berücksichtigt und in sinnvoller Abfolge systematisch analysiert werden. Für die Erstellung sollte deshalb eine detaillierte Planung vorgenommen werden. Diese beginnt unmittelbar nach der Aufzeichnung der ersten Ideen. Es ist dabei ratsam, sich entweder an die Struktur des Businessplans anzulehnen oder dem Geschäftssystem (z. B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Auslieferung und Verwaltung) zu folgen.

Empfehlenswert ist auch, die Themen durchzunummerieren und alle Querverweise zu notieren. Hilfreich ist dabei ein Textverarbeitungsprogramm für

PC in Verbindung mit einer Tabellenkalkulation. Sämtliches Quellenmaterial sollte nach Themen sortiert sein. Gleiches gilt für die erstellten Gesprächsnotizen.

- ⇒ **Leitfragen auf eigenes Projekt zuschneiden.** Zur Erstellung des Businessplans ist es hilfreich, einen Fragenkatalog heranzuziehen. Welche Fragen im einzelnen gestellt werden und welche Antworten entsprechend in den Businessplan einfließen, ergibt sich aus der Art der Wertschöpfung, dem Produkt und der Dienstleistung sowie dem Grad der Technologieorientierung, aber auch aus dem Wissensbedarf der Leserzielgruppe.

Grundlage für die Zusammenstellung des eigenen Arbeitspakets können die in diesem Handbuch vorgegebenen Leitfragen sein. Diese Leitfragen sollen allerdings nur Denkanstöße liefern und haben somit beispielhaften Charakter; sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Dies heißt für Sie als Teilnehmer: Sie müssen weder alle Leitfragen noch jede Leitfrage gleich ausführlich beantworten.

Es ist Ihrer Einsicht überlassen, welche für Ihr Projekt die Richtigen sind, um das Geschäftsvorhaben zu verstehen. Sie müssen selbst darüber nachdenken, ob weitere, nicht aufgeführte Fragen zu bearbeiten sind.

- ⇒ **Endproduktorientiert arbeiten.** Im Rahmen eines solchen Projekts besteht immer die Gefahr, sich in Einzelanalysen zu verlieren. Deshalb ist es angebracht, sich von Zeit zu Zeit zurückzulehnen und kritisch zu überprüfen, ob die Informationen inzwischen ausreichen und welchen Mehrwert weitere Analysen bringen können.

Beschränkung ist auch bei der Zusammenstellung der Ergebnisse für die einzelnen Stufen des Wettbewerbs geboten. Viel Arbeit und Zeit lässt sich sparen, wenn man die Empfehlungen zum Umfang schon gleich bei der Projektplanung mit berücksichtigt.

- ⇒ **Früh Unterstützung suchen.** Während der Arbeit am Businessplan ist es wichtig, sich vielfältige Unterstützung zu sichern. Dazu dient zum einen der frühzeitige Zusammenschluss zu Gründerteams (z. B. mit Hilfe der Jours Fixes oder der auf der Homepage eingerichteten Kontaktbörse). In Teams mit komplementären technischen und unternehmerischen Kenntnissen können die Aufgaben unter den Teammitgliedern je nach Fähigkeit aufgeteilt werden; eine sachgerechte Bearbeitung wird so erleichtert.

Sie sollten sich zum anderen nicht scheuen, frühzeitig auch auf externe Hilfen zurückzugreifen. Holen Sie sich die Unterstützung von Experten und erfahrenen Unternehmern, die Sie z.B. auf den Jours Fixes treffen oder über das Businessplan-Wettbewerbsbüro anfragen können.

- **Eigenen Entwurf immer wieder testen.** Erfolgsentscheidend ist die Verständlichkeit und Stimmigkeit der Vorlage. Wichtig ist es deshalb, sich immer wieder einem Testpublikum zu stellen. Außenstehende, die Ihre Unterlagen durchsehen, können im Vorfeld der Präsentation zur Identifikation von Schwachstellen beitragen und unter Umständen sogar neue wichtige Impulse für die Weiterarbeit geben.

5 Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

Businesspläne haben trotz aller Unterschiedlichkeit bestimmte Hauptelemente, die einfach vorhanden sein müssen. Hinzu kommt in der Regel ein Anhang, in dem erläuternde Informationen, häufig in tabellarischer oder graphischer Form, ihren Platz finden.

Innerhalb dieser vorgegebenen Struktur wächst der Businessplan organisch. Zu Beginn wird lediglich eine Vorhabensbeschreibung erarbeitet. Im Lernprozess kommen neue Inhalte hinzu. In der Development-Stage werden bereits alle Elemente eines Businessplans bearbeitet, deren Inhalte dann in der Excellence Stage vertieft werden. Nach und nach füllt sich so der Businessplan mit Inhalt. Zur Excellence-Stage müssen die Einzelbetrachtungen zu einem harmonischen Gesamtbild zusammengefügt sein.

	Ideas Creation	Development Stage	Excellence Stage
1 Executive Summary			
2 Produkt oder Dienstleistung			
3 Unternehmerteam			
4 Markt und Wettbewerb			
5 Marketing und Vertrieb			
6 Geschäftssystem und Organisation			
7 Realisierungsfahrplan			
8 Chancen und Risiken			
9 Finanzplanung und Finanzierung			

■ Schwerpunkt dieser Phase
 Bestandteil dieser Phase

Bestandteile eines Businessplans

5.1 Executive Summary

„Eine gute Executive Summary lässt mich erahnen, warum es sich um eine interessante Sache handelt. Ich suche nach glasklaren Aussagen zu den langfristigen Zielen, zum Unternehmerteam, zur Technologie und zur Marktposition.“

Ann Winblad, Venture Capitalist

Diese Zusammenfassung für Entscheidungsträger soll das Interesse der Kapitalgeber wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Insbesondere sollte sie Aufschluss über das Produkt oder die Dienstleistung geben, den Kundennutzen, die relevanten Märkte, die Kompetenz des Managements und den Investitionsbedarf mit möglicher Rendite.

Ein Investor schaut sich zuerst diese Zusammenfassung an; meistens überfliegt er sie nur. Die Qualität der Schilderung allein wird zwar kaum einen Kapitalgeber dazu bewegen, Ihr Vorhaben zu fördern, sie kann ihn jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun. Durch eine klare, sachliche und schlüssige Darstellung Ihres Gründungsvorhabens, die insbesondere auch technischen Laien problemlos verständlich sein muss, können Sie zeigen, dass Sie Ihr Geschäft verstehen. Gehen Sie daher bei der Erstellung der Executive Summary besonders sorgfältig vor. Sie ist entscheidend dafür, ob auch der gesamte Businessplan gelesen wird.

Die Executive Summary ist ein eigener Baustein; verwechseln Sie ihn nicht mit einer Einführung oder der kurzen Beschreibung Ihrer Geschäftsidee auf dem Deckblatt. Unterziehen Sie Ihre Executive Summary ständig einer sehr kritischen Prüfung, insbesondere, wenn alle anderen Bausteine des Businessplans fertig erstellt sind. Fragen Sie sich, ob Sie den Charakter Ihres Unternehmens wirklich knapp und präzise formuliert haben.

Die Summary sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können. Machen Sie einen Test, indem Sie Ihre Executive Summary einer Person vorlegen, die über keinerlei Vorkenntnisse zu Ihrer Geschäftsidee bzw. deren technischen oder wissenschaftlichen Hintergrund verfügt.

Leitfragen: Executive Summary

Ideas Creation:

- ☞ Was ist Ihre Geschäftsidee?
Inwieweit erfüllt sie das Alleinstellungsmerkmal?
- ☞ Wer sind Ihre Zielkunden?
- ☞ Was ist der Nutzen für Ihre Zielkunden?
- ☞ Welches Marktvolumen und welche Wachstumsraten prognostizieren Sie?
- ☞ Welche Wettbewerbssituation liegt vor?
- ☞ Welche weiteren Entwicklungsschritte sind erforderlich?
- ☞ In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden (Schätzung)?
- ☞ Welche langfristigen Ziele haben Sie sich gesetzt?

Development Stage:

- Wie hoch schätzen Sie Ihren Finanzbedarf ein?
- Wie ist die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation?
- Welches sind die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zum Ziel?
- Welche Pilotkunden haben Sie bzw. können Sie gewinnen?
- Welche Vertriebskanäle werden Sie nutzen?
- Welche Partnerschaften wollen Sie eingehen?
- Welche Chancen und Risiken bestehen?
- Wie ist die Patentsituation?

Excellence Stage:

- Skizzieren Sie die Ergebnisse der detaillierten Geschäftsplanung und nennen Sie den exakten Finanzbedarf!
- Wie verteilen Sie die Managementaufgaben?
- Welche Fertigungskapazitäten werden benötigt?
- Wie soll Ihre Geschäftsidee organisatorisch umgesetzt werden?
- Nennen Sie Ihre konkreten nächsten Schritte!

5.2 Produkt oder Dienstleistung

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

Bruno Weiss, Unternehmer

Ihr Geschäftsvorhaben beruht auf einer innovativen Produkt- oder Dienstleistungsidee und ihrem Nutzen für den Endkunden. Wichtig ist es, zu verdeutlichen, wie sich Ihr Produkt von denen unterscheidet, die derzeit oder künftig von Wettbewerbern im Markt angeboten werden. Unverzichtbar ist auch eine kurze Darstellung des Stands der Produktentwicklung und der erforderlichen weiteren Schritte.

Kundennutzen. Ein Gründungsvorhaben auf Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee macht nur Sinn, wenn die neue „Leistung“ bisherigen Angeboten überlegen ist. Erläutern Sie deshalb, welche Funktion das Produkt oder die Dienstleistung erfüllt und welchen Nutzen der Kunde daraus ziehen kann.

Sollten vergleichbare Produkte und Dienstleistungen von Mitbewerbern auf dem Markt sein, müssen Sie überzeugend begründen, welcher Zusatznutzen dem Kunden durch Ihr Angebot entsteht. Versetzen Sie sich dazu in die Lage

des Kunden und wägen Sie die Vor- und Nachteile gründlich ab. Bewerten Sie die Angebote Ihrer Mitbewerber nach den gleichen Kriterien. Sollten Sie mehrere innovative Dienstleistungen oder Produkte anbieten, so gliedern Sie Ihre Ideen in sinnvolle Geschäftsfelder, z.B. nach Produkten, nach Kunden. Grenzen Sie die Geschäftsfelder voneinander ab.

Stand der Entwicklung von Produkt oder Dienstleistung. Versetzen Sie sich bei der Erörterung dieses Themas in die Lage eines Kapitalgebers, der sein Risiko so gering wie möglich halten will. Versuchen Sie, auf technische Details zu verzichten und alles so anschaulich wie möglich zu erklären. Ein bereits vorhandener Prototyp stimmt Kapitalgeber zuversichtlich, dass Sie der technischen Herausforderung gewachsen sind. Wenn es zur Verständlichkeit Ihres Produkts beiträgt, legen Sie Ihrem Businessplan ein Foto oder eine Zeichnung Ihres Produkts bei. Sehr gut ist, wenn ein Pilotkunde Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bereits im Einsatz hat.

Sie sollten auch darstellen, worin die Innovation besteht und welchen Vorsprung Sie gegenüber Mitbewerbern haben. Dabei sollten Sie speziell auf das Thema Schutz vor Nachbau oder Nachahmung durch Patente oder Gebrauchsmusterschutzrechte eingehen. Bestehen noch Probleme oder offene Fragen bei der Entwicklung, geben Sie immer an, auf welche Weise Sie diese Schwierigkeiten überwinden werden.

Eine weitere Risikoquelle stellen Anforderungen des Gesetzgebers an Produkte und Dienstleistungen dar. Beschreiben Sie, welche Zulassungen bei TÜV, Bundesgesundheitsamt etc. bereits bestehen, beantragt sind oder noch beantragt werden.

Leitfragen: Produkt oder Dienstleistung

Ideas Creation:

- ⇒ Welche Endkunden sprechen Sie an?
- ⇒ Welche Kundenbedürfnisse liegen dort vor?
- ⇒ Welchen Kundennutzen hat Ihr Produkt/Dienstleistung?
- ⇒ Worin besteht die Innovation Ihrer Idee?
Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?
- ⇒ Welche Partnerschaften sind zur vollen Realisierung des Kundennutzens erforderlich?
- ⇒ Welche Konkurrenzprodukte zu Ihrem Produkt existieren bereits oder sind in Entwicklung?
- ⇒ Ist Ihr Produkt/Ihre Dienstleistungserstellung vom Gesetzgeber zugelassen?
- ⇒ Welche Voraussetzungen sind für die Entwicklung und Herstellung erforderlich?
- ⇒ In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?

- Besitzen Sie Patente oder Lizenzrechte?
- Welche Entwicklungsschritte planen Sie?
Welche Meilensteine müssen erreicht werden?

Development Stage:

- Welche Versionen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung sind für welche Kundengruppen und Anwendungsarten gedacht?
- Welche Patente/Lizenzen sind im Besitz von Mitbewerbern?
- Müssen Lizenzen genommen werden und vom wem und zu welchen Kosten?
- Wie sieht Ihr Service- und Wartungsangebot aus?
- Welche Produkt-/Dienstleistungsgarantien geben Sie?
- Vergleichen Sie Stärken und Schwächen vergleichbarer Produkte/Dienstleistungen mit Ihren in einer Übersicht!

Excellence Stage:

- Welche Ressourcen (Zeit, Personal, Material) planen Sie für welche Folgeentwicklungen?
- Welchen Umsatzanteil planen Sie für Ihre verschiedenen Produkte/Dienstleistungen (falls vorhanden)? Aus welchen Gründen?
- Welche potenziellen Lizenz-/Verkaufserlöse schätzen Sie für eine eventuelle Vermarktung der Schutzrechte?
Wer wären Ihre Lizenznehmer/Käufer?

5.3 Das Unternehmerteam

5.3.1 Ein Team?

Ganz gleich wie einzigartig und wunderbar Ihre Idee ist: ob sie ein Erfolg oder ein Flop wird, hängt von Ihrem Team ab. Darum sollten Sie schon zu Beginn nach geeigneten Partnern Ausschau halten.

„No one possesses all of the talents needed to excel in a particular role. Each of us is a couple of talent cards short of a full deck.“

Marcus Buckingham & Curt Coffmann (Gallup)

Die komplexe Aufgabenstellung einer Unternehmensgründung erfordert vielfältige Kenntnisse und Fähigkeiten. Völlig neuartige Probleme zu lösen steht häufig

ebenso auf der Tagesordnung wie steigende Qualitätsansprüche, Termin- und Kostendruck, Akquise und Überzeugung von Kunden und anderen Geldgebern. Parallel muss die Stimmung im Team hochgehalten werden, und eventuell will auch schon der erste Mitarbeiter geführt und motiviert sein.

Dabei werden widersprüchliche Eigenschaften benötigt: Innovationskreativität versus Umsetzungsfähigkeit, Besonnenheit versus rascher Entscheidungsfähigkeit, strategischer Weitblick versus Detailgenauigkeit, Durchsetzungskraft versus verbindender Teamfähigkeit und Kommunikationstalent. Erst im Zusammenspiel verschiedener Personen kann die genaue Bandbreite benötigter Talente hervorgebracht werden. Nur ein gut funktionierendes Team wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die jeweils besten Lösungen finden.

Ein Team funktioniert gut bei optimaler Zusammenstellung. Diese ist nicht immer zu erreichen. Die zweitbeste aller Möglichkeiten ist jedoch immer zu erreichen: ein Team, das sich seiner Stärken und Schwächen bewusst ist und Strategien entwickelt hat, die ein **gemeinsames** (im Gegensatz zu „nebeneinander“ bzw. „zeitgleiches“) **Handeln** sicherstellen.

Mit den immensen Erfolgspotenzialen sind hier aber auch große emotionale und soziale Herausforderungen verbunden. Das wissen auch Ihre Geldgeber. Nehmen Sie sich Zeit für den Teambuildingprozess, und seien Sie bereit, auf Fragen von Seiten ihrer Kapitalgeber Antwort geben zu können.

5.3.2 Wie Sie herausfinden, welche Fähigkeiten in Ihrem Unternehmen benötigt werden

Bevor Sie die Suche starten, machen Sie sich ein klares Bild davon, welche Kompetenzen, welche Fähigkeiten und welche persönlichen Eigenschaften Ihr Unternehmen erwartet. Fangen Sie damit an, dass Sie sich Ihre Vision¹ schriftlich formulieren. Entwickeln Sie daraus ein Mission-Statement². Eine Mission wirkt wie ein Gleitmittel, das Reibung verhindert. Überprüfen Sie Ihre Ziele: stimmen sie mit Ihrer Vision überein? Wenn nicht, dann überarbeiten Sie Ihre Zielformulierungen.

Achten Sie darauf, dass Ihre Ziele sich gegenseitig unterstützen oder zumindest nicht behindern. Aus den Zielformulierungen ergibt sich, welche Maßnahmen Sie ergreifen müssen. Aus den Maßnahmen ergibt sich dann, welches Können und Wissen benötigt wird und welche Fähigkeiten und soziale Kompetenzen notwendig sind, um diese Maßnahmen erfolgreich umsetzen zu können. Je genauer Sie sich bei den hier aufgeführten Punkten im Klaren sind über das, was Sie brauchen, desto schneller haben Sie die richtigen Partner an Bord. Und das bedeutet weniger Stress und schnellerer Erfolg.

¹ Besuchen Sie die Website des MBPW, wenn Sie Anregungen zur praktischen Umsetzung suchen

² wie oben

Merkmale des schlagkräftigen Unternehmerteams

- Gemeinsame Vision
- Komplementäre Eigenschaften und Stärken
- Bewusstsein über Stärken und Schwächen
- Mindestens drei, selten mehr als sechs Personen
- Ein Teamleiter, der selbstsicher genug ist, um Menschen zu führen, die vielleicht begabter und intelligenter sind als er selbst
- Miteinander verschweißt – auch in schwierigen Situationen
- Gibt bei Rückschlägen nicht auf, sondern formiert sich neu, um die Hürden im zweiten oder dritten Anlauf zu nehmen

5.3.3 Die Suche nach geeigneten Partnern

Mit einer professionellen Vorgehensweise bei der Bedarfsanalyse stellen Sie sicher, dass nicht allein Sympathie bei der Auswahl der Partner entscheidet. Denn wenn fachliche Qualifikationen in Verbindung mit Sympathie das Auswahlkriterium sind, haben Sie sehr bald eine Sammlung von sich sehr ähnlicher Menschen. Vier ideenverliebte Kreative werden zwar pausenlos neue Erfindungen produzieren, eine Bombenstimmung in ihrem „Thinktank“ haben, aber leider niemals ein Produkt auf den Markt bringen. Dazu benötigt man Eigenschaften, die diesen Personen oft sogar zuwider sind. Welcher „Ideenmensch“ hätte sich nicht schon einmal über diese „pingelig genauen Perfektionisten“ aufgeregt? Und welchem typischen „Teampayer“ wäre nicht schon einmal der streng durchgreifende „Macher“ über den Mund (und die Seele) gefahren? Wer glaubt, dass gruppendynamische Prozesse Spielplätze eierköpfiger Soziologen und Psychologen darstellen, hat noch nicht miterlebt wie eine hervorragende Idee, vielleicht sogar ein exzellentes Produkt niemals das Licht des Marktes erlebte, einfach weil das Unternehmerteam nicht in der Lage war, sich mit ebendiesen Prozessen bewusst auseinander zu setzen. Seien Sie klüger und nutzen Sie die Möglichkeiten des MBPW, um sich durch praktische Maßnahmen vor Überraschungen zu schützen. Klären Sie, welche Rollen in Ihrem Team vorhanden sind und welche noch benötigt werden. Erstellen Sie Handlungspläne und Regeln³.

Für die Suche nach geeigneten Partnern sollten Sie auch die vielen Gelegenheiten im Verlauf des Wettbewerbs, z.B. Jour Fixes und andere Abendveranstaltungen nutzen, um sich anderen gegenüber zu präsentieren und Kontakte zu knüpfen. Ist Kommunikation nicht gerade Ihre Leidenschaft, dann suchen Sie sich zuallererst einen geeigneten Kommunikator als Unterstützer für Ihr Vorhaben!

³ praktische Umsetzungshilfen finden Sie auf der Website des MBPW

5.3.4 Die Darstellung

„Ich investiere in Menschen, nicht in Ideen.“
Eugen Kleiner, Venture Capitalist

Kapitalgeber wenden sich dem Thema Management oft gleich nach der Lektüre der Executive Summary zu. Denn sie wollen wissen, ob in dem Unternehmerteam das Know-how für ein aussichtsreiches Unternehmerteam vorhanden ist. Gründer unterschätzen vielfach die Bedeutung dieser Frage. Die Ausführungen über das Unternehmerteam geraten daher meist zu kurz und sind wenig aussagekräftig. Wenn Sie sich die oben ausgeführten Gedanken gemacht haben sind Sie auch in der Lage Ihren zukünftigen Investoren ein vertrauenswürdiges Bild von sich zu präsentieren.

Gehen Sie sorgfältig auf das Unternehmerteam ein. Heben Sie in der Darstellung der Qualifikation des Managements diejenigen Aspekte hervor, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens von Bedeutung sind. Erfahrung und bereits erzielte Erfolge zählen mehr als akademische Grade. Fragen Sie sich, welches die Kernkompetenzen sind, die vertreten sein müssen, wenn Ihre Idee erfolgreich umgesetzt werden soll. Arbeiten Sie heraus, wie diese Kompetenzen durch Ihr Team sichergestellt werden. Neben den fachlichen Kompetenzen sind die sozialen Kompetenzen erfolgsentscheidend. Lassen Sie in Ihrer Darstellung deutlich werden, dass diese Kompetenzen in Ihrer Mannschaft vertreten sind. Konflikt- und Teamfähigkeit sind genauso wichtig wie Durchhaltevermögen.

„Es sind diejenigen am erfolgreichsten, in denen sich eine mäßige Begabung mit der Fähigkeit verbindet, auch angesichts einer Niederlage nicht aufzugeben.“
Warren Bennis, Führungs- und Teamexperte

Stellen Sie sehr deutlich heraus, wer für welche Rolle im Unternehmen vorgesehen ist und begründen Sie Ihre Entscheidung. Beschreiben Sie die Aufgabenfelder und die Kompetenzen, die dafür benötigt werden (Wissen, Können und Motivation). Sollten Sie dabei auf „Gaps“ (Lücken zwischen Anforderungsprofil und dem Angebot in ihrem bestehenden Team) stoßen, so machen Sie deutlich, wie und wann Sie diese zu schließen gedenken. Klären Sie Verantwortlichkeiten. Mit einem solchen Vorgehen machen Sie Ihren Geldgebern deutlich, dass Sie nicht nach der berühmten „Muddling-through-Strategie“ verfahren, sondern strategisch gewappnet sind. So überleben Sie auch schwierige Zeiten.

Worauf professionelle Investoren Wert legen

- Hat das Team bereits zusammengearbeitet?
- Haben die Mitglieder relevante Erfahrungen?
- Kennen die Gründer ihre Schwächen, und sind sie bereit, diese Lücken zu füllen?
- Haben sich die Gründer auf ihre zukünftigen Rollen geeinigt?
- Sind die Eigentumsverhältnisse geklärt?
- Hat sich das Unternehmerteam auf das gemeinsame Ziel geeinigt, oder bestehen unerschwellige Differenzen?
- Stehen die einzelnen Mitglieder voll hinter dem Vorhaben?

Stellen Sie auch Überlegungen dazu an, wie kommuniziert werden soll, wie Sie sicherstellen, dass das Wissen und Können im Unternehmen bleibt, auch für den Fall, dass ein wichtiger Partner auf halbem Weg aussteigt. Nutzen Sie jede Gelegenheit, Ihren Investoren Sicherheiten anzubieten.

Haben Sie keine Scheu, auch Ihre wichtigsten Berater anzugeben. Die maßvolle Einbeziehung von Beratern, z.B. erfahrenen Unternehmern, Wirtschaftsprüfern, PR-Agenturen, oder Unternehmensberatern, zeugt von Professionalität und „beruhigt“ Kapitalgeber.

Noch ein Tipp: Es empfiehlt sich, so früh wie möglich Ausschau nach geeigneten Partnern zu halten. Die Formierung des richtigen Teams, des „Dreamteams“, ist von immenser Bedeutung für den späteren Unternehmenserfolg und erfordert deshalb viel Zeit und Sorgfalt.



Vor dem Hintergrund, dass Sie sicher auch die Veranstaltungen im Rahmen des Wettbewerbs nutzen werden, um Teammitglieder zu akquirieren, ist Ihnen Ihre persönliche Selbstdarstellung im Kapitel über das Unternehmer-Team freigestellt: Sie können Ihre Unterlagen durchaus anonym gestalten. Entscheidend für die Bewertung durch die Jury ist die klare und überzeugende Darstellung von Erfahrungen, Fähigkeiten und Zusammenhalt der Team-Mitglieder – mit oder ohne Namensnennung.

Leitfragen: Unternehmerteam

Development Stage:

- Wer sind die Mitglieder Ihres Unternehmerteams und was zeichnet sie aus: Ausbildung, Arbeitserfahrung, Erfolge, Ruf in der Geschäftswelt?
- Welche Kernkompetenzen sind notwendig, um Ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen? Wie werden diese durch Ihr Team abgedeckt?
- Welche Ziele verfolgen die Teammitglieder mit der Unternehmensgründung?

Excellence Stage:

- ⇒ Welche Erfahrungen und Fähigkeiten, die für die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee und den Aufbau Ihres Unternehmens von Nutzen sind, besitzt das Team?
- ⇒ Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team? Welche Maßnahmen überbrücken diese „Gaps“? Wie und durch wen wird das Team ergänzt?
- ⇒ Wie hoch ist die Motivation der einzelnen Teammitglieder und durch was wird sie dauerhaft sichergestellt?

Wir danken Frau Silke Seemann (seemann@silke.at) für die freundliche Unterstützung bei der Überarbeitung des Kapitels 5.3 Unternehmerteam.

5.4 Markt und Wettbewerb

*„Existiert kein Wettbewerb,
so gibt es wahrscheinlich auch keinen Markt.“*
Brian Wood

Gute Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse sind Basis eines jeden Geschäftserfolgs; erst die Kunden geben einer Firma ihre Daseinsberechtigung. Letztlich sind sie es, die mit dem Kauf (oder Nichtkauf) Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung entscheiden, ob und wie erfolgreich Ihre Firma sein wird. Es werden nur diejenigen Kunden Ihr Produkt kaufen, die sich davon einen höheren Nutzen versprechen als vom Kauf eines Konkurrenzproduktes oder vom Verzicht auf einen Kauf. Eine gute Kenntnis von Markt und Wettbewerb ist daher ein kritischer Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens.

Marktgröße und Marktwachstum. Eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist nur bei einem großen Marktpotenzial zu erwarten. Die Marktgröße sollte in Bezug auf die Anzahl an Kunden, die Anzahl an Mengeneinheiten und den Gesamtumsatz in € beziffert werden. Von großer Bedeutung sind dabei die Zukunftserwartungen hinsichtlich des Marktwachstums. Schildern Sie außerdem, welche Haupteinflussfaktoren auf die Branche wirken bzw. voraussichtlich wirken werden. Stellen Sie heraus, wodurch die Entwicklung beeinflusst wird (z.B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben.

Gehen Sie dabei gezielt vor, um Ihren Arbeitsaufwand zu begrenzen. Arbeiten Sie mit Hypothesen, stellen Sie eine Liste der Fragen zusammen, die Sie beantworten möchten, welche Informationen Sie dazu benötigen und wo Sie diese erhalten können.

Die für die Analyse erforderlichen externen Informationen sind oft leichter zu beschaffen, als Sie annehmen. Seien Sie kreativ und nicht scheu; nutzen Sie

alle Informationsmöglichkeiten. Als Informationsquellen bieten sich an: Literatur (Fachjournale, Marktstudien, Monographien), Branchenverzeichnisse, Verbände und Behörden (Statistische Ämter, IHK, Patentamt), Banken (Branchenberichte), Datenbanken, das Internet (grenzen Sie Ihre Suchfelder sauber ab) und natürlich Interviews. Oft hilft es, den Telefonhörer abzuheben und sich „durchzutelefonieren“. Ein kurzer Gesprächsleitfaden steigert Ihre Effizienz und Produktivität und die Bereitschaft der Befragten, Auskunft zu geben.

Die Summe der Einzelinformationen ergibt allerdings nur selten eine direkte Antwort auf Ihre Fragen, so dass Sie in diesem Fall mit begründbaren Annahmen oder Schätzungen arbeiten müssen. Beachten Sie beim Schätzen bitte folgendes:



- **Auf einer sicheren Basis aufbauen:** Vieles mag unbekannt sein; wenn Sie sich aber auf einfach zu verifizierende Zahlen abstützen, stellen Sie Ihre Schätzung auf ein solides Fundament.
- **Logischer Weg:** Eine Schätzung soll logisch nachvollziehbar sein, also keine Gedankensprünge enthalten und nicht auf ungenannten Annahmen basieren.
- **Quellen vergleichen:** Prüfen Sie Informationen, z.B. Aussagen aus einem Interview, wenn möglich anhand verschiedener Quellen nach.
- **Kreativität:** Nicht immer führt der gerade Weg ins Ziel; wenn z.B. eine Größe unbekannt ist, suchen Sie nach Ersatzgrößen, die mit der gesuchten Größe in Verbindung stehen.
- **Plausibilität überprüfen:** Prüfen Sie jede Schätzung am Ende noch einmal kritisch nach: „Macht das Ergebnis wirklich Sinn?“

Marktsegmentierung. Der allgemeinen Erläuterung schließen Sie die Bestimmung Ihrer Zielkundengruppe und des von Ihnen geplanten Markterfolgs (Absatz, Umsatz, Marktanteil und Gewinn) an.

Segmentieren Sie dazu den Markt. Die Segmentierungskriterien können Sie frei wählen, solange Sie sicherstellen, dass erstens sowohl die Anzahl der Kunden in jedem Segment als auch deren Verhalten bestimmbar und dass zweitens die Kunden innerhalb des jeweiligen Segments mit derselben Absatzstrategie erreichbar sind.

Mögliche Kriterien für die Kundensegmentierung in Konsumgütermärkten sind:

- Geographisch: Land (Deutschland, USA usw.) oder Bevölkerungsdichte (Stadt/Land)
- Demographisch: Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Firmengröße usw.
- Lifestyle: Technofreaks, Alternative, aktive Senioren usw.

- Verhalten: Häufigkeit des Produktgebrauchs, Anwendung des Produkts usw.
- Einkaufsverhalten: Bevorzugung von Marken, Preisbewusstsein

In Investitionsgütermärkten könnte die Kundensegmentierung nach folgenden Kriterien durchgeführt werden:

- Demographisch: Firmengröße, Branche, Lage
- Operativ: eingesetzte Technologie (z.B. digital, analog)
- Einkaufsverhalten: zentraler oder dezentraler Einkauf, Einkaufskriterien, Verträge mit Lieferanten usw.
- Situative Faktoren: Dringlichkeit des Bedarfs, Bestellgröße usw.

Ermitteln Sie pro Segment den potenziellen Umsatz für einen Zeitraum. Berücksichtigen Sie dabei Ihre Absatzstrategie und das Verhalten der Wettbewerber. Je nach Branche sollten Sie auch einen Preisverfall einkalkulieren.

Wettbewerb. Erfassen Sie schließlich noch die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber. Bewerten Sie dazu Ihre wichtigsten (potenziellen) Mitbewerber nach gleichen Kriterien, z.B. Absatz und Umsatz (Preisgestaltung), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanäle. Vermeiden Sie im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detailgrad. Nehmen Sie Ihr eigenes Unternehmen in diese Bewertung mit auf, und leiten Sie durch einen Vergleich ab, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird.

Positionierung gegenüber der Konkurrenz. Warum soll ein potenzieller Kunde gerade Ihr Produkt kaufen und nicht jenes eines Konkurrenten? Weil es dem Kunden mehr bietet (in einem für ihn wichtigen Aspekt) als die Produkte der Konkurrenz, weil es für ihn rein sachlich oder emotional „besser“ ist. Oder wie der Marketingexperte sagen würde: Sie haben für Ihre Geschäftsidee ein einzigartiges Nutzenangebot entwickelt – eine Unique Selling Proposition.

Die zentrale Aufgabe der Kommunikation im Marketing besteht darin, ein unverwechselbares Angebot zu formulieren und im Gedächtnis der Kunden zu verankern. Man spricht von der Positionierung eines Produkts, einer Marke oder eines Unternehmens. Gut positionierte Produkte hinterlassen beim Konsumenten also immer einen ganz bestimmten Eindruck, wenn er an das Produkt denkt. Der wichtigste Leitsatz für die Positionierung lautet deshalb: Nehmen Sie die Sicht des Kunden ein (es geht darum, ein Bedürfnis besser abzudecken, nicht neue Produktattribute vorzustellen). Das Bessere muss für den Kunden sofort verständlich, einprägsam und natürlich von Bedeutung sein. Zugleich muss sich Ihre Positionierung erkennbar von jener der Konkurrenz abheben. Nur so werden die Kunden den Zusatznutzen, den Sie ihnen bieten, im Gedächtnis auch mit dem Namen Ihres Produkts oder Ihrer Firma verbinden – und letztlich Ihr Produkt kaufen.

Diese Leitsätze mögen Ihnen dabei helfen:

- Relevante Kundenbedürfnisse oder Probleme zu erkennen
- Klare, ausreichend große Kundensegmente zu definieren
- Kompetentes Angebot in Form von Produkten und Leistungen zu gestalten
- Einzigartigkeit durch Abgrenzung von der Konkurrenz zu definieren
- Subjektive Wahrnehmung der Kunden anzusprechen
- Kundenzufriedenheit auch nach dem Kauf sicherzustellen



Weil die Positionierung für den Markterfolg – und damit den längerfristigen Erfolg Ihres Unternehmens – so entscheidend ist, sollten Sie diesem Aspekt viel Aufmerksamkeit widmen. Die überzeugende Positionierung wird Ihnen nicht auf Anhieb gelingen, sondern eine intensive Auseinandersetzung erfordern und immer wieder überarbeitet werden müssen, bis sie überzeugt. Ein erster Anhaltspunkt für die Positionierung ist die Produktidee selbst. Weitere Rückschlüsse ergeben sich, wenn Sie Ihr Produkt im Laufe der Entwicklung verfeinern und modifizieren und immer wieder neuen Erkenntnissen aus Kundenbefragungen anpassen.

Leitfragen: Markt und Wettbewerb

Ideas Creation:

- Wie entwickelt sich die Branche?
- Welche Faktoren sind in Ihrer Branche erfolgsentscheidend?
- Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
- Wie segmentieren Sie den Markt?
- Welches Marktvolumen besitzen die einzelnen Marktsegmente aktuell und zukünftig (grobe Schätzung)?
- Wer sind Ihre Zielkundengruppen?
- Welche Kundenbeispiele können Sie anführen?
- Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an?
- Welche Neuentwicklungen sind von Wettbewerbern zu erwarten?
- Wie dauerhaft wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein?

Development Stage + Excellence Stage:

- Welches Marktvolumen (Wert und Menge) schätzen Sie für die einzelnen Marktsegmente über die nächsten fünf Jahre?
- Wodurch wird das Wachstum in den Marktsegmenten beeinflusst?
- Wie schätzen Sie die aktuelle und zukünftige Profitabilität der einzelnen Marktsegmente ein?
- Welchen Marktanteil halten Sie je Marktsegment? Welchen streben Sie an?

- ⇒ Welche Referenzkunden können Sie vorweisen?
- ⇒ Wie wollen Sie Referenzkunden gewinnen?
- ⇒ Welche Rolle spielen Service, Beratung, Wartung und Einzelverkauf?
- ⇒ Inwieweit hängen Sie von Großkunden ab?
- ⇒ Was sind die kaufentscheidenden Faktoren?
- ⇒ Wie vollzieht sich der Wettbewerb? Welche Strategien werden verfolgt?
- ⇒ Welche Markteintrittsbarrieren bestehen, und auf welche Weise ließen sich diese überwinden?
- ⇒ Welche Marktanteile halten Ihre Wettbewerber in den jeweiligen Marktsegmenten?
- ⇒ Welche Zielgruppen sprechen Ihre Wettbewerber an?
- ⇒ Wie profitabel arbeiten Ihre Wettbewerber?
- ⇒ Welche Marketingstrategien verfolgen Ihre Mitbewerber?
- ⇒ Welche Vertriebskanäle nutzen Ihre Mitbewerber?
- ⇒ Wie nachhaltig wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein? Warum?
- ⇒ Wie werden die Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?
- ⇒ Vergleichen Sie Stärken und Schwächen der wichtigen Mitbewerber mit Ihren eigenen in einem Übersichtsprofil (Entwicklung, Vertrieb, Marketing und Standort)!

5.5 Marketing und Vertrieb

„Marketing ist viel zu wichtig, um es der Marketingabteilung zu überlassen.“

David Packard, Unternehmer

Unentbehrliches Element eines gut durchdachten Geschäftskonzepts ist eine schlüssige Planung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Im einzelnen geht es um die überzeugende Darstellung der Strategie für den Markteintritt, des Absatzkonzepts und der geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung. Als allgemeiner Orientierungsrahmen sind dabei die „4 P“ des Marketings hilfreich: Product, Price, Place und Promotion.

Product. Mit Ihrer ursprünglichen Geschäftsidee haben Sie sich bereits eine gewisse Vorstellung über die Eigenschaften Ihres Produkts gebildet. Nach der genaueren Analyse der Bedürfnisse verschiedener Kundensegmente müssen Sie nun überprüfen, ob Ihr Produkt diesen tatsächlich gerecht wird und inwie-

fern es allenfalls anzupassen ist. Dabei stellt sich die Frage, ob Sie ein uniformes Produkt für alle Segmente herstellen oder ob Sie Ihr Produkt gezielt den Anforderungen einzelner Segmente anpassen wollen.

Price. Basis für den *erreichbaren Preis* ist die Bereitschaft des Kunden, den geforderten Preis zu bezahlen. Dies widerspricht der landläufigen Meinung, der Preis werde direkt von den Kosten bestimmt. Natürlich spielen die Kosten eine gewisse Rolle: Das Verhältnis Preis zu Kosten wird aber erst kritisch, wenn der erzielbare Preis die Kosten auf absehbare Zeit nicht mehr deckt. In diesem Fall ist es ratsam, rasch aus dem Geschäft auszusteigen oder – besser noch – gar nicht erst einzusteigen.

Welchen Preis Sie erzielen können, hängt ganz davon ab, wieviel der Nutzen Ihres Angebots den Kunden wert ist. In der Geschäftsidee oder der Produktbeschreibung haben Sie den Kundennutzen ausgewiesen und vielleicht auch quantifiziert. Legen Sie eine Preisspanne in Anlehnung an den quantifizierten Kundennutzen Ihres Produkts fest. Sie können Ihre Annahmen zusätzlich in Gesprächen mit potenziellen Kunden verifizieren und verfeinern.

Welche *Preisstrategie* Sie wählen, hängt von Ihrem Ziel ab: Wollen Sie mit einem tiefen Preis rasch den Markt „durchdringen“ (Penetrationsstrategie), oder wollen Sie von Anfang an einen möglichst hohen Ertrag erzielen (Abschöpfungsstrategie)?

Neue Firmen verfolgen in der Regel aus guten Gründen eine Abschöpfungsstrategie:

- Ein neues Produkt wird gemäß der bisherigen Überlegungen als „besser“ positioniert, somit darf es auch mehr kosten.
- Höhere Preise führen in der Regel zu höheren Margen und ermöglichen dem neuen Unternehmen, das Wachstum selbst zu finanzieren. Neue Investitionen sind somit aus dem Gewinn finanzierbar, auf weitere Fremdinvestoren kann verzichtet werden.
- Anders als Abschöpfungsstrategien erfordern Penetrationsstrategien prinzipiell hohe Anfangsinvestitionen, damit das Angebot der höheren Nachfrage auch gerecht werden kann. Dieses höhere Investitionsrisiko wollen Investoren, wenn möglich, vermeiden.

In gewissen Situationen kann jedoch auch eine Penetrationsstrategie sinnvoll sein:

- Setzen neuer Standards: Netscape verteilte seinen Internet-Browser gratis und konnte somit einen Standard setzen. Apple verfolgte mit dem Macintosh dagegen eine Abschöpfungsstrategie und verpasste damit die Chance, den Mac als Standard zu etablieren.
- Hohe Fixkosten: Geschäfte mit hohen Fixkosten müssen sehr rasch ein breites Publikum finden, damit sie sich rentieren. So fallen beim Kurierdienst FederalExpress die Kosten für Flugzeuge und Sortieranlagen gleichermaßen

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

- Konkurrenz: Wenn die Eintrittsbarrieren niedrig sind und starke Konkurrenz zu erwarten ist, ist eine Penetrationsstrategie angezeigt, um schneller als die Konkurrenz einen hohen Marktanteil zu erobern. In diesem Fall stellt sich allerdings die grundsätzliche Frage, ob ein solches Geschäft für eine neu gegründete Firma überhaupt sinnvoll ist.

Place. Ihre Produkte oder Dienstleistungen müssen physisch Ihre Kunden erreichen. Hinter dieser simplen Aussage steckt eine weitere wichtige Marketingentscheidung: Auf welchem Weg – über welchen „Vertriebskanal“ – wollen Sie Ihr Produkt absetzen?

Die *Wahl des Vertriebskanals* wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Zum Beispiel: Wie groß ist die Zahl der potenziellen Kunden? Sind das Firmen oder Privatpersonen? Welche Art des Einkaufens bevorzugen sie? Ist das Produkt erklärungsbedürftig? Liegt das Produkt eher im oberen oder im unteren Preissegment? Grundsätzlich müssen Sie sich überlegen, ob Ihre Firma den Vertrieb selbst übernehmen oder einer spezialisierten Organisation übertragen will. Solche „Make or buy“-Entscheidungen beeinflussen die Organisation und das Geschäftssystem Ihres Unternehmens wesentlich. Die Wahl des Vertriebskanals hängt somit stark mit anderen Marketingentscheidungen zusammen und wirkt sich wiederum auf weitere Maßnahmen aus.

Vertriebsformen lassen sich grob in Direktvertrieb und mehrstufige Kanäle unterteilen. Technische Entwicklungen, insbesondere die Informationstechnologie, haben das Spektrum der Vertriebskanäle in den letzten Jahren stark erweitert. Hier eine Auswahl:

- Fremde Einzelhandelsgeschäfte: Produkte werden über den Einzelhandel mit gutem Zugang zu den potenziellen Kunden verkauft. Wichtig ist, einen guten Platz im Verkaufsregal zu bekommen, den natürlich auch die Konkurrenz begehrt und der deshalb entsprechend teuer ist; zudem muss das Produkt dem Einzelhandel einen guten Gewinn ermöglichen, damit er es überhaupt ins Sortiment aufnimmt.
- Externe Vertreter: Spezialisierte Firmen vertreiben als Agenten die Produkte verschiedener Hersteller; sie übernehmen die Funktion des eigenen Verkäufers. Externe Agenten kosten relativ viel, allerdings nur bei erfolgreichem Verkauf. Wenn sie nicht verkaufen, fallen auch keine Kommissionen an. Das macht diesen Kanal für neue Firmen attraktiv, da das Risiko begrenzt wird. Gute Agenten sind allerdings nicht immer einfach zu finden.
- Franchising: Eine Geschäftsidee wird von sogenannten Franchise-Nehmern gegen eine Lizenzgebühr selbständig umgesetzt, wobei der Franchise-Geber die Geschäftspolitik weiter bestimmt (ein bekanntes Beispiel ist McDonald's). Franchising ermöglicht rasches geographisches Wachstum und gleichzeitig Kontrolle über das Vertriebskonzept ohne große eigene Investitionen.
- Großhandel: Für eine kleine Firma kann es schwierig sein, Kontakt zu einer großen Zahl von Einzelhändlern zu pflegen. Ein Großhändler, der über gute Kontakte zum Einzelhandel verfügt, kann diese Funktion übernehmen. Er

kann dazu beitragen, die „Marktdurchdringung“ zu erhöhen und gleichzeitig die Vertriebskosten zu senken. Andererseits verlangt der Großhandel auch eine Marge für seine Tätigkeit.

- **Eigene Vertriebsstellen:** Der Vertrieb über eigene Läden wird gewählt, wenn die Gestaltung des „Einkaufserlebnisses“ von zentraler Bedeutung für das Angebot ist und keine große Zahl von Läden nötig ist, um den Markt abzudecken. Eigene Läden erfordern Investitionen, ermöglichen aber die beste Kontrolle über den Vertrieb.
- **Eigene Vertriebsmitarbeiter:** Sie werden vor allem bei komplexen Produkten (z.B. Investitionsgütern) eingesetzt, die vom Verkäufer gute Produktkenntnisse verlangen. Persönliche Kundenbesuche sind sehr aufwendig, die Zahl der Kunden muss deshalb limitiert sein. Eigene Vertriebsmitarbeiter als Vertriebskanal sind relativ teuer und lohnen sich nur bei relativ aufwendigen Produkten.
- **Direct Mail:** Ausgewählte Kunden erhalten Direktwerbung per Post. Adressen von Personen können nach gewünschten Kriterien sortiert von Datenbankfirmen gekauft werden. Der Erfolg von Direct Mail hängt davon ab, ob der Leser sich sofort angesprochen fühlt – sonst wandert die Post in den Papierkorb.
- **Call Center:** Kunden werden in der Werbung aufgefordert, ein Produkt über eine Telefonnummer zu bestellen. Einfache Produkte können so an ein breites Publikum gebracht werden, ohne dass Läden im ganzen Verkaufsgebiet aufgebaut werden müssen. Sie können die Leistung eines Call Centers auch von spezialisierten Betreibern einkaufen.
- **Internet:** Marketing auf dem Internet ist ein relativ neuer Kanal. Mit geringen Kosten ist grundsätzlich ein weltweiter Markt erreichbar.

Promotion. Damit die potenziellen Kunden Ihr Angebot überhaupt zur Kenntnis nehmen, müssen sie es kennen. Sie müssen dafür werben: Auffallen, informieren, überzeugen und Vertrauen schaffen sind Aufgabe der Kommunikation. Sie muss dem Kunden den Nutzen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung erläutern, und sie muss den Kunden davon überzeugen, dass Ihr Angebot sein Bedürfnis besser abdeckt als das Angebot von konkurrierenden Firmen oder als alternative Lösungen. Gehör beim Kunden können Sie sich auf verschiedenen Wegen verschaffen:

- **Klassische Werbung:** Zeitungen, Zeitschriften, Fachjournale, Radio, Fernsehen, Kino
- **Direktmarketing:** Direct Mail an ausgewählte Kunden, Telefonanrufe, Internet
- **Public Relations:** Artikel in Printmedien über Ihr Produkt, Ihre Firma, über Sie selbst, verfasst von Ihnen oder von Journalisten
- **Ausstellungen, Messen**
- **Kundenbesuche**

Kommunikation ist teuer. Verzetteln Sie deshalb Ihre Kräfte nicht. Kalkulieren Sie genau, wieviel Werbung Sie sich pro Verkaufsabschluss leisten können, und

wählen Sie Ihre Kommunikationsmittel danach aus. Fokussierte Kommunikation ist wesentlich effektiver.

Wenn Sie die Kunden ansprechen, konzentrieren Sie sich auf die Personen, die den Kaufentscheid treffen bzw. den größten Einfluss auf den Kaufentscheid haben.

Leitfragen: Marketing und Vertrieb

Ideas Creation:

- Welchen Endverkaufspreis wollen Sie erzielen (Schätzung)? Nach welchen Kriterien bilden Sie Ihren Endverkaufspreis? Wie hoch liegt die Gewinnspanne (Schätzung)?
- Welchen Absatz (Stück) und Umsatz (€) streben Sie an (Schätzung)?

Development Stage:

- In welchen Teilsegmenten finden Sie den Markteintritt? Wie wollen Sie das Teilsegmentgeschäft in ein Volumengeschäft überführen?
- Welche Endverkaufspreise sollen Ihre Produkte/Dienstleistungen je Marktsegment erzielen (detaillierte Angaben)?
- Welchen Absatz wollen Sie erreichen (detaillierte Angaben je Marktsegment)?
- Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus? Wer entscheidet bei Ihren Abnehmern über den Kauf?
- Welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?
- Wollen Sie mit einem niedrigen Preis schnell den Markt durchdringen (Penetration) oder von Beginn an einen möglichst hohen Ertrag abschöpfen? Begründen Sie Ihre Entscheidung!
- Wie lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Wie gewinnen Sie Referenzkunden?
- Wieviel – an Zeit und Kapazitäten – wird es kosten, einen Kunden zu gewinnen?
- Welche Werbemittel nutzen Sie dabei?
- Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Hotline?
- Wie schwer wird es sein bzw. was wird es kosten, einen Kunden dauerhaft zu binden?
- Welche weiteren Planungsschritte sind bis zur Einführung Ihres Produkts/Dienstleistungsangebots erforderlich? Entwerfen Sie einen Zeitplan mit den wichtigsten Meilensteinen!

Excellence Stage:

- Welche Anforderungen (Anzahl, Qualifikation und Ausrüstung der Mitarbeiter) muss der Vertrieb erfüllen, um Ihre Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen? Welche Ausgaben planen Sie dafür?
- Wie werden sich der Absatz und das Ergebnis auf die einzelnen Vertriebskanäle verteilen (Schätzung)?
- Welche Marktanteile je Vertriebskanal wollen Sie erreichen?
- Welche Ausgaben fallen an? Bei der Einführung und später?
- Welchen Preis werden Sie für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung je Zielkundengruppe und Vertriebskanal verlangen?
- Welche Zahlungspolitik setzen Sie fest?

5.6 Geschäftssystem und Organisation

„Organisationen existieren, um gewöhnlichen Menschen ungewöhnliche Leistungen zu ermöglichen.“

Ted Levitt, Editor Harvard Business Review

Geschäftssystem. Jede unternehmerische Aufgabe besteht aus dem Zusammenspiel einer Reihe von Einzeltätigkeiten. Werden sie systematisch in ihrem Zusammenhang aufgezeichnet, wird ein „Geschäftssystem“ erkennbar.

Das Modell des Geschäftssystems beschreibt die Aktivitäten einer Firma, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts an einen Kunden notwendig sind – zur besseren Übersicht zusammengefasst in „funktionale“ Blöcke. Es eignet sich gut, um die Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens zu verstehen, systematisch zu durchdenken und transparent darzustellen. Ein generisches Geschäftssystem, wie es für fast alle Industrien und Unternehmen zutrifft, ist in der Abbildung unten dargestellt.

Nehmen Sie das generische Modell als Ausgangspunkt für die Gestaltung Ihres eigenen Geschäftssystems. Damit es umsetzbar wird, müssen Sie es auf Ihre Situation übertragen und konkretisieren. Für eine Produktionsfirma ist es zum Beispiel sinnvoll, den Schritt „Produktion“ in Teilschritte wie Einkauf, Rohmaterialbearbeitung, Teileherstellung und Montage zu zerlegen. Zusätzlich ist es vielleicht notwendig, den Schritt „Vertrieb“ in Teilschritte wie Logistik, Großhandel und Einzelhandel aufzuspalten.



**Generisches
Geschäftssystem**

5 Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

Was im Einzelfall „sinnvoll“ ist, hängt stark von der Branche ab, in der Sie tätig sind, und natürlich von Ihrer Firma selbst. Das Geschäftssystem eines Computerherstellers unterscheidet sich augenfällig von jenem einer Fast-Food-Kette. Aber auch das Geschäftssystem eines Warenhauses wird bedeutend anders aussehen als jenes eines Direktversand-Unternehmens, obwohl beide zum Teil dieselben Produkte verkaufen. Allgemeingültige Regeln oder Standards für ein Geschäftssystem gibt es nicht: Ihr eigenes Geschäftssystem soll logisch aufgebaut, vollständig und für Ihre Planung nützlich sein. Lassen Sie es aber nicht zu komplex werden!

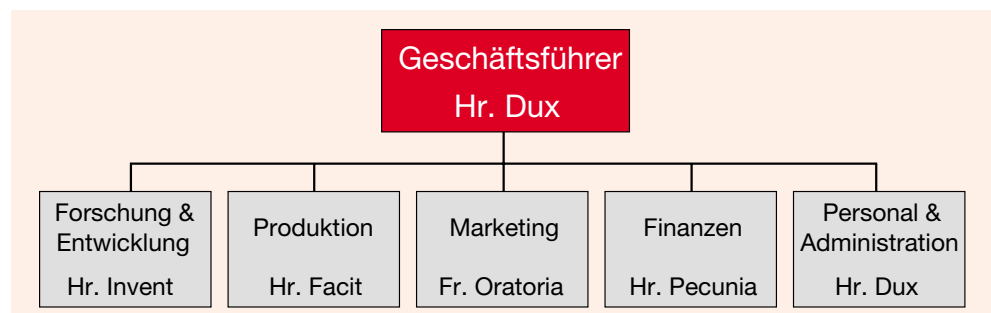
Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Teile Ihres Geschäftssystems. Ein Team von drei bis fünf Personen wird nicht alle Aufgaben wirtschaftlich sinnvoll selbst ausführen können – sei es, weil die Fähigkeiten fehlen, sei es, weil dies nicht mit der nötigen Effizienz realisierbar wäre. Überlegen Sie sich zusammen mit Ihrem Unternehmerteam genau, mit welchen Tätigkeiten Sie wirklich Neues schaffen und wie Sie die eigene Zeit und die Zeit der Mitarbeiter am wirkungsvollsten einsetzen, damit Sie für Ihren Kunden den höchsten Nutzen schaffen und sich am besten gegen die Konkurrenz durchsetzen können. Das Stichwort heißt Fokus: Wenn Sie einmal verstanden haben, aus welchen Schritten Ihr Geschäftssystem besteht, wählen Sie jene aus, die Sie selbst besser ausführen können als irgend jemand anderes. Die Entwicklung hin zur Spezialisierung ist ein allgemein zu beobachtender Trend in der Industrie.

Für Start-ups ist Spezialisierung besonders wichtig; sie sollten ihre Energie voll auf wenige Schritte des Geschäftssystems ausrichten. Selbst der heutige Softwaregigant Microsoft konzentrierte sich zu Beginn ausschließlich auf die Entwicklung des Betriebssystems DOS; alle anderen Funktionen des Geschäftssystems wurden damals von IBM wahrgenommen.

Organisation. Ergänzend zum Geschäftssystem müssen Sie einige organisatorische Fragen bedenken. Entscheidend ist, dass Sie die Zuständigkeiten und Verantwortungen klar regeln und dass Sie eine einfache Organisation mit wenigen Phasen gestalten. Alles weitere wird sich aus den Notwendigkeiten der Geschäftstätigkeit ergeben. Ihre Organisation muss flexibel sein und sich ständig neuen Gegebenheiten anpassen können – erwarten Sie, dass Sie Ihre Firma in den ersten Jahren wiederholt umorganisieren müssen.

Legen Sie für jeden Bereich fest, wer für was verantwortlich ist (Arbeitsteilung und Verantwortungen). Wenn Sie dann noch übergreifende Funktionen wie Geschäftsleitung, Personal, Finanzen und Administration eingerichtet haben,

Beispielhafte Organisation eines Start-up-Unternehmens



ist Ihre Organisation funktionstüchtig. Mit einer einfachen Organisation sorgen Sie dafür, dass jedes Teammitglied klar vereinbarte Aufgaben übernehmen und selbständig zu Ende führen kann. Jedoch sollte jeder imstande sein, ein anderes Teammitglied zumindest für kurze Zeit zu vertreten.

„Make or buy“ und Partnerschaften. Wenn Sie den Kern Ihres Geschäfts festgelegt und das notwendige Geschäftssystem aufgezeichnet haben, müssen Sie sich überlegen, wer nun die einzelnen Schritte am besten ausführt. Aktivitäten, die außerhalb des gewählten Fokus liegen, sollten Dritten übertragen werden. Aber auch unterstützende Tätigkeiten innerhalb der neuen Firma müssen nicht unbedingt alle selbst ausgeführt werden. Dazu gehören zum Beispiel die Buchhaltung oder das Personalwesen. Bei jeder einzelnen Tätigkeit stellt sich grundsätzlich die Frage, „selber machen oder auswärts vergeben“ – „make or buy“.

„Make or buy“-Entscheidungen müssen Sie bewusst und nach Abwägen aller Vor- und Nachteile treffen: Partnerschaften mit Lieferanten lassen sich oft nicht von einem Tag auf den anderen auflösen, und manch ein Partner ist nicht ohne weiteres ersetzbar, wenn er ausfällt. Stützen Sie sich bei Ihren „Make or buy“-Entscheidungen vor allem auf folgende Kriterien:

- *Strategische Bedeutung:* Leistungen, die wesentlich zu Ihrem Wettbewerbsvorteil beitragen, sind für Ihr Unternehmen von „strategischer“ Bedeutung. Diese Aufgaben müssen Sie unter eigener Kontrolle behalten. Forschung und Entwicklung können von Technologiefirmen kaum aus der Hand gegeben werden, und ein Konsumgüterhersteller wird nie das Marketing abgeben.
- *Beste Eignung:* Jede unternehmerische Tätigkeit erfordert spezifische Fähigkeiten, die im Unternehmerteam nicht unbedingt vorhanden sind. Ihr Unternehmerteam muss sich deshalb überlegen, ob es im konkreten Fall Sinn macht, eine bestimmte Aufgabe selbst auszuführen, ob Sie die notwendigen Fertigkeiten erlernen wollen oder ob es vorteilhafter wäre, die Aufgabe einer spezialisierten Firma zu übertragen. Letztere können dank ihrer Erfahrung eine Aufgabe häufig nicht nur besser ausführen, sondern dank hohem Auftragsvolumen auch Kostenvorteile ausspielen.
- *Marktangebot:* Bevor Sie einen Kaufentscheid treffen können, müssen Sie abklären, ob das Produkt oder die Dienstleistung in der gewünschten Form oder Spezifikation auf dem Markt erhältlich ist. Verhandeln Sie, wann immer möglich, mit mehreren Anbietern: Sie kommen dabei meist zu besseren Konditionen und lernen gleichzeitig mehr über die einzukaufende Leistung. Oft kann die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten dessen Leistung sogar verbessern. Falls für eine gewünschte Leistung kein Lieferant zu finden ist, können Sie vielleicht einen Partner finden, der bereit ist, die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln.

Für ein neugegründetes Unternehmen ist die Frage, wie es mit anderen Firmen zusammenarbeiten will, besonders relevant. Jede Art der Zusammenarbeit hat

Vor- und Nachteile:

- *Lose, unverbindliche Partnerschaften* bedeuten für keine Seite eine große Verpflichtung. Beide Parteien können die Partnerschaft einfach und schnell beenden; beide leben aber auch mit der Unsicherheit, dass die Zulieferung oder der Absatz schnell versiegen kann. Zudem wird ein Lieferant nur teilweise auf die besonderen Bedürfnisse einer Kundenfirma eingehen, weil er individuell abgestimmte Produktmerkmale nicht für andere Kunden nutzen kann. Lose Beziehungen sind deshalb typisch für Massenprodukte, Alltagsdienstleistungen und standardisierte Komponenten, für die leicht Ersatzkäufer und Ersatzlieferanten zur Stelle sind.
- *Enge Partnerschaften* sind durch zum Teil starke Abhängigkeit zwischen den Partnern geprägt; sie sind typisch für hochspezialisierte Produkte und Dienstleistungen oder bei großem Handelsvolumen. In solchen Situationen ist es normalerweise für beide Seiten schwierig, kurzfristig den Partner zu wechseln oder große Mengen spezieller Bauteile innerhalb kurzer Zeit von einem anderen Hersteller zu beziehen oder auf dem Markt zu verkaufen. Der Vorteil für beide Seiten ist die Sicherheit einer festen Beziehung und die Möglichkeit, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und von den Stärken des Partners zu profitieren.

Damit eine Partnerschaft zu einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung führt, müssen mehrere Voraussetzungen gegeben sein:

- *„Win-Win“-Situation*: Beide Seiten müssen aus der Partnerschaft gerecht verteilte Vorteile ziehen können; ohne Anreize für beide Seiten ist eine Partnerschaft längerfristig nicht tragbar.
- *Risiken und Investitionen*: Partnerschaften bergen Risiken, die vor allem bei günstigem Geschäftsverlauf oft nicht gebührend beachtet werden. Ein Zulieferer mit einem Exklusivvertrag kann zum Beispiel in eine missliche Lage geraten, wenn sein Abnehmer plötzlich die Produktion drosselt und weniger Komponenten abnimmt; dies gilt um so mehr, wenn der Zulieferer spezialisierte Produktionswerkzeuge angeschafft hat, die nicht ohne weiteres für andere Aufträge und Abnehmer verwendbar sind. Umgekehrt kann ein Abnehmer in große Schwierigkeiten geraten, wenn ein bedeutender Zulieferer ausfällt (Konkurs, Feuer, Streik usw.). Risiken und mögliche finanzielle Belastungen müssen also im voraus bedacht und allenfalls in Verträgen geregelt werden.
- *Auflösung*: Wie in zwischenmenschlichen Beziehungen kann es auch in Geschäftsbeziehungen zu Spannungen und untragbaren Situationen kommen. Legen Sie deshalb bei jeder Partnerschaft von Beginn an klar fest, unter welchen Bedingungen sich ein Partner aus der Partnerschaft zurückziehen kann.

Überlegen Sie sich bereits im Businessplan, wie und mit wem Sie später zusammenarbeiten werden. Partnerschaften bieten Ihrem noch jungen Unternehmen die Chance, von den Stärken etablierter Firmen zu profitieren und sich auf den Aufbau eigener Stärken zu konzentrieren. Auf diese Weise können Sie meist schneller wachsen als es im Alleingang möglich wäre.



Leitfragen: Geschäftssystem und Organisation

Development Stage:

- Wie sieht das Geschäftssystem für Ihr Produkt/Dienstleistung aus?
- Welche Aktivitäten wollen Sie selbst ausführen?
- Wo liegt Ihr Fokus bei Ihren eigenen Aktivitäten?
- Aus welchen Unternehmensfunktionen besteht Ihre Organisation, und wie ist sie strukturiert?
- Welche Mittel (quantitativ und qualitativ) benötigen Sie zur Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung?
- Wie hoch ist Ihr Bedarf an Input-Faktoren (Rohmaterialien, Materialien für die Dienstleistungserstellung)?
- Was machen Sie selbst („Make“), und was kaufen Sie zu („Buy“)?
- Mit welchen Partnern werden Sie zusammenarbeiten? Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?

Excellence Stage:

- Welchen Standort möchten Sie für Ihr Unternehmen wählen?
- Welche Produktfertigungs-/Dienstleistungserstellungskapazität (Stückzahlen) planen Sie?
- Wieviel kosten Erstellung und Lieferung/Bereitstellung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung?
- Auf welche Weise und mit welchem Aufwand können Sie die Kapazitäten kurzfristig anpassen?
- Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehen Sie vor?
- Falls Sie ein Lager benötigen, welchen Lageraufbau planen Sie?
- Wie sieht Ihre Kostenstruktur aus (fix, variabel)?

5.7 Realisierungsfahrplan

„Im Geschäftsleben ist es wie beim Schach: Um erfolgreich zu sein, muss man mehrere Züge im voraus denken.“

William A. Sahlmann, Professor

Investoren wollen genau wissen, wie Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens vorstellen. Eine realistische 5-Jahres-Planung verschafft Ihnen Glaubwürdigkeit bei Investoren und Geschäftspartnern. Zusätzlich hilft Sie Ihnen, die verschiedenen Aktivitäten und Abhängigkeiten zu durchdenken. Sie

5 Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

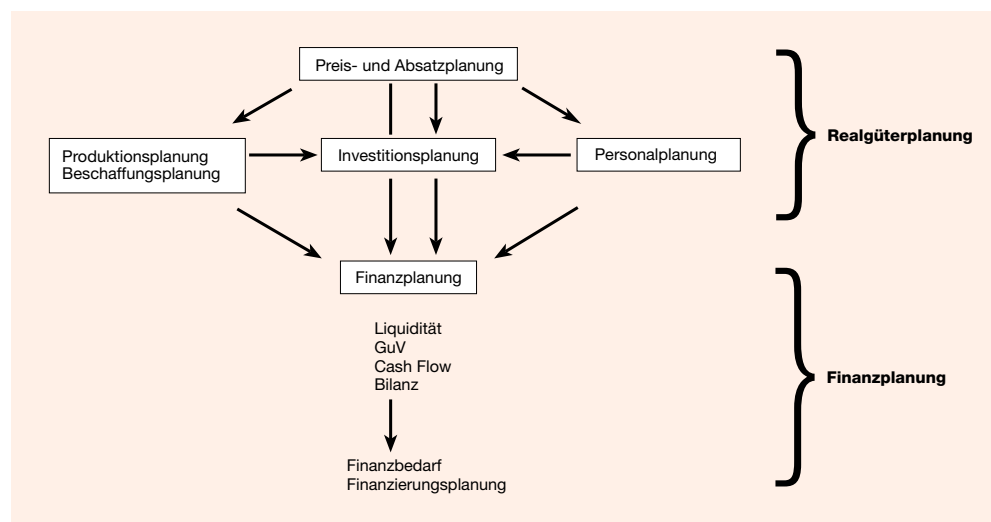
gefährden Ihre Firma, wenn Sie mit falschen – vor allem zu optimistischen – Planzielen operieren.

Unternehmensplanung und -entwicklung. Um die Planung ihres Unternehmens und damit auch seine Realisierung und Wachstumsplanung zu systematisieren, bietet sich ein Planungssystem an. Die folgende Grafik liefert Ihnen einen Überblick, welche Teilplanungen für die gesamte Unternehmensplanung eine wichtige Rolle spielen. Sie sehen, dass sich das Planungssystem in zwei Teile untergliedert: Realgüterplanung und Finanzplanung.

Am Anfang steht die sog. Realgüterplanung. Hier führen Sie aus, welche Gegenstände, Maschinen oder welches Personal Sie in den ersten Jahren benötigen bzw. in Anspruch nehmen. Im Laufe der Jahre steigt der Umfang der jeweiligen Teilplanungen. Für das weitere Unternehmenswachstum lassen sich daher einzelne Wachstumsstufen, sog. Meilensteine, identifizieren.

In der Finanzplanung wird anschließend die Rentabilität und Finanzierbarkeit des Geschäftskonzepts überprüft, indem die vorherigen Realgüterteilplanungen in Zahlen wiedergegeben und in die Finanzplanung eingebracht werden.

Grafik: Beispiel für ein Planungssystem:



Darstellung des Realisierungsfahrplans. Für die Darstellung der Unternehmensentwicklung im Realisierungsfahrplan genügt die Durchführung der Realgüterplanung (die Finanzplanung wird im folgenden Abschnitt separat erläutert). Dafür ist es notwendig, die einzelnen Teilplanungen (Preis- und Absatzplanung, Produktions- und Beschaffungsplanung, Personalplanung, Investitionsplanung) durchzuführen.

Preis- und Absatzplanung. Hier stellen Sie Ihre Ausführungen aus den vorangegangenen Abschnitten „Produkt/Dienstleistung“ und „Marketing & Vertrieb“ nochmals zusammen: Ihre getroffenen Annahmen, wann und in welchem Umfang Sie mit dem Verkauf Ihrer Produkte zu welchem Preis beginnen können, die Ausweitungsstrategie Ihres Geschäfts sowie die einzelnen Wachstumsstufen (Meilensteine).

Der Verlauf der Preis- und Absatzplanung beeinflusst direkt die anderen Teilplanungen der Realgüterplanung. Die Produktion muss gesichert sein, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter sollten im Unternehmen beschäftigt und neue Investitionen getätigt werden.

Produktions- und Beschaffungsplanung. Um Produkte/Services anbieten zu können, müssen diese in entsprechender Menge und Qualität produziert werden und zum entsprechenden Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Die Produktionsplanung erfasst die einzelnen Abläufe in Produktion und Logistik sowie ihre zeitliche Dauer. Gleichzeitig können die Kosten des Produktionsprozesses abgeschätzt werden. Beschaffung, Produktion und Absatz müssen insgesamt aufeinander abgestimmt werden, aber gleichzeitig auch günstig und wettbewerbsfähig gestaltet sein. Steigende Absatzzahlen haben die notwendige Ausweitung der Produktionskapazitäten zur Folge. Die notwendigen Investitionen im Produktionsbereich sind in der Investitionsplanung zu berücksichtigen.

Personalplanung. Mit dem raschen Aufbau der neuen Firma wird eine systematische Personalplanung unumgänglich. Wachstum erfordert mehr Personal – neue Mitarbeiter müssen rekrutiert, in die Organisation integriert und ausgebildet werden. Ein einfach strukturiertes Arbeitsumfeld hilft Ihnen, klare Stellenprofile zu erstellen und neue Mitarbeiter gezielt zu suchen. Beachten Sie dabei, dass qualifizierte und spezialisierte Arbeitskräfte trotz hoher Arbeitslosigkeit nicht leicht zu finden sind. Vielfach werden Sie nicht darum herkommen, gute Mitarbeiter von der Konkurrenz abzuwerben; bei einer Kündigungsfrist von bis zu sechs Monaten heißt das, frühzeitig planen!

Versehen Sie Ihre Personalplanung mit Kostengrößen, um die gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für Ihre Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln. Personalkosten sind von verschiedenen Faktoren abhängig, zum Beispiel von der Branche, der Qualifikation und dem Alter des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Zusätzlich fallen Lohnnebenkosten an, die in Deutschland über 50 Prozent des Lohns ausmachen können.

Investitions- (und Abschreibungs-) Planung. In der Investitions- und Abschreibungsplanung erfassen Sie alle aktivierungsfähigen Investitionen und die jeweils darauf entfallenden Abschreibungen. Die Höhe der Abschreibungen hängt von der geplanten Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstands ab. Üblicherweise ist ein Vermögensgegenstand in drei bis zehn Jahren bei gleichen Jahresbeträgen vollständig abgeschrieben (lineare Abschreibung). Die Investitionen sind in der Liquiditätsrechnung zu berücksichtigen, die Höhe der jährlichen Abschreibungen insgesamt ist in der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

Zur Darstellung des Realisierungsplans konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Meilensteine und die wichtigsten Zusammenhänge. Drei Elemente werden in der Regel genügen:

- Gantt-Chart (=Balkendiagramm im Zeitablauf) zum Realisierungsverlauf (Beispiel Gantt-Chart siehe Fallbeispiel CityScape)

- Wichtige Meilensteine
- Wichtigste Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen.

Leitfragen: Realisierungsfahrplan

Development Stage:

- ⇒ Was sind die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung Ihres Unternehmens, und wann müssen sie erreicht sein?
- ⇒ Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?
- ⇒ Bei welchen Aufgaben/Meilensteinen sehen Sie Engpässe?
- ⇒ Wieviel Sachkapital ist erforderlich, um erste Umsätze zu erzielen?

Excellence Stage:

- ⇒ Wie wollen Sie diese Meilensteine als Arbeitspakete angehen?
- ⇒ Welchen Personalbedarf erwarten Sie in den einzelnen Bereichen Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Geschäftsjahren? Welche Kosten fallen dabei an?
- ⇒ Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?
- ⇒ Welche Investitionen planen Sie längerfristig (3-5 Jahre)?
- ⇒ An welchen Meilensteinen werden diese Investitionen voraussichtlich fällig?
- ⇒ Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden jährlichen Abschreibungen?

5.8 Chancen und Risiken

„Eines der größten Märchen über Unternehmer ist, dass diese alle wagemutige Draufgänger seien. Jeder vernünftige Mensch möchte Risiken vermeiden.“

William A. Sahlmann, Professor

Mehrjährige Planungen über die zukünftigen Unternehmensentwicklungen sind mit Unsicherheit verbunden. Ob die Entwicklung des Unternehmens tatsächlich so verläuft, hängt maßgeblich vom Eintreten der in den Planungen getroffenen Annahmen ab.

Daher sind Ihre Planungen darauf zu überprüfen, wieviel Spielraum sie für Abweichungen von den Annahmen lassen. Soweit mit vertretbarem Aufwand durchführbar, empfiehlt sich die Erstellung eines „Best case“- und eines „Worst case“-Szenarios.

Die Schlüsselfaktoren dieser Chancen (im best case) und Risiken (im worst case) sind möglichst detailliert darzustellen. Ferner sind in der nachfolgenden Finanzplanung ebenfalls die Zahlen für ein best case bzw. worst case – Szenario zu ermitteln. Diese können durch Variation einiger Parameter (Umsatz, Aufwendungen etc.) ermittelt werden. Als Ergebnis zeigt sich, welche Geschäftsergebnisse in den einzelnen Szenarien zu erwarten sind, und welche Änderung bestimmter Parameter das Geschäftsergebnis deutlich beeinflusst; d.h., wie „sensitiv“ das Geschäftsergebnis hinsichtlich der Veränderung seiner einzelnen Parameter ist. Dem Kapitalgeber ermöglichen diese Berechnungen, die Qualität Ihres realistischen Szenarios zu beurteilen und das Investitionsrisiko besser abzuschätzen.

Ermitteln Sie durch Variation verschiedener Parameter (z.B. Preis und Absatz), wie sich die wesentlichen Zahlen Ihrer Planung für diese Szenarien entwickeln (Sensitivitätsanalyse).

Leitfragen: Chancen und Risiken

Development Stage:

- Welche grundsätzlichen Risiken (Markt, Wettbewerb, Technologie) bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben?
- Mit welchen Maßnahmen planen Sie, diesen Risiken zu begegnen?
- Welche außerordentlichen Chancen/Geschäftsmöglichkeiten sehen Sie für Ihr Unternehmen?
- Wie könnte eine verbreiterte Kapitalbasis dabei helfen?

Excellence Stage:

- Wie wird Ihre Planung für die nächsten fünf Geschäftsjahre im günstigsten und ungünstigsten Szenario aussehen?
- Welche Auswirkungen hat dies auf Kapitalbedarf und Rendite?
- Wie realistisch sind die einzelnen Szenarien aus Ihrer Sicht?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihre Geschäftsplanung?

5.9 Finanzplanung und Finanzierung

„Planung ist der Ersatz von Chaos durch Fehler.“
Unbekannt

In der Finanzplanung werden die vorangegangenen Ausführungen zum Geschäftskonzept und seinen (Realgüter-) Planungen zusammengeführt und in Zahlen wiedergegeben. Insgesamt soll ein Überblick über die künftige Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage des Unternehmens gegeben werden. Für Unternehmensgründer und Kapitalgeber wird ersichtlich, wie viele Finanzmittel das

Unternehmen zu welchem Zeitpunkt in welcher Höhe benötigt. Außerdem wird die Ertragslage des Unternehmens überblickt, so dass der Zeitpunkt der ersten Umsatzerlöse sowie des Erreichens der Gewinnschwelle, des sog. Break-even-Point, ersichtlich wird. So können Sie insgesamt überprüfen, ob Ihr Geschäftskonzept rentabel und finanzierbar ist.

Minimalanforderungen an Ihre Finanzplanung im Businessplan sind:

- Liquiditätsplanung, Gewinn- und Verlustrechnung, Cashflow-Rechnung, Bilanz
- Voraussagen über drei bis fünf Jahre, mindestens ein Jahr über den Break-even, d.h. der Gewinnschwelle, hinaus
- Die ersten zwei Jahre detaillierter (monatlich bzw. quartalsweise) aufgeteilt, danach jährlich
- Sämtliche Zahlen mit Annahmen unterlegt (im Businessplan sind nur die wichtigsten auszuweisen).

Die Finanzplanung umfasst somit drei Bestandteile: Liquiditätsplanung/Cashflow-Rechnung gibt die künftige Finanzlage, die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) die Ertragslage und die Bilanz die Vermögenslage des Unternehmens wieder. Die Liquiditätsplanung/Cashflow-Rechnung wird ebenfalls zur Berechnung der erwarteten Wertsteigerung im Unternehmen und zur Renditeberechnung herangezogen.

Im Anschluss werden die einzelnen Bestandteile der Finanzplanung erläutert. Zur Durchführung der Finanzplanung stehen Ihnen im Anhang des Handbuchs Tabellen zur Liquiditätsplanung, GuV und Bilanz zur Verfügung. Im Glossar (im Anhang des Handbuchs) sind die wichtigsten Begriffe zur Finanzplanung nochmals zusammengestellt.

Liquiditätsplanung. Um die Zahlungsunfähigkeit, die den Konkurs und damit das „Aus“ Ihres Unternehmens bedeutet, zu vermeiden, muss Ihr Unternehmen zu jedem Zeitpunkt „flüssig“ sein, d.h. es muss zu jedem Zeitpunkt seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können. Dies soll durch eine detaillierte Liquiditätsplanung sichergestellt werden. In der Liquiditätsplanung muss daher erfasst bzw. abgeschätzt werden, wieviel Kapital zu welchem Zeitpunkt dem Unternehmen zufließt und wieviel Kapital zu welchem Zeitpunkt aus dem Unternehmen abfließt.

Die Rechengrößen der Liquiditätsplanung lauten „Auszahlung“ und „Einzahlung“. Kennzeichen dieser Rechengrößen ist, dass sie eine direkte Veränderung des unmittelbar verfügbaren Bestands an finanziellen Mitteln (Bar- oder Zahlungsmittelbestand) bewirken.

Für die zeitliche Erfassung/Zuordnung der Einzahlungen und Auszahlungen in der Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt (Datum des tatsächlichen Geldeingangs bzw. Geldausgangs) maßgeblich, da dies eine

direkte Veränderung des Barmittelbestands im Unternehmen nach sich zieht. Das Datum einer Rechnungstellung oder eines Rechnungszugangs ist daher nicht entscheidend, da sich ja aufgrund von Postein- oder Postausgängen der Barmittelbestand nicht verändert.

In den Liquiditätsplan gehören somit nur solche Vorgänge, die direkt zu einer Änderung des Barmittelbestandes führen; Abschreibungen (nur in GuV), Rückstellungen (nur Passiva der Bilanz) und aktivierte Eigenleistungen (nur Aktiva der Bilanz) gehören dagegen nicht hinein. Die Einzahlungs- und Auszahlungskategorien der Liquiditätsplanung sind den Kategorien der nachfolgend erläuterten Gewinn- und Verlustrechnung sehr ähnlich (Ausnahme: Abschreibungen!). Beispielsweise existiert die Kategorie „Personal“ in beiden Rechnungen, als „Auszahlungen für Personal“ bzw. „Personalaufwand“. Die Liquiditätsplanung gibt uns hierbei einen zeitlichen Überblick über das Anfallen der einzelnen Auszahlungen für Personal, während die GuV uns deren jährliche Summe als Personalaufwand liefert.

Zur Durchführung der Liquiditätsplanung: Sämtlichen Einzahlungen werden sämtliche Auszahlungen gegenübergestellt. Damit die Liquidität stets sichergestellt ist, muss die Summe der Einzahlungen stets größer sein als die Summe der Auszahlungen. Das Unternehmen baut sich somit eine Liquiditätsreserve auf. Übersteigt die Summe der Auszahlungen die Summe der Einzahlungen, muss Kapital zugeführt werden. Die Summe aller negativen Einzelbeträge ergibt den gesamten Kapitalbedarf über den Planungszeitraum.

Je weiter Sie in die Zukunft blicken, desto größer wird auch die Planungsunsicherheit. Die Liquiditätsplanung sollte daher für das erste Jahr monatlich erfolgen, für das zweite Jahr vierteljährlich und für das dritte, vierte und fünfte Jahr nur noch jährlich. Für die konkreten Zahlenangaben können Sie die entsprechenden Tabellen im Anhang dieses Handbuchs verwenden.

Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Die Gewinn- und Verlustrechnung gibt die Ertragslage und Rentabilität eines Unternehmens wieder. Als Ergebnis weist sie den Gewinn bzw. den Verlust des Unternehmens aus. Ein Gewinn vermehrt das Eigenkapital und steigert damit die Rentabilität eines Unternehmens. Ein Verlust, der verkraftet werden muss, zehrt Kapital auf. Die GuV ist aus handels- und steuerrechtlichen Gründen vorgeschrieben. So dient der Gewinn auch als Bemessungsgrundlage für Steuern. Die gesetzlichen Vorschriften zur GuV sind im §275 Handelsgesetzbuch angegeben.

Die Rechengrößen der GuV lauten „Aufwand“ und „Ertrag“. Ein Aufwand wirkt kapitalzehrend, ein Ertrag kapitalmehrend. Im Gegensatz zur Liquiditätsplanung, welche die Planung und Sicherung des Barmittelbestands zum Ziel hatte, ermittelt die GuV Vermögensmehrungen bzw. Vermögenminderungen im Laufe des Geschäftsjahres.

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist jährlich durchzuführen. Das Geschäftsjahr muss nicht zwingend mit dem Kalenderjahr übereinstimmen (ein Geschäftsjahr kann bspw. am 1.10. beginnen und endet folglich am 30.9.). Die GuV bezieht sich daher auf einen konkreten Zeitraum, der bei der Erfassung der einzelnen Positionen von Aufwendungen und Erträgen unbedingt zu beachten ist: Verkaufen Sie beispielsweise Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung im laufenden

Geschäftsjahr, so ist der Ertrag aus dem Verkauf dem laufenden Geschäftsjahr zuzuordnen; auch dann, wenn sich die Bezahlung bis ins nächste Geschäftsjahr verzögert. Mit Aufwendungen verhält es sich analog.

Zur Durchführung der GuV sind zunächst sämtliche Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahres zu erfassen. Gehen Sie Ihren gesamten Businessplan durch und entscheiden Sie, ob und in welcher Höhe sich die von Ihnen getroffenen Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen. Sind Sie über die genaue Höhe der anfallenden Aufwendungen im Zweifel, so holen Sie Kostenvoranschläge ein. Vergessen Sie nicht, die Kosten Ihrer privaten Lebensführung abzudecken. Im Fall einer GmbH setzen Sie hierfür z.B. ein Geschäftsführergehalt an. Im Fall von Personengesellschaften darf für die Firmeninhaber jedoch kein Personalaufwand angesetzt werden. Bei dieser Rechtsform erhalten die Firmeninhaber kein fixes Gehalt, sondern leben von ihren Privatentnahmen aus der Firma, die in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen sind.

Zur Aufstellung der GuV sind die gesetzlichen Vorschriften von § 275 Handelsgesetzbuch zu beachten; sie besagen, dass sämtliche Erträge und Aufwendungen nicht einzeln aufgeführt werden dürfen, sondern bestimmten Aufwands- und Ertragskategorien zugeordnet werden müssen. Die Vordrucke im Anhang sind nach diesen Vorschriften gestaltet. Die GuV kann gemäß zweier Verfahren durchgeführt werden: Gesamtkostenverfahren und Umsatzkostenverfahren. Die Vordrucke im Handbuch sind nach dem Gesamtkostenverfahren gestaltet.

Erfahrungsgemäß besteht für die Aufwandskategorien in der GuV häufig Erklärungsbedarf (Erläuterungen zu allen Positionen im Glossar): Unter die Position Materialaufwand fallen alle Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren und Leistungen. Unter den Posten Personalaufwand werden die in der Personalplanung ermittelten Löhne und Gehälter mit Sozialabgaben und Steuern subsumiert. In der Kategorie Abschreibungen geben Sie die in der Investitions- und Abschreibungsplanung ermittelten Abschreibungen an. Die Investitionsausgabe selbst, d.h. der Kaufpreis der Anlage, wird nicht in der GuV erfasst, weil diese Auszahlung nicht zu einer Änderung des Reinvermögens Ihres Unternehmens führt (vorhandenes Kapital wurde in Sachvermögen umgewandelt).

Die Position „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ ist als Sammelposten zu verstehen. Hier subsumieren sich u.a. Mieten, Versicherungen, Bürobedarf, Porto, Werbung, Rechtsberatung, Reisekosten und Reparaturen. Bei Unternehmensgründungen sind unter dieser Position ebenfalls wichtige Aspekte, wie Patent- oder Lizenzgebühren, als Aufwendungen zu berücksichtigen.

Als letzte Aufwandskategorie sind noch Zinsen und ähnliche Aufwendungen anzugeben.

Zur Berechnung des Gewinns/Jahresüberschusses bzw. Verlusts/Jahresfehlbetrags bilden Sie die Differenz aller Erträge und Aufwendungen eines Geschäftsjahres. Sie erhalten damit einen Überblick über das Geschäftser-

gebnis. Dieses Ergebnis wird in die Bilanz übertragen und schlägt sich in derselben Höhe in der Position „Eigenkapital“ der Bilanz nieder.

Die GuV ist zwar jährlich durchzuführen. Zur Verbesserung der Planungssicherheit sollte sie aber für das erste Jahr monatlich erfolgen, für das zweite Jahr vierteljährlich, danach vorschriftsgemäß jährlich. (Weitere Erläuterungen zur GuV finden Sie in den Literaturempfehlungen sowie im Glossar.)

Cashflow. Dem Cashflow wird hinsichtlich der Finanzkraft und Ertragskraft eines Unternehmens besonderer Aussagegehalt zugebilligt. Cashflow bedeutet ursprünglich wörtlich „Zahlungsstrom“. Als Cashflow versteht man aber im Kontext der Finanzplanung und -rechnung die Summe der während des Geschäftsjahres im Unternehmen erwirtschafteten finanziellen Mittel.

Die Berechnung des Cashflows ist auf zwei verschiedene Arten möglich: gemäß direkter Methode oder indirekter Methode. Bei der direkten Methode wird die Differenz aller Einzahlungen und aller Auszahlungen gebildet. Der Saldo ist der Cashflow. Diese Vorgehensweise ist analog zur Liquiditätsplanung. Der direkt berechnete Cashflow entspricht dem Ergebnis der Liquiditätsplanung. In der Praxis wird der Cashflow jedoch meist gemäß der indirekten Methode berechnet, um den Zusammenhang zwischen GuV-Ergebnis und Finanzergebnis darzustellen. Hierzu das geläufigste Berechnungsschema:

$$\begin{array}{l} \text{Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag} \\ + \text{ Abschreibungen} \\ - \text{ Zuschreibungen} \\ + \text{ Erhöhung (-Verminderung) der Rückstellungen} \\ \hline = \text{Cashflow} \end{array}$$

Gewinn- und Verlustrechnung berechnet werden. Ist der Cashflow positiv, so stehen dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung. Ist der Cash Flow negativ, so hat das Unternehmen im Laufe des Geschäftsjahrs mehr finanzielle Mittel ausgegeben als ihm zugeflossen sind; das Unternehmen hat keine eigene Finanzkraft mehr, Kapital muss zugeführt werden.

Der indirekt berechnete Cashflow gibt sowohl Auskunft über die Fähigkeit des Unternehmens zur Erwirtschaftung von Zahlungsüberschüssen als auch über die möglichen Divergenzen zwischen GuV-Ergebnis und Finanzstärke des Unternehmens.

Ferner ist der Cashflow Grundlage für die Renditeberechnungen der Kapitalgeber (siehe Abschnitt „Berechnung der Rendite für Kapitalgeber“).

Planbilanzen. Risikokapitalgeber interessieren sich für die Entwicklung des Vermögens Ihres Unternehmens. Dies wird in Form von Planbilanzen dargestellt. Die Bilanz gibt den Wert des Vermögens im Unternehmen zu einem bestimmten Stichtag, dem letzten Tag des Geschäftsjahrs, an und ist jährlich zu erstellen. Im Gegensatz zu den vorherigen Bestandteilen der Finanzplanung, die den Verlauf des gesamten Geschäftsjahres abbilden, handelt es sich bei der Bilanz um eine Art „Momentaufnahme“ der Vermögenssituation im Unternehmen.

Auf der Aktivseite werden die Vermögensgegenstände des Unternehmens angegeben (Mittelverwendung). Hierzu zählen immaterielle Vermögensgegenstände, wie Patente, als auch materielle Vermögensgegenstände, wie Grundstücke und Gebäude, technische Anlagen oder langfristige Finanzanlagen. Diese langfristig im Unternehmen verbleibenden Vermögensgegenstände bezeichnet man als Anlagevermögen. Als Umlaufvermögen bezeichnet man die kurzfristig verbleibenden Vermögensgegenstände; hierzu gehören Lagermengen/Vorräte, Forderungen und Barmittel. Der Aktiva wird die Passiva, welche die Art der Finanzierung und Kapitalherkunft angibt (Mittelherkunft), gegenübergestellt.

Die Passiva gliedert sich in die Positionen Eigenkapital und Fremdkapital. Das Fremdkapital wird grob in kurzfristige und langfristige Verbindlichkeiten untergliedert. Zum Abschluss des Geschäftsjahrs wird das GuV-Ergebnis in die Bilanzposition „Eigenkapital“ gebucht. Je nach Gewinn/Verlust vermehrt/vermindert sich somit das Reinvermögen des Unternehmens.

Zur Aufstellung und Bewertung der Positionen in Aktiva und Passiva gelten die gesetzlichen Vorschriften der §§ 264 ff. Handelsgesetzbuch. Sachanlagen werden gemäß ihrer Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Dieser Wert vermindert sich jährlich um die jeweiligen Abschreibungen. Vorräte werden zu Herstellungskosten bewertet. Forderungen und Barmittel werden zu ihrem jeweiligen Geldbetrag erfasst. Die Verbindlichkeiten werden zu ihrem Nominalwert bewertet. Ihre Zins- und Tilgungszahlungen werden in der Liquiditätsplanung erfasst, ihr Zinsaufwand in der GuV erfasst.

Für die konkreten Zahlenangaben können Sie die entsprechenden Tabellen im Anhang dieses Handbuchs verwenden.

Finanzbedarf. Aus der Liquiditätsplanung geht zwar hervor, wieviel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, nicht jedoch, aus welchen Quellen es stammt. Grundsätzlich wird dabei zwischen Eigenkapital (Kapitalgeber halten Anteile an der Unternehmung) und Fremdkapital unterschieden. Wählen Sie aus der Vielzahl der Finanzierungsquellen für Ihr Unternehmen die „richtige Mischung“ aus.

Geld wird nie einfach gratis zur Verfügung gestellt. In der Familie mag noch am wenigsten gefordert werden; professionelle Geldgeber verlangen mehr. Dem Bargeld der Investoren hat das Unternehmerteam nur ein Versprechen gegenüberzustellen – normalerweise keine gute Verhandlungsposition. Dennoch bestehen realistische Chancen, im Erfolgsfall sehr gut abzuschneiden, weil auch

5 Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

Die Berechnung der Rendite basiert auf Zahlungsströmen. Zur Renditeberechnung für die Kapitalgeber ist daher die Erfassung sämtlicher Zahlungen der Investoren an das Unternehmen und sämtlicher Einzahlungen an die Investoren notwendig. Diese Einzahlungen stellen die Rückflüsse an die Investoren dar, die bspw. durch Veräußerung von Beteiligungen, Dividendenzahlungen oder sonstige Rückzahlungen entstehen. Die Rendite hängt somit von zwei Schlüsselgrößen ab: Zum einen vom Kapitalbedarf (Finanzierungsbedarf) des Unternehmens, dessen Höhe sich in den Auszahlungen niederschlägt, und zum anderen von potenziellen Verkaufserlösen, die Rückzahlungen und somit Einzahlungen für die Investoren bedeuten. Besonders hohe Renditen sind demzufolge bei einem Börsengang oder bei einem Verkauf des Unternehmens an große Industrieunternehmen zu erwarten.

Die Bewertung von Unternehmen, d.h. wieviel ein Markt bereit ist, beim Börsengang für die Aktien eines Unternehmens zu bezahlen, ist eine Wissenschaft für sich. Stark vereinfacht kann mit Multiplikatoren aus vergleichbaren Börsengängen anderer Unternehmen gerechnet werden, z.B. mit der Formel: Unternehmenswert = 6-8mal der Reingewinn (nach Steuern) Ihres Unternehmens im Jahr des Börsengangs.

Zur Renditeberechnung wird in der Praxis häufig die sog. Internal Rate of Return (IRR) angewandt. Sie gibt an, welche interne Verzinsung man für das jeweils gebundene Kapital erhält. Unter „gebundenem Kapital“ sind die Zahlungen der Investoren an Unternehmen zu verstehen.

Die Formel zeigt: Die IRR ist derjenige Zinssatz, bei dem die Summe der auf den Zeitpunkt des Erstinvestments abgezinsten Ein- und Auszahlungen gleich Null ist.

$$\left[\frac{A_0}{(1+IRR)^0} + \frac{A_1}{(1+IRR)^1} + \frac{A_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{A_T}{(1+IRR)^T} \right] \stackrel{!}{=} \left[\frac{E_0}{(1+IRR)^0} + \frac{E_1}{(1+IRR)^1} + \frac{E_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{E_T}{(1+IRR)^T} \right]$$

A=Auszahlung
E=Einzahlung

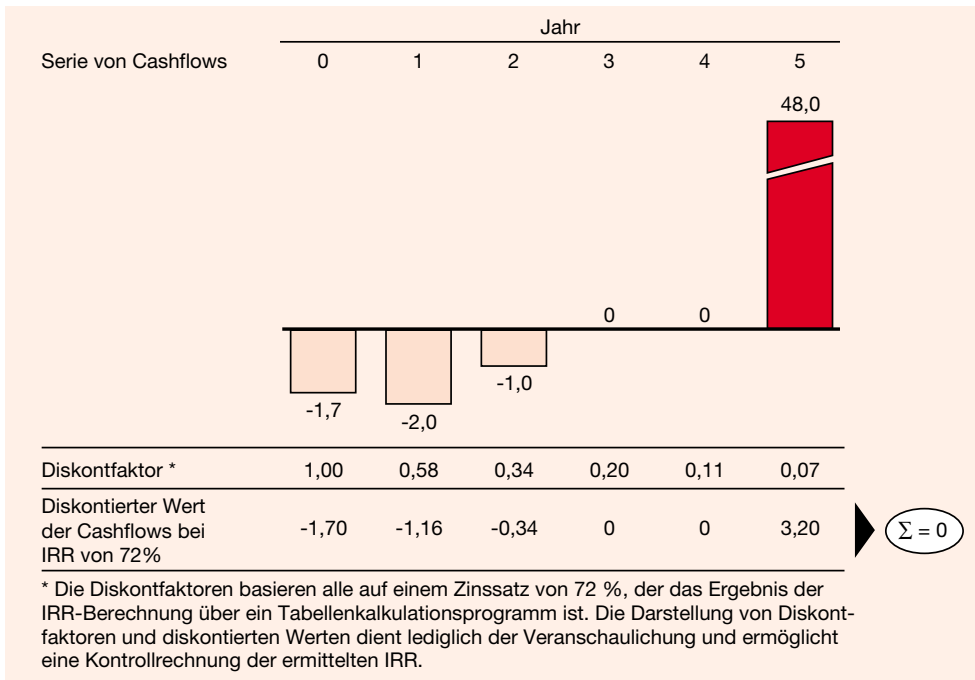
Gemäß Definition sind in dieser Formel alle Zahlungen auf den Zeitpunkt der zeitlich frühesten Zahlung, d.h. auf das Gründungsjahr 0, abgezinst. Alle Zahlungen gehen somit zu ihrem „Barwert“ im Jahr 0 in die Formel ein. Auf diese Weise werden die späteren Zins- und Zinseszinsseffekte in den Zahlungen zu ihren tatsächlichen Zeitpunkten korrekt berücksichtigt. Zur Abzinsung wird jede Zahlung durch den Diskontfaktor gemäß der Formel

$$\text{Diskontfaktor} = \frac{1}{(1+r)^T}$$

dividiert, wobei r = Diskontsatz in % ist und T = Jahreszahl des Jahres, in welchem der Cashflow in Wirklichkeit erfolgt (z.B. der Cashflow erfolgt in Jahr 3, so lautet der Exponent $T=3$).

Zur Berechnung der IRR ist auf den meisten Taschenrechnern und in Tabellenkalkulationsprogrammen eine spezielle IRR-Funktion vorgesehen (z.B. in Excel 97: Funktion IKV).

Anhand der Zahlen aus dem Fallbeispiel CityScape wird die Berechnungsweise deutlich: In den Jahren 0, 1 und 2 investieren Kapitalgeber insgesamt 4,7 Millionen DM. Nach fünf Jahren wird beim Börsengang ein realisierter Erlös von ca. 48 Millionen DM (=6x der Reingewinn von 7,93 Millionen im 5. Jahr) erwartet. Wie hoch ist in diesem Fall die Rendite?



Rendite-
berechnung in
Mio. EUR

Wenn die Ein- und Auszahlungen in die IRR-Formel eingesetzt werden, ergibt sich im Beispiel für das Projekt CityScape eine IRR von 72 Prozent, d. h., die Investoren erhalten im Durchschnitt für das eingesetzte Kapital eine jährliche Rendite von 72 Prozent. Angesichts der Risiken ist dieser Wert eine übliche Renditeerwartung.

Leitfragen: Finanzierung

Development Stage:

- Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
- Wie wird sich Ihre Liquidität entwickeln? Ab wann rechnen Sie mit dem Break-even (= Summe aller Erlöse minus Summe aller Kosten)? (als Text)
- Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebende Finanzbedarf Ihres Unternehmens? Wieviel flüssige Mittel (Cash) werden im ungünstigsten Fall benötigt? (als Text)

Excellence Stage:

- Auf welchen Annahmen basiert Ihr Finanzplan?
- Welche Quellen stehen Ihnen zur Deckung Ihres Finanzbedarfs zur Verfügung?
- Wie lautet Ihr Angebot (Deal) an potenzielle Kapitalgeber?
- Welche Rendite können die Investoren erwarten?
- Wie realisieren die Investoren ihren Gewinn (Exit-Optionen)?



Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanzplanung mitbringen, empfiehlt es sich **dringend**, die Coaches oder Experten (z.B. Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer) miteinzubeziehen. Besprechen Sie insbesondere die hier aus Vereinfachungsgründen vernachlässigte Problematik der Umsatz- und Ertragssteuer mit einem Steuerberater, zum Beispiel auf einem der Jours fixes des Wettbewerbs (siehe beiliegendes Terminblatt, Flyer oder Homepage). Beachten Sie, dass die meisten Geschäftsvorhaben an einer mangelhaften Finanzplanung scheitern. Am sinnvollsten ist es, jemanden mit entsprechenden Kenntnissen auf diesem Gebiet in Ihr Team aufzunehmen!

6 Das Fallbeispiel „CityScape“

Das Original des folgenden Fallbeispiels wurde 1994 für den US-Markt entwickelt und in jeweils angepasster Form als Beispiel im Rahmen des Venture 98-Wettbewerbs in der Schweiz verwendet und beim Businessplan-Wettbewerb Nordbayern 1998/99 eingesetzt. Inhalt und Gewichtung der einzelnen Teile des Businessplans sollten Sie keinesfalls als verbindlich für Ihren Businessplan betrachten. Sie sind lediglich als Anregung und Orientierungshilfe für die eigene Arbeit gedacht. Wie bei anderen Internet-Projekten ist in der Zwischenzeit auch im CityScape-Marktsegment ein starker Preisverfall eingetreten. Zusammen mit einer extrem kurzen Nutzungsdauer, zwingt er alle Anbieter ihre Geschäftsstrategie laufend zu überprüfen. Somit sollten für Sie bei diesem Fallbeispiel nicht die inhaltliche Richtigkeit der damaligen Annahmen, sondern Struktur und Ausgestaltung der einzelnen Teile des Businessplans im Vordergrund stehen.

6.1 Geschäftsidee „CityScape“

Das Problem

Internet und World Wide Web (WWW) haben sich als Basis des weltweiten „Information Superhighway“ und des elektronischen Marktes etabliert. Weil die Zahl der WWW-Benutzer sehr rasch zunimmt, suchen viele Unternehmen nach Wegen, die Vorteile dieses neuen Vertriebskanals zu nutzen. Für den Benutzer wird es jedoch immer schwieriger, gewünschte Informationen einfach und schnell zu finden, weil sich auch die Zahl der Anbieter („Homepages“) und die Menge der angebotenen Informationen explosionsartig vermehren. Zudem besteht für kleine, lokal ausgerichtete Unternehmen bisher kein einfacher Zugang zum WWW, der es ihnen erlauben würde, das Internet ohne großen Aufwand und mit finanziellem Erfolg zu nutzen.

Die Lösung

Unser Produkt „CityScape“ (CS) löst dieses Problem: Es ist zugleich ein interaktives WWW-Verzeichnis und eine kommerzielle Plattform für kleine und mittlere Unternehmen.

Charakteristisch für CS sind zwei Nutzendimensionen:

- CS organisiert auf leicht verständliche Weise Alltagsinformationen wie Veranstaltungen, lokale Events, Restaurant-Infos, Adressen, Filmtipps, aber auch kommerzielle Information zu (lokalen) Geschäften und deren Angeboten.
- CS dient lokalen Geschäften als Kanal für Werbung und Verkauf ihrer Angebote. Dieser Service reicht vom Eintrag einer Kontaktadresse (analog den Gelben Seiten) bis zum Einrichten kompletter interaktiver Verkaufskataloge mit elektronischer Abwicklung von Transaktionen.

Das Innovative an CS (im Vergleich zu bestehenden Internet-Produkten) ist die Zusammenfassung von Alltagsinformationen, die üblicherweise verstreut in Zeitungen, Telefonbüchern und Radio/TV zu finden sind. Innovativ ist zudem die Art, wie CS es kleineren und mittleren Unternehmen, die nicht die finanziellen Mittel und das Know-how für einen eigenständigen Internet-Auftritt haben, ermöglicht, im WWW präsent zu sein und das Internet für ihre Geschäftstätigkeit zu nutzen.

Der Markt

Erste Analysen von Statistiken zeigen, dass über 5 Mio. kleinere und mittlere Unternehmen als potenzielle Kunden in Frage kommen. Bei durchschnittlich 500 DM Umsatz pro Jahr und Firma ergibt sich ein Gesamtmarkt-Volumen von über 2,5 Mrd. DM. Wir glauben, dass CS mit Preisen ab 50 DM pro Monat für die angeschlossenen Unternehmen ein attraktives Angebot ist und langfristig für Mitarbeiter und Investoren finanziell interessant sein kann.

Konkurrenz für CS entsteht zum einen von traditionellen Kanälen wie Zeitungen und Gelben Seiten. Gegenüber diesen Kanälen haben wir dank der Interaktivität und der Multimedia-Möglichkeiten des WWW bedeutende Vorteile. Weitere Konkurrenten sind andere Unternehmen, die bereits verschiedenste Services für das Internet anbieten. Gegen diese Konkurrenten werden wir uns mit schneller Umsetzung und Verbreitung von CS sowie konsequenter Nutzung unseres Technologie- und Vertriebs-Know-hows durchsetzen.

Das Geschäftsmodell

CS ist spezialisiert auf das Marketing und den Verkauf an Endnutzer und lokale Unternehmen sowie auf die Integration bestehender Internet-Technologien („Search engines“, Transaktionsabwicklung etc.). Zugang zum Internet und der Unterhalt der Computer-Infrastruktur werden an lokale Internet-Anbieter fremdvergeben (Abbildung 1, s. S. 72). CS wird als erstes in Städten und Regionen mit hoher WWW-Verbreitung eingeführt; Ziel ist, CS de facto zum Standard für lokales Informationsmanagement und die Abwicklung von Geschäftstransaktionen des lokalen und regionalen Gewerbes zu machen.

6.2 Businessplan „CityScope“

EXECUTIVE SUMMARY

Unternehmenszweck von CityScope

CityScope (CS) entwickelt und vermarktet eine interaktive Software für das World Wide Web. Sie ist für Endnutzer wie auch lokale Geschäftspartner von CS einfach zu bedienen.

- Konsumenteninformationen über lokale Firmen, Veranstaltungen, Kinos, Restaurants, Wetter usw. werden nutzerfreundlich aufbereitet und präsentiert.
- Lokalen Firmen dient sie als Träger für ihre Verkaufsangebote und Werbung.

Hintergrund: Rasant wachsender Internet-Markt

Internet und World Wide Web haben sich als Plattform für den elektronischen Markt etabliert. Die Zahl der Internet-Benutzer nimmt weiterhin rasant zu, und viele Firmen überlegen sich, wie sie die Vorteile dieses neuen Kanals nutzen können. Dank seiner Interaktivität und Multimedia-Möglichkeiten ist das Web ein ideales Instrument für Werbung und Verkauf. Information kann rasch und einfach aktualisiert und kostengünstig verbreitet werden; zudem erhalten Firmen auf einfache Weise Informationen über Konsumentenpräferenzen. Nach aktuellen Prognosen wird der elektronische Markt bis ins Jahr 2000 von heute 40 Mrd. DM auf 150 Mrd. DM zunehmen.

Problem: Lokalinformation nur mühsam auffindbar

Die Zahl der Anbieter auf dem World Wide Web (Homepages) und die verfügbare Information nehmen explosionsartig zu. Konkrete Informationen, insbesondere Lokalinformationen, sind heute jedoch nur sehr umständlich und zeitraubend zu finden; dieses Problem wird sich weiter verstärken. Kleinfirmen haben zudem nicht so einfach Zugang zum Internet und damit zu ihren lokalen Kunden. CS bietet eine Lösung für dieses Problem.

Produkt: Bündelung und „sinnvolle“ Aufbereitung von Lokalinformation

CS ist zugleich ein interaktives WWW-Verzeichnis und eine kommerzielle Plattform für kleine und mittlere Unternehmen. CS organisiert auf leicht verständliche Weise Alltagsinformationen wie Veranstaltungen, lokale Events, Restaurant-Infos, Adressen, Filmtipps, aber auch kommerzielle Information zu (lokalen) Geschäften und den Angeboten. CS dient lokalen Geschäften als Kanal für Werbung und Verkauf ihrer Angebote. Dieser Service reicht vom Eintrag einer Kontaktadresse (analog den Gelben Seiten) bis zum Einrichten kompletter interaktiver Verkaufskataloge mit elektronischer Abwicklung zu Transaktionen.

Firma und Unternehmerteam: Erfahrenes und motiviertes Team

CS als Firma konzentriert sich auf Marketing und Verkauf von Internet-Dienstleistungen und die Integration unterschiedlicher Internet-Software (z.B. Suchprogramme und Abwicklung von Transaktionen). Das Unternehmerteam besteht aus vier Personen mit ausgezeichnete Ausbildung und Erfahrung. Das Team verfügt über hervorragende Kenntnisse und Erfahrung in Marketing und Verkauf sowie über umfassendes Know-how in Finanzen und Technologie.

Geschäftssystem: Lokale Firmen als Einnahmequellen

Ziel ist, CS zum De-facto-Standard für lokales Informationsmanagement und die Abwicklung von Geschäftstransaktionen des lokalen und regionalen Gewerbes zu etablieren.

Für alle Endnutzer (Konsumenten) ist die Nutzung von CS generell kostenlos. Wenn in ausreichender Anzahl vorhanden, schaffen die Konsumenten den Anreiz für Gewerbe und Betriebe, gegen eine Gebühr in CS präsent zu sein. Die Gebühren für lokale Firmen teilen sich auf in eine einmalige Installationsgebühr und monatliche Abonnementsgebühren. CS ist spezialisiert auf das Marketing und den Verkauf an Endnutzer und lokale Unternehmen so-

wie auf die Integration bestehender Internet-Technologien („Search engines“, Transaktionsabwicklung etc.). Der Zugang zum Internet und der Unterhalt der Computer-Infrastruktur werden an lokale Internet-Anbieter fremdvergeben. CS wird zuerst in Städten und Regionen mit hoher WWW-Verbreitung eingeführt.

Finanzierung: 68% IRR für die Investoren der ersten Runde

Nach den Wachstumsprognosen wird CS im fünften Betriebsjahr rund 68 Mio. DM Umsatz erzielen, bei einem Nettogewinn nach Steuern von 12% des Umsatzes. CS wird dann in rund 100 Städten präsent sein und ca. 90 Mitarbeiter beschäftigen. Die Gründer bringen ein Startkapital von 200.000 DM ein. CS sucht Investoren, die gute Branchenkenntnis haben und das Team beim Geschäftsaufbau aktiv unterstützen. In einer ersten Finanzierungsrunde bietet CS eine Beteiligung von 60% für 1,5 Mio. DM an. Nach 12 Monaten werden weitere 2,0 Mio. DM, nach weiteren 12 bis 15 Monaten nochmals 1,0 Mio. DM aufgenommen. Ein IPO erscheint nach fünf bis sechs Betriebsjahren möglich. Nach unserer Bewertung der Firma im fünften Jahr beträgt die IRR für die Investoren der ersten Runde 68%.

PRODUKTIDEE

Aktuelle Situation – Internet-Trends und Marktkräfte

In den letzten Jahren hat sich das Internet/World Wide Web (WWW) zum Rückgrat des vielbeschriebenen „Information Superhighway“ entwickelt. Es wird nicht mehr nur von Regierungsstellen und Universitäten genutzt, sondern ist ein Instrument mit potenziellem Nutzen für Millionen von Konsumenten. Nach jüngsten Schätzungen gibt es weltweit rund 60 Millionen Internet-Benutzer; bei jährlichen Wachstumsraten von 30 bis 40% werden es Ende des Jahres 2000 nahezu 200 Millionen sein.

Angesichts dieser Größenordnungen haben Firmen jeglicher Art das Internet entdeckt. Bereits heute gibt es mehr kommerzielle als private Nutzer, und ihre Zahl nimmt schnell zu. „Virtuelle Schaufenster“ oder „Elektronische Shopping Center“ gehören zum Alltag des WWW. Der Marktumsatz für elektronisches Shopping beträgt bereits 10 Mrd. DM pro Jahr. Es wird erwartet, dass der elektronische Einzelhandel bis zum Jahr 2000 auf 100 Mrd. DM anwachsen wird. Das Internet ist für Kleinfirmen besonders interessant, da sie dort die gleichen Wettbewerbsbedingungen vorfinden wie Großunternehmen.

Informationsmanagement und WWW-Commerce

Der große Nutzen des WWW liegt nicht in der Infrastruktur, sondern in der überwältigenden Fülle von Informationen, die allen Nutzern zugänglich sind. Andererseits macht es die dezentrale Aufbereitung der Information umständlich, und es ist zeitraubend, gewünschte Informationen zu finden.

- Viele Endnutzer „surfen“ zwar gerne im Internet, aber sie empfinden die Suche nach spezifischer Information als sehr frustrierend. Wer zum Beispiel wissen möchte, wann ein Film im Kino läuft oder wer einen Tisch in einem lokalen Restaurant buchen möchte, ist heute per Telefon noch schneller.

- Kleinfirmen, die Internet-Benutzer in ihrer Region ansprechen wollen, haben Probleme, die Konsumenten auf ihre Präsenz im Internet aufmerksam zu machen und sie zu veranlassen, ihre Webseite zu „besuchen“.

Ob das Internet zukünftig ein kommerziell nutzbarer Distributionskanal sein wird, hängt hauptsächlich davon ab, ob und von wem neue Formen der Informationsaufbereitung und -präsentation geschaffen werden.

Die Realisierung des „Information Superhighway“ steht und fällt somit mit dem Management von Informationen, das auf die Unterhaltungs-, Kommunikations- und Informationsbedürfnisse des Normalbürgers ausgerichtet ist.

CityScope – Das Produkt

CS ist ein WWW-Softwarepaket, das gleichzeitig ein interaktives WWW-Verzeichnis und eine kommerzielle WWW-Plattform für kleine und mittelgroße Firmen bietet. Der Nutzen von CS liegt in der Aufbereitung und Distribution von Informationen lokaler Firmen – und zwar in einer Weise, die für die Konsumenten schneller und einfacher zugänglich ist als bisherige Informationsangebote.

- CS organisiert die von Konsumenten (Endnutzern) einer Region oder Stadt genutzten Lokalinformationen wie z.B. aktuelle Nachrichten, Veranstaltungskalender, Wetterberichte, Restaurant- und Kinoinformation, Adress- und Telefonbuch, vollständige Listen von Firmen und Organisationen. Das Verzeichnis enthält auch einfache Stadtpläne und einfach zu bedienende Suchprogramme.
- CS dient lokalen Firmen als Kanal für Werbung und Verkaufsangebote. Möglich ist der Eintrag einer Firmenadresse bis hin zu kompletten, interaktiven Verkaufskatalogen mit elektronischer Transaktionsabwicklung. CS unterstützt Kleinfirmen dabei, eine Internet-Seite günstig und einfach zu erstellen, und zwar mit drei Angebotsphasen:
 - **Basisangebot** – umfasst eine Seite Text und Grafik, zum Beispiel eine kurze Beschreibung der Firma mit Telefonnummer, Adresse, Wegbeschreibung usw.
 - **Deluxe-Angebot** – umfasst bis zu zehn Seiten Text und Grafik sowie Beratung durch den Internet Presence Provider; monatliche Berichte an die Geschäftsleitung geben Auskunft über die Anzahl der „Besucher“ der Webseite und ihr demographisches Profil.
 - **Katalogdienst** – vollständiger Katalog mit Transaktionsabwicklung. Diese umfassende Dienstleistung ermöglicht es den Firmen, Geschäfte über das Internet abzuwickeln. Der Service schließt umfassende Beratung, regelmäßige Berichte an die Firmenleitung und häufige Aktualisierung der Angebote ein.

UNTERNEHMERTTEAM

Das Gründerteam vereint individuelle Stärken der vier Gründerinnen und Gründer zu einem engagierten Unternehmerteam mit einer gemeinsamen Vision.

Mark Lechner, Geschäftsführer und Finanzchef

Mark war acht Jahre im Marketing von Oracle tätig und hat erfolgreich eine Verkaufsregion mit 12,5 Mio. DM Umsatz geleitet. Ende 1997 beendete er sein MBA-Studium an der University of Georgia, Athens; er hat zuvor an der Universität München BWL studiert.

Stefan Fischer, Verkaufsleiter

Stefan hat ein Betriebswirtschaftsstudium an der Fachhochschule München abgeschlossen. Als Assistent des Verkaufsleiters eines mittelgroßen Maschinenunternehmens hat er praktische Erfahrung im Verkauf mit einer internationalen Kundschaft gewonnen.

Maria Meierhofer, Entwicklungsleiterin

Maria ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität München, wo sie ihre Dissertation im März 1998 abschloss. Ihre Forschungsgebiete sind Kommunikationssysteme und Computernetzwerke. 18 Monate lang war sie bei Siemens als Verfasserin von C++ und Assembler-Software tätig. Maria ist freischaffende Software-Entwicklerin. Sie hat zusätzlich einen Abschluss in Elektrotechnik von der Technischen Universität München.

Pia Lauener, Marketingleiterin

Pia hat ein Diplom in Informatik der Technischen Universität München und studiert zur Zeit Betriebswirtschaft an der Universität München. Sie hat bei IBM als Hardware-Designerin für optische Datenkommunikation gearbeitet und bei einer Strategieberatungsfirma Marktforschung betrieben.

Noch zu besetzende Positionen

Zur Ergänzung der Fähigkeiten von CS wird ein Internet-Spezialist mit Kenntnis der WWW-Technologien (Suchprogramme, Gestaltung von Homepages) benötigt. Zur Abwicklung von Geschäften über CS wird schnellstmöglich auch ein Mitarbeiter mit technischen Kenntnissen des elektronischen Handels gesucht.

MARKT UND WETTBEWERB

Marktgröße

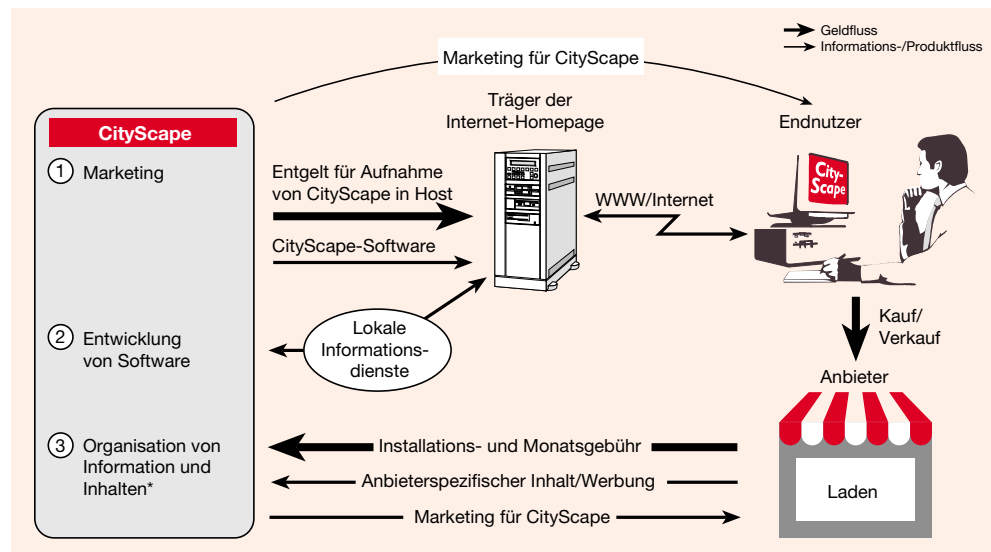
Potenzielle Kunden von CS sind kleine und mittelgroße Firmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen bisher über herkömmliche Kanäle wie die Gelben Seiten, die Printmedien und das Radio vermarkten. Geographisch wird CS in den ersten Jahren in Deutschland und den angrenzenden Staaten lanciert. Hier gibt es über 5 Millionen Unternehmen mit weniger als 250 Angestellten (Abbildung 1). Als potenzielle Kunden kommen alle Branchen in Frage.

6 Das Fallbeispiel „CityScope“

Unter der Annahme, dass 50% erreichbar sind, verbleiben ca. 2,7 Mio. potenzielle Kunden. Unser Ziel ist, innerhalb von fünf Jahren 50.000 Kunden zu gewinnen, was einer Durchdringung von 2% des Gesamtpotenzials entspricht.

Geschäftsmodell CityScope

Abbildung 1



Kundenbedürfnisse

Einzelhändler wünschen sich einen Vertriebskanal, über den sie kostengünstig möglichst viele Konsumenten erreichen. Dazu müssen die Produkte und Dienstleistungen ansprechend angeboten werden. Der Kanal muss leicht zugänglich und einfach zu nutzen sein, regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden und interaktive Kommunikation ermöglichen.

Um besser zu verstehen, welche Ansprüche die Firmen an einen Vertriebskanal stellen, haben wir mit potenziellen Kunden gesprochen. Die meisten potenziellen Kunden zeigten sich sehr interessiert, zu den von uns vorgeschlagenen Preisen im Internet präsent zu sein. Wie die Gespräche zeigten, sind für die Kunden folgende Bedürfnisse wesentlich - sie werden von unserem Produkt erfüllt:

- **Spannende Werbung:** interaktive Werbung zu vergleichsweise günstigen Preisen
- **Geschäftsabwicklung:** Möglichkeit, einen Verkauf vom Inserat über die Bestellverarbeitung bis zum Zahlungseingang vollständig abzuwickeln
- **Informationsrücklauf:** rasche und zuverlässige Rückmeldung von Daten über das Verhalten und die Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten
- **Marketingunterstützung:** Unterstützung bei der Vermarktung der Produkte und Leistungen, da Kleinfirmen meist vollauf mit dem Alltagsgeschäft ausgelastet sind
- **Umsatzsteigerung:** Erschließung neuer Kundengruppen durch zusätzlichen Vertriebskanal

CS geht gezielt auf diese Kundenbedürfnisse ein. Wir sind deshalb überzeugt, dass es sich für unser Zielkundensegment um ein attraktives Angebot handelt.

Konkurrenzanalyse

CS steht in Konkurrenz zu folgenden Anbietern:

- **Gelbe Seiten:** Sie sind die Primärquelle für lokale und regionale Information über Geschäfte und Kleinunternehmen. Alle in den Gelben Seiten aufgeführten Firmen zahlen eine Gebühr, abhängig von der Größe des Auftritts. Anbieter der Gelben Seiten sind zur Zeit nicht in der Lage, die Vorteile des Webs zu nutzen, da sie auf einem anderen Geschäftsmodell basieren, d.h., Daten werden nur unregelmäßig aktualisiert. Zudem bieten Gelbe Seiten keinerlei Kundenberatung und Service.
- **Printmedien:** Zeitungen und Zeitschriften werden voraussichtlich einen Teil der Inserateinnahmen an das WWW verlieren: Erste Online-Zeitungen sind bereits auf dem Markt. Jedoch erscheint es unwahrscheinlich, dass die Verleger sich in einer neuen Rolle sehen und sich vom Informationsanbieter zum Informationsorganisator wandeln.
- **Telekom-Gesellschaften:** Die Telekom-Gesellschaften verfügen physisch über das Leitungsnetz, auf dem das Internet zu den Benutzern gelangt, sie bieten aber auch „Mehrwertdienste“ an. Der Vorteil von CS gegenüber dieser Konkurrenz ist die regionale Ausrichtung und der spezielle Reiz für „Tante-Emma“-Läden.
- **Eigene Netzwerke:** Access Provider wie CompuServe, T-Online und Metronet bieten gegen monatliche Gebühr eigene Dienstleistungen an. Damit erwirtschaften sie einen Großteil ihrer Einnahmen. Wir sind jedoch überzeugt, dass diese Dienstleistungen keinen Bestand haben, da die Privatkunden nicht dafür bezahlen wollen.
- **Internet Presence Provider – Suchprogramme und Verzeichnisse:** Die Internet Presence Provider sind die direkteste Konkurrenz von CS, wenn es um das Angebot von Verzeichnissen, Schaufensterplatz, Textdiensten und Transaktionsabwicklung geht. Es gibt Hunderte solcher Gesellschaften; mit über 130 Firmen haben wir gesprochen oder deren Homepage abgerufen. Unser Fazit: Die meisten Presence Provider stecken noch in den Kinderschuhen und gehen sehr unspezifisch vor. In der Regel haben sie in Europa auch nur eine Handvoll Kunden, und das größte Problem dürfte die weitere Kundengewinnung sein. CS will deshalb hier seine Kernkompetenz entwickeln und diese Stärke im Marketing und Verkauf nutzen, um Partnerschaften mit Presence Providern aufzubauen (siehe Kapitel Geschäftssystem).

Wettbewerbsvorteile von CityScope

CS verfügt über mehrere dauerhaft verteidigbare Wettbewerbsvorteile:

- **„First Mover“-Vorteil:** Wenn ein Großteil der Geschäfte einer Stadt auf CS präsent ist, wird es für Konkurrenten schwierig, einzelne Geschäfte und Firmen abzuwerben.
- **Skaleneffekte in der Werbung:** Es wird für Konkurrenten schwierig sein, die Kosteneffizienz unserer Werbekampagnen zu erreichen – es sei denn, sie

können ihre Kosten auf eine große Kundenzahl verteilen. Mit steigender Anzahl der Städte, in denen wir präsent sind, können wir mehrere Werbeprogramme gleichzeitig entwickeln und testen. Mit diesen Erkenntnissen lässt sich unsere Werbewirksamkeit laufend steigern.

- **Markenname:** Aus Endverbrauchersicht steht unser Name für ein Informationsmedium, das den Menschen aktuell, umfassend und einfach alles Wichtige über ihre Stadt und die darin tätigen Geschäfte und Firmen liefert. Für die lokalen Geschäfte steht unser Name für eine Dienstleistung, die zu vernünftigen Kosten dafür sorgt, dass die lokalen Verbraucher auf ihre Webseiten aufmerksam werden und diese für Einkäufe nutzen.
- **Größeneffekte in der Technologieentwicklung:** Die Endverbraucher sind nur mit herausragender Technologie, den „heißesten“ Website-Features, auf Webseiten zu locken. CS engagiert die besten Spezialisten dafür. Zudem können wir Erfahrungen aus einzelnen Städten auf das gesamte Städtetz von CS übertragen.
- **Ausrichtung auf Marketing und Verkauf:** Die meisten Internet Presence Provider sind heute „one-stop shops“, die alle zum Internet-Auftritt notwendigen Dienstleistungen anbieten. CS konzentriert sich dagegen auf die Marketing- und Verkaufsaspekte dieses Geschäfts und verbessert laufend seinen Service gegenüber den lokalen Geschäften.

MARKETING UND VERTRIEB

Wir sehen CS in drei bis fünf Jahren als das in ganz Deutschland und in angrenzenden Staaten verbreitete Webverzeichnis für den lokalen Nutzen. CS setzt deshalb alles daran, möglichst rasch neue Städte aufs Netz zu bringen. Um anhaltendes Wachstum zu gewährleisten, konzentrieren wir uns im wesentlichen auf zwei Funktionen: Marketing und Verkauf.

Promotion und Distribution von Services – Werbung an Endverbraucher und Handel

CS spricht gleichzeitig die Endverbraucher und den Handel an: Wenn sich viele Konsumenten dafür interessieren, ist dies ein Anreiz für Firmen, auf CS präsent zu sein; gleichzeitig wollen wir möglichst viele Firmen als Kunden gewinnen, um den Service für Konsumenten attraktiv zu machen.

- **Firmen und Handel:** Die Kundenwerbung beginnt mit einer Direct-Mail-Kampagne bei allen Firmen in der Region. Dann werden mit einer Telefonkampagne wichtige Branchen und andere Kunden, die ihr Interesse geäußert haben, angesprochen. Ein schrittweise aufzubauender Außendienst spricht potenzielle Kunden durch Kundenbesuche persönlich an. Die Zahl der Außendienstmitarbeiter wird proportional zur Zahl neugewonnener Kunden ausgebaut.
- **Endverbraucher:** Endverbraucher werden über lokale Werbekanäle – Printmedien, Lokalfernsehen, Radio – angesprochen. Mit der Konzentration auf eine Region oder Stadt reduzieren wir den Werbeaufwand, haben aber trotzdem noch Synergien mit von CS bedienten Nachbargemeinden.

Werbeaufwand

Unser Budget für die Werbung an Kunden und Handel beträgt 100.000 DM pro Jahr und Stadt. Im ersten Jahr der Einführung von CS in einer neuen Stadt rechnen wir mit zusätzlichen 100.000 DM für die Bekanntmachung und den Aufbau der „Marke“ CS, insgesamt somit 200.000 DM pro Stadt. Annahme für die Berechnung ist eine Stadt mit 2.000 Geschäften, von denen 500 Kunden werden sollen. Weil sich in jeder Stadt das Vorgehen zur Einführung von CS wiederholt, erwarten wir gewisse Einsparungseffekte in den Entwicklungskosten für die Werbekampagnen. CS ist bestrebt, seine Werbeprogramme laufend zu verbessern, um die Werbewirkung pro eingesetzte DM zu maximieren.

Preisgestaltung

Die Kunden bezahlen eine einmalige Installationsgebühr für die Einrichtung ihrer Seite sowie eine Monatsgebühr, solange sie den Service von CS nutzen.

in DM	Beschreibung	Install.-Gebühr	Monatsgebühr	Anteil der Kunden
Produkt 1	Basisangebot: WWW-Homepage mit 1 Seite Text und Grafiken	100	50	70%
Produkt 2	Deluxe-Angebot: WWW-Homepage mit bis zu 10 Seiten Text und Grafiken, Installationsberatung	400	200	25%
Produkt 3	Katalogdienst: vollständiger Katalog mit Transaktionsabwicklung, Installationsberatung	2.000	500	5%
Produkt 4	Homepage-Aktualisierung	25/Aktualisierung		

Die Preise beruhen auf Kundenumfragen und Vergleichen mit aktuellen Konkurrenzprodukten. Sie berücksichtigen auch voraussehbare Gebührenermäßigungen, wenn die Dienstleistungen weiter verbreitet sind und die Zahl der Wettbewerber zunimmt.

Produkte, Preise und Marktsegmente

Kundendienst

Unser Ziel ist eine starke Bindung unserer Kunden und der Endverbraucher an unsere Dienste. Wir sind stark darum bemüht, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und diese Haltung in unserer Unternehmenskultur zu verankern. Unsere Kundendienstnummer 0180-4444 8888 wird von geschultem, kundenfreundlichem Personal bedient.

GESCHÄFTSSYSTEM UND ORGANISATION

Das Geschäftssystem

CS konzentriert sich auf die Entwicklung herausragender Fähigkeiten im Marketing und Verkauf (an Endkunden und Kleinfirmen) sowie auf die Integration bestehender Internet-Technologien (Suchmechanismen, Verschlüsselungs-Technologien etc.). Der größte Teil der Installationsarbeit und des Unterhalts der CS-Homepages wird an externe Internet Presence Provider vergeben. CS stattet die Internet Presence Provider mit der CS-Software aus; die-

se bieten als Vertragspartner ihre Internet-Dienstleistungen wie Einrichtung und Unterhalt von Homepages selbständig an. CS übernimmt die Fakturierung an alle Kunden und entschädigt die Presence Provider für ihre Dienste (siehe Abbildung 1, Seite 72).

Partnerschaften mit Presence Providern

Einige Dutzend Anbieter sind bereits mit ihren Dienstleistungen zur Einrichtung und Gestaltung von Homepages auf dem Markt. Wir werden mit einigen gezielte Partnerschaften eingehen. Partnerschaften müssen allen Beteiligten Vorteile bringen, wenn sie erfolgreich sein sollen. Wir sehen folgende Vorteile einer Partnerschaft:

- **Kunden gewinnen:** Wir haben gesehen, dass die meisten lokalen Presence Provider zu klein oder zu unerfahren sind, um mit Direktmarketing-Kampagnen die potenziellen Kunden anzusprechen. Wir richten deshalb ein eigenes Team für Direktverkauf und Direktmarketing ein, um kontinuierlich neue Kunden zu gewinnen. Dies erlaubt auch den Presence Providern, sich auf ihre eigenen technischen Fähigkeiten zu konzentrieren.
- **Eine breite Dienstleistungspalette ermöglichen:** Die meisten Presence Provider bieten nur eine beschränkte Auswahl des breiten Angebots kundenspezifischer Lösungen von CS an. CS stellt auch die Software-Tools zur Verfügung, um neue Dienstleistungen aller Art zu integrieren.

Der Hauptvorteil der Partnerschaften für CS ist, dass wir die Stärken der Presence Provider nutzen und so wesentlich schneller wachsen können, als wenn wir alles alleine machen würden.

Die Hauptschwierigkeit von Partnerschaften liegt darin, einen gerechten Modus für die Verteilung der Erträge zu finden. Aufgrund unserer Nachforschungen haben wir einen Verteilungsschlüssel gefunden, der für die Presence Provider attraktiv ist. Presence Provider erhalten 75% der Installationsgebühr sowie zwischen 25% und 50% der Monatsbeiträge. Wir haben diesbezüglich insbesondere mit lokalen Presence Providern gesprochen und die Preise für Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Internet analysiert.

Organisationsstruktur und Führungsstil

Die vier Gründungsmitglieder bilden das Führungsteam und besetzen die Funktionen des Geschäftsleiters, des Finanzchefs, der Entwicklungsleiterin und der Marketingleiterin. Wie in Abschnitt „Unternehmerteam“ erwähnt, suchen wir zur Verstärkung weitere Teammitglieder; damit könnten sich auch die aktuellen Verantwortungsbereiche verschieben.

Das Management von CS pflegt einen kooperativen Führungsstil und will als Team funktionieren. Die Entlohnung ist strikt leistungsorientiert; alle Teammitglieder sind an der finanziellen Entwicklung der Firma beteiligt. Ein wesentlicher Teil des Gründungskapitals ist für die Schaffung eines solchen Anreizsystems reserviert.

Betriebsstandort(e)

CS befindet sich anfänglich in München; hier wird der Hauptsitz eingerichtet. Die Nähe zu den Hochschulen sowie zu mehreren Technologiefirmen im Raum

München bietet ausgezeichnete Möglichkeiten, neue Technologien zu nutzen und talentierte Mitarbeiter zu finden.

Personalplanung

Die folgende Tabelle zeigt unsere Personalprognose für die ersten fünf Betriebsjahre. Die Mehrheit der Angestellten ist in Verkauf, Marketing und Kundendienst tätig. Die Mitarbeiterzahl ist proportional zur Zahl neuer Kunden. Entwicklung und Unterhalt innovativer Software erfordern zudem, dass wir über eine erfahrene Entwicklungsabteilung verfügen.

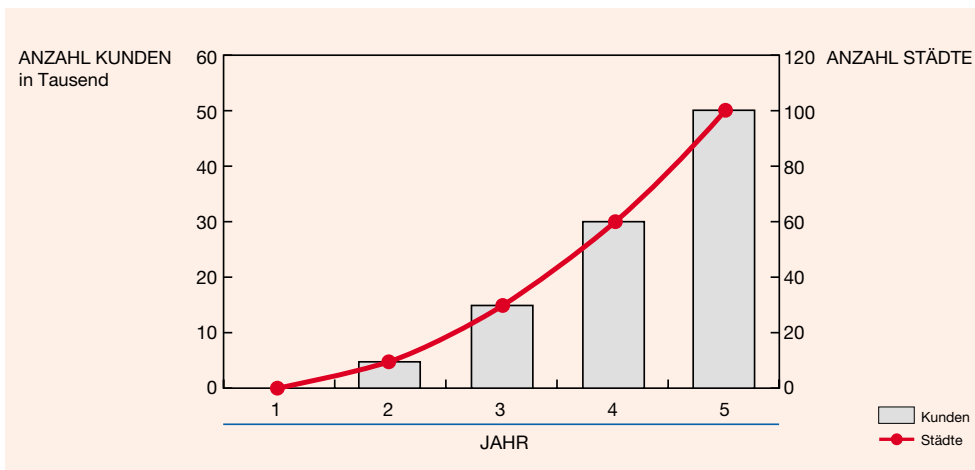
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Entwicklung	5	6	31	31	31
Verkauf und Marketing	8	12	24	34	50
Administration	3	5	7	10	10
Personal gesamt	16	23	62	75	91

Zusammenfassung Personal und Funktion

REALISIERUNGSFAHRPLAN

Wachstumsstrategie

Wir erzielen Wachstum, indem wir uns in neuen Städten und Regionen Deutschlands und den angrenzenden Staaten etablieren. München dient als Pilotinstallation. Danach folgen weitere deutsche Großstädte wie Berlin, Düsseldorf, Hamburg und Frankfurt, anschließend Ballungsgebiete im angrenzenden europäischen Ausland.

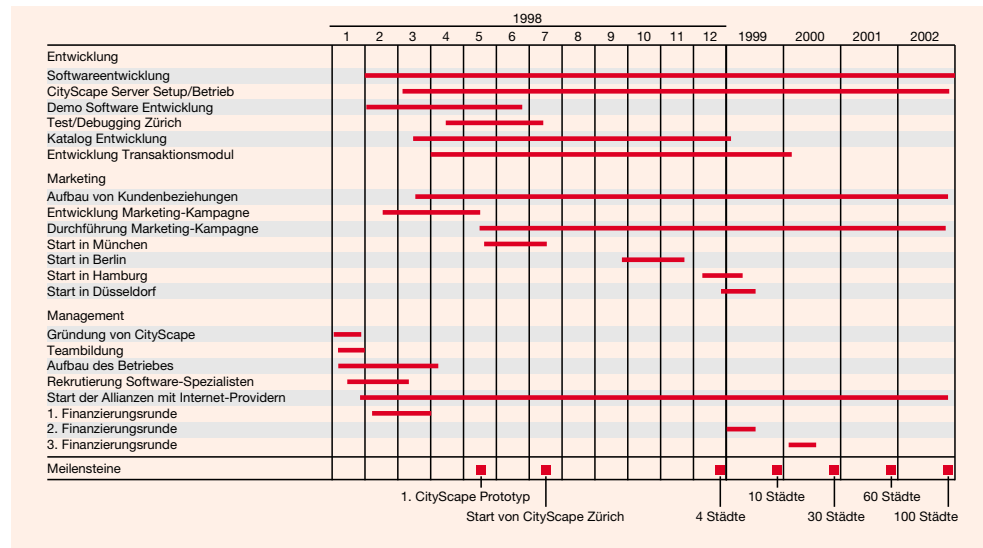


Angestrebtes Wachstum von CityScope

Entwicklungsplan

In den ersten sechs Geschäftsmonaten sehen wir folgende Schwerpunkte: Aufbau des Management- und des Software-Entwicklungs-Teams, Entwicklung eines Prototyps für das CS-Produkt, Marktanalysen, Kontakte zu potenziellen Kunden und Beschaffung von Kapital.

Entwicklungsplan



CHANCEN UND RISIKEN

Der Erfolg von CS ist von mehreren Faktoren abhängig; die wichtigsten sind folgende:

Endverbraucherseite: Werden Konsumenten das Internet für regionale Informationen nutzen?

Das wird davon abhängen, ob das Internet anerkannt wird als ein Medium, das den Benutzern einfacher und schneller mehr Informationen bietet als jedes andere Medium. Während der Entwicklungsphase werden wir mit Hilfe von Marktuntersuchungen bei Konsumenten genauer herausfinden, wie wir auftreten müssen, um unsere Zielkunden (die Firmen) vom spezifischen Nutzen von CS zu überzeugen. München wird als Pilotstadt zudem der Überprüfung der CS-Idee dienen. Sollte das Ergebnis negativ ausfallen, wäre der Schaden begrenzt, und wir könnten Gegenmaßnahmen treffen, bevor wir weitergehen.

Firmenseite: Lassen sich Unternehmen für diesen Marketingkanal begeistern?

Die Akzeptanz bei den Firmen wird davon abhängen, ob die einzelnen Geschäfte effektiven Nutzen spüren. Unsere Werbung wird zuerst die interessanten Werbemöglichkeiten von CS, die Marketingunterstützung, die direkte Abwicklung von Transaktionen und die Informationen über die Kundenpräferenzen in den Vordergrund stellen. Wir glauben, dass wir mit diesen Argumenten viele Firmen dazu bewegen können, CS zu testen. Zu dauerhaften Kunden werden sie aber erst, wenn wir klar beweisen können, dass sowohl die Übermittlung von Werbebotschaften als auch die Abwicklung von Geschäften deutlich besser ist als über herkömmliche Kanäle.

Wettbewerb: Werden große Anbieter wie Microsoft oder Deutsche Telekom in diesen Markt eintreten?

Es ist durchaus möglich, dass auch die großen Anbieter in den Markt für „Information Packaging“ eintreten. Software- und Telekommunikationsfirmen

sehen hier große Chancen. Wir glauben, dass wir uns mit der Konzentration auf lokale Informationen und Kleinfirmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, der auch der Konkurrenz großer Anbieter standhält. In diesem Zusammenhang ist durchaus auch der Abschluss von Kooperationsabkommen mit nationalen Internet-Providern, wie z.B. T-Online oder CompuServe, denkbar, die dadurch ihr Angebot stärker auf lokale Bedürfnisse zuschneiden könnten.

Neben diesen qualitativen Aspekten haben wir die Risiken mit einer Sensitivitätsanalyse quantitativ abgeschätzt. Diese Analyse ist im Finanzplan integriert.

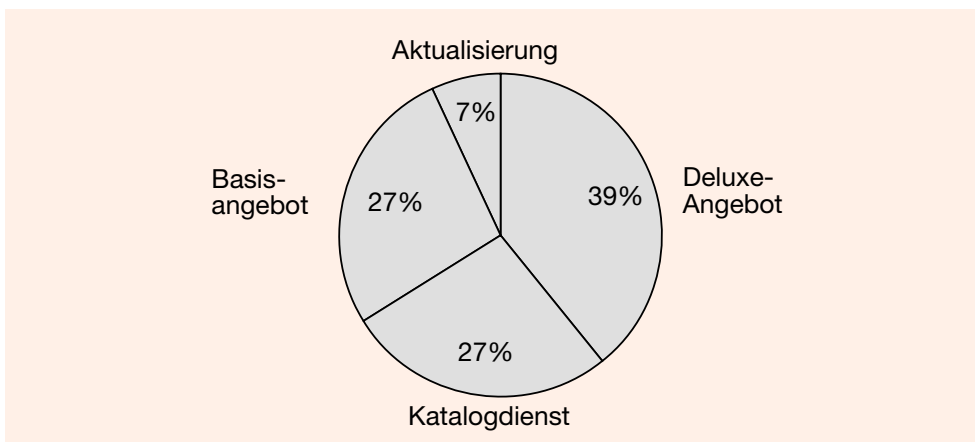
FINANZIERUNG

Finanzplan

Wir erwarten, dass CS innerhalb von fünf Jahren 50.000 Kunden haben wird; bei einem Umsatz von 67,8 Mio. DM rechnen wir mit einem Nettogewinn nach Steuern von 7,9 Mio. DM.

Umsatzprognose

Unsere Umsatzprognose basiert auf der erwarteten Verteilung der Kunden auf die verschiedenen Angebotskategorien. Nach unseren Schätzungen werden 70% der Kunden das Basisangebot in Anspruch nehmen und 25% das Deluxe-Angebot (z.B. Restaurants); für den Katalogdienst – das teuerste und umfassendste Angebot – dürften sich nur 5% der Kunden interessieren. Wir gehen davon aus, dass nur die Kunden mit Deluxe-Angebot und Katalogdienst eine regelmäßige Aktualisierung ihrer Homepage wünschen.



Geschätzte CityScope-Umsatzverteilung nach Produkten

Prognostiziertes Umsatzwachstum

Die Wachstumsprognose beruht auf der Annahme, dass wir Ende des fünften Jahres 20% unserer Zielkunden (50.000 Kunden insgesamt) erreicht haben. Wir rechnen damit, dass aufgrund der fixen Anzahl an Firmen die Zahl der Kunden in den Folgejahren wahrscheinlich weniger schnell ansteigen wird. Das Wachstumsszenario geht von einer durchschnittlichen Stadt mit 2.000 Geschäften, einer Einwohnerzahl von 50.000 sowie 500 zahlenden Kunden aus.

Überblick über die finanziellen Ergebnisse

Das erwartete finanzielle Ergebnis stellen wir anhand folgender Übersichten dar: erwarteter Cash-Bedarf (Abbildung 2, s. S. 81), Liquiditätsplanung (Abbildung 3, s. S. 81), GuV der ersten fünf Jahre (Abbildung 4, s. S. 82) und Bilanz (Abbildung 5, s. S. 82). Ebenfalls vorhanden ist eine Zusammenfassung der wichtigsten Annahmen für den Finanzplan (Abbildung 6, s. S. 83).

Cashflow und Sensitivitätsanalyse (Abbildungen 2 u. 3, s. S. 81)

Abbildung 2 zeigt den gesamten Cash-Bedarf von CS in den ersten fünf Jahren anhand von drei verschiedenen Szenarien. Die drei wichtigsten Hebel der Finanzrechnung sind die prognostizierte Wachstumsrate, die Gesamteinnahmen von den Kunden sowie der Prozentsatz, der an unsere Partner (Internet Presence Provider) weitergegeben wird. Wie Abbildung 2 zeigt, weisen diese Größen eine hohe Sensitivität auf.

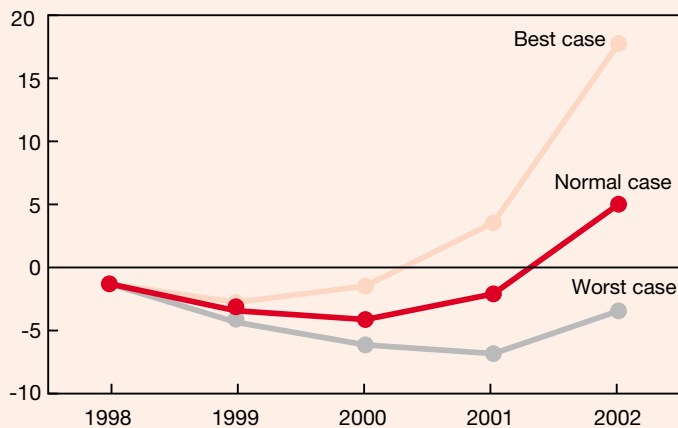
- Die Annahmen für den Normalfall entsprechen den genannten Größen; demzufolge besteht ein Finanzierungsbedarf von 4,5 Mio. DM. Der Payback wird Mitte 2001 erwartet. Investoren der ersten Runde können mit einer IRR von 68% rechnen.
- Der günstigste Fall geht von einem jährlichen Wachstum von 10% aus, von 10% höheren Einnahmen von unseren Kunden und 10% weniger mit Partnern zu teilenden Einnahmen. Bei diesem Szenario beträgt der Finanzierungsbedarf 3,2 Mio. DM. Break-even und Payback werden rund ein halbes Jahr später erreicht. Die IRR für die Investoren der ersten Runde beträgt 96%.
- Der ungünstigste Fall geht von einem 10% geringeren Wachstum, von 10% tieferen Einnahmen und 10% mehr mit Partnern zu teilenden Einnahmen aus. Der Finanzierungsbedarf beträgt 6,5 Mio. DM, mit Break-even ist ca. Mitte 2002 und mit Payback um 2004 zu rechnen. Die IRR für Investitionen der ersten Runde beträgt in diesem Szenario 44%.

Einnahmen, Gewinn und Bilanz (Abbildungen 4 u. 5, s. S. 82)

Der prognostizierte Umsatz beläuft sich im fünften Jahr auf 67,8 Mio. DM. Das Ergebnis nach Steuern wird ab Anfang des dritten Betriebsjahres positiv sein und sich kontinuierlich auf 12% oder 7,9 Mio. DM im Jahr 5 steigern.

Während der ersten fünf Betriebsjahre betragen die Bruttomargen rund 55%; darin spiegeln sich die Zahlungen an die Presence Provider für das Speichern und den Unterhalt der Homepages unserer Kunden wider. In der Regel erhalten die Presence Provider den Großteil der einmaligen Installationsgebühr, während CS den Großteil der laufenden Monatsbeiträge erhält. Zusätzlich wird pro Stadt eine monatliche Ausgabe von 10.000 DM veranschlagt, um zusätzliche lokale Informationen zu aktuellen Veranstaltungen, Wetter, Restaurants, Kinos etc. abzudecken. Betriebskosten entstehen hauptsächlich aus dem Marketing, dem Verkauf und den Werbeaktionen. Anfänglich werden auch die Software-Entwicklung und die Betriebsaufnahme signifikante Kosten verur-

KUMULATIVER CASH-BEDARF (ohne externe Finanzierung) in Mio. DM



**CityScope:
Kumulativer
Cash-Bedarf**

Abbildung 2

in Tausend DM

	1998	1999	2000	2001	2002
Flüssige Mittel (Cash) zu Jahresbeginn	0	116	288	186	2.551
Quellen flüssiger Mittel (Sources of Cash)					
Reingewinn	-1.474	-1.380	-627	3.608	7.930
Zuzüglich Abschreibungen/Amortisation	17	39	82	120	164
Zuzüglich der Veränderungen in:					
Verbindlichkeiten aus zu erbringenden Leistungen	78	163	227	360	482
Lohnrückstellungen	55	23	62	84	92
Steuerrückstellung	0	0	0	14	836
Langfristigen Schulden/Darlehen	0	0	0	0	0
Quellen flüssiger Mittel (gesamt)	-1.324	-1.154	-255	4.185	9.503
Einsatz flüssiger Mittel (Uses of Cash)					
Abzügliche Veränderungen in:					
Netto-Forderungen aus erbrachten Leistungen	172	616	736	1.684	2.389
Brutto-Anlagevermögen	88	58	110	136	147
Einsatz flüssiger Mittel (gesamt)	260	674	847	1.820	2.536
Zu-/Abnahme flüssiger Mittel (Cash-flow)	-1.584	-1.828	-1.102	2.365	6.967
Finanzierung (Eigenkapitalzunahme)	1.700	2.000	1.000	0	0
Flüssige Mittel (Cash) am Jahresende	116	288	186	2.551	9.518

Eventuelle Abweichungen ergeben sich aus Rundungseffekten

**CityScope -
wahrscheinliches
Szenario
Liquiditäts-
planung**

Abbildung 3

6 Das Fallbeispiel „CityScope“

Erfolgsrechnung CityScope – wahrscheinliches Szenario

Abbildung 4

in Tausend DM	1998	1999	2000	2001	2002
Umsatz					
Produkt 1 — Basisangebot	177	1.366	4.867	10.429	18.355
Produkt 2 — Deluxe-Angebot	252	1.952	6.953	14.899	26.222
Produkt 3 — Katalogdienst	173	1.178	3.973	8.194	14.154
Produkt 4 — Homepage-Aktualisierung	48	464	2.682	5.364	9.118
Umsatz gesamt	650	4.960	18.475	38.886	67.849
Kosten der erbrachten Leistungen	340	2.296	8.537	17.074	29.226
Bruttogewinn	310	2.664	9.938	21.812	38.623
in Prozent des Umsatzes	52 %	54%	54%	56%	57%
Betriebskosten					
Entwicklung/Engineering	549	782	1.566	3.080	4.681
in Prozent des Umsatzes	85%	16%	8%	8%	7%
Marketing/Verkauf	938	2.687	7.851	13.038	20.177
in Prozent des Umsatzes	144%	54%	42%	34%	30%
Administration	296	575	1.147	2.031	2.638
in Prozent des Umsatzes	46%	12%	6%	5%	4%
Betriebskosten gesamt	1.783	4.044	10.564	18.150	27.495
in Prozent des Umsatzes	275%	82%	57%	47%	41%
Betriebsgewinn (EBIT)	-1.474	-1.380	-627	3.662	11.328
in Prozent des Umsatzes	-227%	-28%	-3%	9%	17%
Finanzaufwand	0	0	0	0	0
Finanzertrag	0	0	0	0	0
Gewinn vor Steuern	-1.474	-1.380	-627	3.662	11.328
Ertragssteuern	0	0	0	54	3.399
Reingewinn	-1.474	-1.380	-627	3.608	7.930
in Prozent des Umsatzes	-227%	-28%	-3%	9%	12%

Eventuelle Abweichungen ergeben sich aus Rundungseffekten

CityScope – wahrscheinliches Szenario Bilanz

Abbildung 5

in Tausend DM	1998	1999	2000	2001	2002
Aktiva					
Umlaufvermögen					
Flüssige Mittel	116	288	186	2.551	9.518
Netto-Forderungen aus erbrachten Leistungen	172	788	1.524	3.208	5.598
Vorräte	0	0	0	0	0
Umlaufvermögen gesamt	288	1.076	1.710	5.759	15.116
Brutto-Anlagevermögen	88	146	256	392	539
Minus kumulierte Abschreibungen	17	57	139	259	422
Netto-Anlagevermögen	71	89	118	134	117
Aktiva gesamt	359	1.165	1.828	5.893	15.233
Passiva					
Verbindlichkeiten					
Kurzfristige Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten aus zu erbringenden Leistungen	78	242	469	829	1.311
Lohnrückstellungen	55	78	140	224	315
Steuerrückstellungen	0	0	0	14	850
Kurzfristige Verbindlichkeiten gesamt	133	319	609	1.066	2.476
Langfristige Verbindlichkeiten					
Langfristige Schulden, Darlehen	0	0	0	0	0
Langfristige Verbindlichkeiten gesamt	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten gesamt	133	319	609	1.066	2.476
Eigenkapital					
Aktienkapital Gründerteam	200	200	200	200	200
Aktienkapital Investoren	1.500	3.500	4.500	4.500	4.500
Kapital- und Gewinnreserven	-1.474	-2.854	-3.481	127	8.057
Eigenkapital gesamt	226	846	1.219	4.827	12.757
Passiva gesamt	359	1.165	1.828	5.893	15.233

Umsatz

- Der erste Umsatz wird Mitte des ersten Betriebsjahres realisiert
- Preisstruktur (in DM):

	Installation	Monatsbeitrag
Produkt 1 — Basisangebot	100	50
Produkt 2 — Deluxe-Angebot	400	200
Produkt 3 — Katalogdienst	2.000	500
Produkt 4 — Homepage-Aktualisierung	25	

Kosten für erbrachte Dienstleistungen

- Die Kosten für erbrachte Dienstleistungen entsprechen den Gebühren, welche an die Internet-Anbieter bezahlt werden
- Gebührenaufteilung mit Internet-Anbietern:

	Installation	Monatsbeitrag
Produkt 1 — Basisangebot	75%	25%
Produkt 2 — Deluxe-Angebot	75%	25%
Produkt 3 — Katalogdienst	75%	50%
Produkt 4 — Homepage-Aktualisierung	80%	

Betriebskosten

- Monatslöhne entsprechen gängigen Marktpreisen, z.B. (in DM):
 - Gründerteam = 6.000 (pauschal)
 - Verkäufer = 6.000; Buchhaltung, Controlling = 5.000
 - Software-Entwickler, Marketing = 8.000, Verkaufschef = 9.000
- Sozialkosten betragen 30% der Lohnkosten
- Löhne steigen jährlich um 3%
- Das Modell für die Anzahl der Angestellten ist im Finanzplan aufgeführt
- Umsatzprovisionen sind bereits in den Löhnen enthalten
- Berater für Spezialprojekte und Revision werden zu Marktlöhnen bezahlt
- Nebenkosten pro Person sind wie folgt berechnet:

Kosten pro Pers./Monat	Verbrauchsmaterial	Reisekosten	Kommunikation
Produktion	0	0	0
Techniker/Programmierer	200	400	100
Marketing/Verkauf	200	1.000	600
Administration	200	200	100

- Miete ist mit 20 DM pro Quadratmeter und Monat berechnet
- Die Rückstellung für nicht bezahlte Rechnungen beträgt 1% des Umsatzes
- Zinserträge auf die liquiden Mittel sind 2%
- Die Ertragssteuer beträgt 30%

Bilanz

- Offene Rechnungen werden innerhalb von 30 Tagen beglichen (Kreditoren wie Debitoren)
- Das Anlagevermögen umfasst Computer, Software und Büroausstattung
- Abschreibungsdauer: Computer, Büroausstattung = 5 Jahre, Software 3 Jahre
- Die Rückstellung für Löhne beträgt die Hälfte eines Monatslohns für alle Angestellten
- Steuern werden am Ende der Steuerfrist bezahlt

**CityScope:
Annahmen für
den Finanzplan**

Abbildung 6

sachen.

Die Bilanz spiegelt die auf Gebühreneinnahmen und variablen Kosten basierende Ertragsmechanik von CS wider. Kapitalinvestitionen sind minimal, da keine Fabrikationsanlagen benötigt und Büros gemietet werden. Eine bedeutende Investition stellt die Computer-Software und -Hardware für die Anwendungsentwicklung dar. Im Normalfall ist keine Aufnahme von Fremdmitteln vorgesehen.

Finanzierung

Die anfängliche Finanzierung in Höhe von 200.000 DM ist durch private Mittel

der Gründer sichergestellt. Dieser Betrag wird für die erste Entwicklungsphase verwendet, in der Anwendungs-Software entwickelt und getestet sowie Investoren gesucht werden. Wir erwarten, bis März 1998 im Austausch gegen 43% des Aktienanteils der Firma 1,5 Mio. DM zu erhalten. Mit diesem Geld werden wir die Software-Entwicklung bis zur Einsatzreife vorantreiben, Verkaufspersonal einstellen und das Marketing einleiten. Diese erste Finanzierungsetappe wird rund ein Jahr dauern.

Wir suchen in erster Linie eine Risikokapitalgesellschaft mit vertieften Branchenkenntnissen, die uns behilflich ist, erfahrene Software-Entwickler und Verkäufer anzuwerben. Ein wesentlicher Teil des Gründungskapitals ist einem Anreizsystem für die Mitglieder des Management-Teams vorbehalten.

Die zweite Finanzierungsrunde ist für Anfang 1999 vorgesehen; wir wollen dann weitere 2 Mio. DM beschaffen, die für das weitere Wachstum eingesetzt werden. Für diesen Betrag werden weitere 24% des Aktienkapitals der Firma angeboten.

Um das Wachstum zu finanzieren, werden in einer dritten Finanzierungsrunde im Jahr 2000 nochmals 1 Mio. DM benötigt. Das vorgestellte Szenario geht davon aus, dass dazu 5% Eigenkapital verkauft werden. Nach dieser Runde wird sich CS bis zum vorgesehenen Börsengang am Ende des fünften Betriebsjahres intern finanzieren können.

Finanzierungsrunden CityScope

CHF	Datum	Betrag	Preis pro Aktie	Quelle
Eigene Reserven	Januar 1998	200.000	0,01	Gründer
Runde 1	März 1998	1.500.000	0,05	Venture Capital
Runde 2	Anfang 1999	2.000.000	0,12	Venture Capital
Runde 3	2000	1.000.000	0,29	Venture Capital

Bewertung/Realisierungsstrategie

Mit den beschriebenen Annahmen und dem daraus resultierenden Wachstum kann Ende des fünften Betriebsjahres ein Börsengang in Erwägung gezogen werden. Wenn wir konservativ geschätzt ein Kurs/Gewinn-Verhältnis von 6 annehmen, ergibt sich eine Börsenkapitalisierung im fünften Jahr von 47,6 Mio. DM. Mit der beschriebenen Finanzierungsstruktur erzielen die Investoren der ersten Finanzierungsrunde (VC 1) eine IRR von 68%, Investoren der zweiten Runde (VC 2) eine IRR von 54%, und Investoren der dritten Runde (VC 3) erzielen gemäß Normalfall-Szenario eine IRR von 33%.

Bewertung von CityScope im Jahr 5

	Eigentumsanteil	Wert in Mio. DM	Eigenkapital in Mio. DM	IRR
Gründer	28%	13,6	0,2	132%
VC 1	43%	20,3	1,5	68%
VC 2	24%	11,3	2,0	54%
VC 3	5%	2,4	1,0	33%
Gesamt	100%	47,6	4,7	72%

**Markt-
abschätzung
CityScape**

Anzahl kleine und mittlere private Unternehmen (KMU) bis 250 bezahlte Beschäftigte (in Tsd.)

Sektor	Land					Gesamt	in %
	Deutschland	Schweiz	Österreich	Frankreich	Italien		
Industrie	225	50	8	143	539	965	18%
Baugewerbe	176	36	4	145	334	694	13%
Handel	664	141	20	373	1.512	2.710	50%
Andere Dienstleistungen	355	58	8	157	526	1.104	20%
Alle Sektoren	1.420	285	40	818	2.911	5.474	100%

Annahmen für CityScape-Potenzial

■ Sektoren: Alle außer Industrie

■ 40% aller Unternehmen nicht in Stadtgebieten/Agglomerationen, d.h. nicht erreichbar oder relevant

	Deutschland	Schweiz	Österreich	Frankreich	Italien	Gesamt
CityScape-Potenzial in Tsd. Kunden	717	141	19	405	1.423	2.705

**Wachstumsziel von CityScape in den ersten 5 Jahren:
50.000 Kunden, entspricht 1,8% des Gesamtpotenzials**

Anzahl Städte und Gemeinden mit über 50.000 Einwohnern

	Anzahl Städte	Anzahl Städte
Deutschland	150	Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt, Essen, Dortmund, Stuttgart, Düsseldorf, Bremen
Schweiz	9	Zürich, Basel, Genf, Bern, Lausanne, Winterthur, St. Gallen, Luzern, Biel
Österreich	9	Wien, Graz, Linz, Salzburg, Innsbruck, Klagenfurt, Villach, Wels, St. Pölten
Frankreich	110	Paris, Lyon, Marseille, Lille, Bordeaux, Toulouse, Nice, Nantes, Toulon, Grenoble
Italien	140	Roma, Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova, Bologna, Firenze, Catania, Bari
Gesamt	418	

Zusätzlich zu den Städten können auch Regionen wie z. B. Westerwald, Bodensee in Deutschland als mögliche Zielorte definiert werden

**Ziel von CityScape:
100 Städte (Regionen) in 5 Jahren**

7 Die Teilnahmebedingungen und der Bewertungsprozess

7.1 Teilnahmebedingungen

Der Wettbewerb wendet sich an Studenten, Hochschulabsolventen, wissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren sowie gleichermaßen an Unternehmer und Mitarbeiter in Unternehmen, Erfinder und Entwickler – kurz: An jeden, der eine Idee für ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung hat, die durch eine Unternehmensgründung vermarktet werden soll. Aus welcher Branche die Idee kommt, ist unerheblich. Gesucht sind vor allem innovative Ideen mit hohem Marktpotenzial.

Grundsätzlich gilt: Ein Finanzierungsbedarf zur Konkretisierung und Umsetzung der Geschäftsidee sollte bestehen. D.h. teilnehmen können alle, die für die Gründungs- und Aufbauphase noch keine ausreichende Startfinanzierung durch institutionelle Investoren haben. Dagegen ist es unerheblich, ob die Unternehmensgründung bereits vollzogen wurde, oder nicht. In der Teilnahme selbst liegt der größte Gewinn.

In der ersten Stufe, dem Ideenwettbewerb „Ideas Creation“ werden ausschließlich Teilnehmer aus projektbeteiligten Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit einer noch nicht VC-finanzierten Geschäftsidee einem Bewertungsprozess unterzogen.

Ansonsten steht die „Development Stage“ allen Interessierten offen.

Zur „Excellence Stage“ werden nur Teilnehmer mit besonders innovativen Geschäftsmodellen der „Development Stage“ sowie Neueinsteiger, deren Businesspläne zuvor von einer „Vor-Jury“ geprüft wurden, zugelassen.

Teilnehmer, die bereits zwei Mal oder öfter die gleiche Geschäftsidee im Wettbewerb eingereicht haben, sind mit dieser Idee vom Wettbewerb ausgeschlossen.

Teilnehmer des Ideenwettbewerbs „Ideas Creation“ müssen ihre Vorgehensbeschreibung an den jeweiligen Hochschulen oder im Projektbüro des MBPW einreichen. Wer seinen Businessplan für den weiterführenden Wettbewerb abgeben möchte, muss sich lediglich zum jeweiligen Abgabetermin über die Online-Abgabefunktion auf der MBPW-Homepage registrieren lassen und den Businessplan für die „Development Stage“ und „Excellence Stage“ separat im Projektbüro der Münchener Business Plan Wettbewerb GmbH einreichen. Eine gesonderte Anmeldung ist nicht erforderlich. In Zweifelsfällen entscheidet die Projektleitung über die Zulassung.

Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Hinsichtlich der Richtigkeit der Aussagen von Betreuern und anderer am Wettbewerb teilnehmenden Personen wird keine Haftung übernommen. Alle Teilnehmer, Betreuer und Juroren verpflichten sich mit einer schriftlichen Erklärung zur Verschwiegenheit in Hinblick auf vertrauliche Informationen, von denen sie im Wettbewerbsprozess Kenntnis erlangen. Dies gilt insbesondere für die den Juroren vorgelegten Businesspläne.

7.2 Einreichung der Businesspläne

Ihre Beiträge können Sie ausschließlich online über die MBPW-Homepage unter www.mbpw.de einreichen. Die Möglichkeit der online-Einreichung wird jeweils kurz vor dem jeweiligen Abgabetermin (ca. 2-3 Tage) aktiviert.

Es nehmen nur solche Businesspläne teil, die rechtzeitig zum jeweiligen Abgabetermin eingegangen sind. Als Eingangsdatum gilt das Absenderdatum bis 24:00 Uhr des E-Mail-Absenders. Bitte beachten Sie die Checkliste für die Abgabe im Anhang dieses Teilnehmerhandbuchs.

Die Ideenbeschreibungen der Teilnehmer der Ideenwettbewerbe „Ideas Creation“ werden an den jeweiligen Hochschulen (dazugehörige Adressen siehe Anhang unter 8.8.) oder im MBPW-Projektbüro eingereicht.

7.3 Konkurrenz-/Wettbewerbshinweis

Teilnehmer am Wettbewerb, die aufgrund von Kenntnissen des Marktes oder aufgrund von Veranstaltungen des MBPW erfahren haben, dass Ihre Geschäftsidee und die damit verbundenen Aktivitäten

- Konkurrenten oder Marktwettbewerber
- Projektbeteiligten, Sponsoren, Förderern, Unterstützern des MBPW
- Coaches und Juroren des MBPW

gegen die eigenen Interessen dienen könnten, haben die Möglichkeit, dieses der Projektleitung bei Abgabe mitzuteilen. Hierfür ist der Punkt „Konkurrenz-/Wettbewerbshinweis“ auf dem Deckblatt zum Businessplan (siehe Anhang dieses Teilnehmerhandbuchs) vorgesehen. Der Businessplan wird dann von der Projektleitung entsprechend gehandhabt und diesen Beteiligten nicht zur Kenntnis gebracht.

7.4 Bewertungsprozess

Die eingereichten Pläne werden zum einen durch eine zweiköpfige **Unternehmer-Jury** bewertet. Beide Juroren haben bereits selbst ein Unternehmen gegründet oder verfügen über umfangreiche Erfahrung zum Thema „Unternehmensgründung“. Bewertet werden dabei sowohl das Geschäftskonzept als auch dessen Darstellung in Form des Businessplans. Im Anhang finden Sie zu Ihrer Information das von der Unternehmer-Jury verwendete Bewertungsraster samt der Gewichtung der einzelnen Elemente des Businessplans für Development Stage und Excellence Stage.

Zum anderen werden alle Businesspläne einer **Investorenjury** bestehend aus mehreren Kapitalgebern vorgelegt, die zur Spitze der Investoren-Szene in Deutschland gehören. Beurteilungskriterium ist hierbei das Risikokapitalpotenzial, d.h. die Beantwortung der Frage, ob ein Risikokapitalgeber sein Geld in Ihr Unternehmen investieren würde, oder nicht. Außerdem teilen Ihnen die Kapitalgeber mit, wenn Ihr Geschäftsmodell nicht für Risikokapitalgeber, sondern für andere Investoren Finanzierungspotenzial besitzt.

Im Anschluss an die Bewertung werden die Einzelurteile durch das Projektmanagement des Münchener Business Plan Wettbewerbs zusammengeführt. Die Pläne, die mit herausragenden Gesamturteilen bewertet werden, sind für die Prämierung nominiert: die jeweiligen Teams werden zur Präsentation vor einer Jury geladen. Das Urteil dieser Jury geht ebenfalls in die Bewertung ein.

Für die Excellence Stage erfolgt dieses im Rahmen einer Jury-Klausur. Aus dieser Konsolidierung ergibt sich das Gesamturteil und damit auch das Ranking der Sieger. Die Entscheidungen der Jury sind endgültig. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Die Preisverleihung findet wenige Wochen nach dem Abgabetermin der jeweiligen Stufe im Rahmen einer öffentlichen Prämierungsveranstaltung statt, bei der die Gewinner bekannt gegeben werden. Als Preise stehen für die besten Businesspläne Prämien im Gesamtwert von € 72.500,- bereit. Eine Ausnahme bildet die „Ideas Creation“: hier nehmen die Teilnehmer aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen lediglich am Bewertungsprozess teil. Die Preisvergabe findet an einzelnen ausgewählten Hochschulen im individuellen Rahmen statt.

Wesentlich bedeutender als die Plazierung ist jedoch das Feedback, das jeder Teilnehmer bzw. jedes Team zu jeder Stufe in Form eines schriftlichen Gutachtens zu seinem Businessplan erhält. Dadurch bekommen die Teilnehmer wertvolle Anregungen zur Verbesserung ihres Businessplans, so dass sich die Chancen auf eine erfolgreiche Gründung erhöhen.

Alle Teilnehmer, Projektbeteiligten, die Fachberater und Coaches, die Gutachter, die Juroren und die Mitarbeiter des Wettbewerbsbüros haben sich durch eine Vertraulichkeitserklärung zur Geheimhaltung aller ihnen im Rahmen des Wettbewerbs zugänglichen Informationen verpflichtet.

8 Anhang

Den Raum im Anhang Ihres Businessplans sollten Sie für ergänzende Informationen nutzen, wie z. B. Organigramme, wichtige Nebenrechnungen, Patente oder auch Anzeigen. Achten Sie jedoch darauf, dass der Anhang überschaubar bleibt und nicht zum „Datenfriedhof“ wird.

8.1.1 Liquiditätsplanung

Liquiditätsplanung (in T€)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
1. Einzahlung					
1.1 Umsatz					
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 Kredittilgungen					
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					

8.1.2 Gewinn- und Verlustrechnung

Gewinn- und Verlustrechnung (in TDM)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
1. Erträge					
1.1 Umsatzerlöse					
1.2 Bestandsveränderungen					
1.3 Aktivierte Eigenleistungen					
1.4 Sonstige betriebliche Erträge					
1.5 Summe Erträge					
2. Aufwendungen					
2.1 Material und Waren					
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 vom Einkommen und Ertrag					
6.2 Sonstige Steuern					
7. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag					

8.1.3 Bilanz

Planbilanz (in TDM)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
1. Aktiva					
1.1 Anlageverm gen					
1.1.1 Immaterielles Anlageverm gen					
1.1.2 Grundst cke und Geb ude					
1.1.3 Technische Anlagen und Maschinen					
1.1.4 Sonst. Gegenst nde d. Anlageverm gens					
1.1.5 Summe Anlageverm gen					
1.2 Umlaufverm gen					
1.2.1 Lager und Vorr te					
1.2.2 Ford. aus Lieferungen und Leistungen					
1.2.3 Sonstige Forderungen					
1.2.4 Barmittel					
1.2.5 Summe Umlaufverm gen					
1.3 Summe Aktiva					
2. Passiva					
2.1 Eigenkapital					
2.1.1 Gezeichnetes Kapital					
2.1.2 Neues Eigenkapital					
2.1.3 GuV-Vortrag und freie R cklagen					
2.1.4 Jahres berschuss/Jahresfehlbetrag					
2.1.5 Summe Eigenkapital					
2.2 R ckstellungen					
2.3 Verbindlichkeiten					
2.1 Material und Waren					
2.2 Fremdleistungen					
2.3 Kredite und langfristige Verbindlichkeiten					
2.4 Kontokorrent und kurzfr. Verbindlichkeiten					
2.5 Sonstige Verbindlichkeiten (Steuern)					
2.6 Summe Verbindlichkeiten					
2.3 Summe Passiva					

8.2 Empfehlung für den Umfang der Hauptelemente des Businessplans

Der Umfang der neun Hauptelemente innerhalb Ihrer Ausführungen zur „Ideas Creation“, zur „Development Stage“ und zur „Excellence Stage“ sollte der Bedeutung des Inhalts gerecht werden.

Folgende Gewichtung der Hauptelemente – bei gleichzeitiger Beachtung des zulässigen Gesamtumfangs – sollten Sie daher ungefähr einhalten:

Hauptelemente	Umfang „Ideas Creation“ (in Seiten)	Umfang „Development Stage“ (in Seiten)	Umfang „Excellence Stage“ (in Seiten)
Executive Summary	1	2	3
Produkt oder Dienstleistung	4	3	3
Unternehmerteam		1	2
Markt und Wettbewerb	2	4	4
Marketing und Vertrieb		4	4
Geschäftssystem und Organisation		3	4
Realisierungsfahrplan		1	1
Chancen und Risiken		1	2
Finanzplanung und Finanzbedarf		1	7
Summe	7	20	30

8.3 Checkliste für die Abgabe der Businesspläne

- Die Nichtbeachtung einzelner Punkte dieser Checkliste sowie der inhaltlichen Vorgaben an den Businessplan des Handbuchs kann zum Ausschluss vom Wettbewerb führen!**
- Alle Teammitglieder haben das Handbuch gelesen.
- Im Wettbewerb wird verlangt: Ein Exemplar Businessplan sowie ein Exemplar Executive Summary extra.
- Der Businessplan sowie die Executive Summary müssen beide als ein fortlaufendes, hochformatig formatiertes Dokument eingereicht werden. Links zu im Businessplan enthaltenen Excel-Tabellen sind nicht zulässig.
- Die Beschränkung der Seitenzahl der eingereichten Unterlagen wurde eingehalten (entsprechend der obigen Übersicht).
- Die Seiten sind fortlaufend nummeriert.
- Alle vertraulichen Teile der Unterlagen sind mit „**VERTRAULICH**“ deutlich sichtbar gekennzeichnet.
- Der Businessplan sollte in deutscher Sprache verfasst sein.
- Diagramme und Bilder müssen aufgrund der Kopierfähigkeit in schwarzweiß abgebildet sein.
- Die Finanzplanung der Development und Excellence Stage wurde in Tabellenform aufgestellt (entsprechend den Tabellen im Anhang dieses Handbuchs).
- Es ist sichergestellt, dass der Businessplan rechtzeitig bis zum Abgabetermin beim Projektbüro des Münchener Business Plan Wettbewerbs eintrifft (Ausschlusstermin).
- Die auf der MBPW-Homepage angeforderten Daten zu Teammitgliedern und Geschäftsidee wurden vollständig angegeben.

8.4 Bewertungsprozess

8.4.1 Übersicht über die Bewertung der Development und Excellence Stage

Unternehmer-Jury:

Zwei detaillierte Bewertungen und Kurzkomentare zu allen Elementen des Businessplans:

1. Executive Summary
2. Produkt/Dienstleistung
3. Unternehmer-Team
4. Markt und Wettbewerb
5. Marketing und Vertrieb
6. Geschäftssystem und Organisation
7. Realisierungsfahrplan
8. Chancen und Risiken
9. Finanzierung
10. Gesamteindruck

Unternehmerwertung = Mittel der beiden Einzelwertungen (bei großer Diskrepanz Sichtung durch Projektleitung und ggfs. Hinzuziehung eines dritten Jurors)

Investoren-Jury:

Feedback aller Kapitalgeber in Jury

1. Risikokapitalpotenzial (Ja/Nein)
2. Sonstiges Finanzierungspotenzial (nachrichtlich zu benennen: Geschäftsbanken, Mittelstandbeteiligungsgesellschaften etc.)

Finanzwertung = Summe aller Investorenwertungen zu Frage 1

Präsentations-Jury:

Bewertung aufgrund der Präsentation des Teams im „Dry Run“, im „Entrepreneurship-Forum“ oder bei einem speziellen Jury-Termin.

**Gesamt-
Wertung**

8.4.2 Bewertungskriterien für die Unternehmer-Jury

Punktzahl	0	2	4	6	8	10
1. Executive Summary Wecken von Interesse	Völlig langweilig	Nicht sonderlich interessant	Durchschnittlich interessant	Weckt großes Interesse	Weckt sehr großes Interesse	Faszinierend! Man muss einfach weiterlesen!
Behandlung der relevanten Aspekte	Behandelt nur unwichtige Dinge	Einige relevante Aspekte behandelt, Schwerpunkt auf Nebensächlichkeiten	Relevante Aspekte mehrheitlich behandelt, geringe Qualität	Relevante Aspekte weitgehend behandelt, gute Qualität	Alle relevanten Aspekte gut behandelt	Alle relevanten Aspekte hervorragend behandelt!
2. Produkt/Dienstleistung Kundennutzen	Zielgruppe nur vage angegeben, Nutzen nicht erkennbar	Zielgruppe angegeben, aber Nutzen schwer erkennbar, allenfalls marginal	Marktsegmentierung und Zielgruppe angegeben und Nutzen erkennbar, jedoch nur gering	Marktsegmentierung und Zielgruppe angegeben und mittelmäßiger Nutzen erkennbar	Marktsegmentierung und Zielgruppe angegeben und hoher Nutzen erkennbar	Marktsegmentierung überzeugend dargestellt, Zielgruppe definiert und sehr hoher Nutzen klar erkennbar
Konkretisierung und Differenzierung im Wettbewerb	Idee nur grob umschrieben, Möglichkeiten zur nachhaltigen Differenzierung im Wettbewerb unklar oder nicht gegeben	Idee klar umrissen, plausible Überlegungen zur nachhaltigen Differenzierung liegen vor (z.B. über Patente/Schutzrechte)	Machbarkeit gesichert (z.B. Funktionsprinzip getestet), konkrete Differenzierungsstrategie formuliert (z.B. über Patente/Schutzrechte)	Konzept detailliert ausgearbeitet (Prototyp in Arbeit), wirksame Differenzierungsstrategie definiert, erste Schritte bereits unternommen	Endprodukt klar erkennbar (Prototyp liegt vor) und/oder starkes Interesse eines Pilotkunden vorhanden, wesentliche Maßnahmen zur nachhaltigen Differenzierung bereits eingeleitet (z.B. Patent angemeldet)	Endprodukt nahezu fertiggestellt (z.B. seriennaher Prototyp) und/oder Pilotkunde unter Vertrag, wesentliche Maßnahmen zur nachhaltigen Differenzierung getroffen (z.B. Patent erteilt)
3. Unternehmer-Team	Einzelperson ohne nennenswerte Erfahrung/Fähigkeiten	Team ohne/oder Einzelperson mit wenig nennenswerten Erfahrungen/Fähigkeiten	Ein Team-Mitglied hat nennenswerte Erfahrungen	Mehrere Team-Mitglieder haben nennenswerte Erfahrungen, decken jedoch nicht alle wichtigen Bereiche ab	Team deckt alle wichtigen Bereiche mit nennenswerter Erfahrung/Fähigkeiten ab	Team deckt alle wichtigen Bereiche mit nennenswerter Erfahrung/Fähigkeiten ab und hat zudem High-profile-Person für Unternehmung gewonnen
4. Markt und Wettbewerb Markt	Kein Markt	Kleiner schrumpfender Markt	Kleiner stagnierender oder großer schrumpfender Markt	Kleiner wachsender oder großer stagnierender Markt	Kleiner boomender oder großer wachsender Markt	Großer boomender Markt
Wettbewerb	Sehr starke Konkurrenz bereits aktiv	Starke Konkurrenz bereits aktiv oder kurzfristig absehbar	Mittelmäßige Konkurrenz bereits aktiv oder kurzfristig absehbar, mittel- bis langfristige Konkurrenz absehbar	Schwache Konkurrenz bereits aktiv oder kurzfristig absehbar, mittel- bis langfristige Konkurrenz absehbar	Schwache Konkurrenz bereits aktiv oder kurzfristig absehbar, mittel- bis langfristige Konkurrenz absehbar	Keine Konkurrenz etabliert und kurzfristig absehbar, mittel- bis langfristig schwache Konkurrenz absehbar
5. Marketing und Vertrieb	Alle vier Ps – „Product“, „Price“, „Place“, „Promotion“ – nicht oder nur sehr schwach behandelt – Vermarktungsstrategie insgesamt unklar oder wenig überzeugend	Drei Ps nicht oder nur schwach behandelt – nur einzelne Ideen, aber Vermarktungsstrategie insgesamt unklar oder wenig überzeugend	Zwei Ps nicht oder nur schwach behandelt – Vermarktungsstrategie in Umrissen erkennbar, allerdings mit deutlichen Lücken	Ein P nicht oder nur schwach behandelt – Vermarktungsstrategie klar erkennbar, allerdings mit gewissen Lücken	Alle vier Ps gut behandelt – insgesamt klare, konsistente und vollständige Vermarktungsstrategie	Alle vier Ps ausgezeichnet behandelt, insgesamt sehr überzeugende und erfolgversprechende Vermarktungsstrategie (hohe Marktdurchdringung zu erwarten)

Punktzahl	0	2	4	6	8	10
6. Geschäftssystem/ Organisation	Kein oder völlig falscher Fokus mit ungenügender Organisation	Fokus nur zum kleinen Teil richtig gesetzt mit mangelhafter Organisation	Fokus zum Teil richtig gesetzt mit im wesentlichen adäquater Organisation	Fokus weitgehend richtig gesetzt mit vollständig adäquater Organisation	Fokus zum großen Teil richtig gesetzt mit vollständig adäquater Organisation und kompetenten Partnern	Fokus vollständig richtig gesetzt mit ausgezeichnetem Organisation und starken Partnern
7. Realisierungsfahrplan	Nicht durchdachte, völlig unrealistische und unvollständige Planung	Wenig durchdachte, wenig realistische Planung mit wesentlichen Lücken	Ausreichend durchdachte, in Teilen realistische Planung mit einigen Lücken	Ausreichend durchdachte, weitgehend realistische und nahezu vollständige Planung	Gut durchdachte, realistische und vollständige Planung	Sehr gut durchdachte, äußerst realistische und vollständige Planung
8. Chancen und Risiken	Unvollständige Darstellung der Chancen und Risiken; Auswirkungen und Gegenmaßnahmen fehlen völlig	Unvollständige Darstellung der Chancen und Risiken und deren Auswirkungen	Ausreichende Darstellung der Chancen und Risiken und deren Auswirkungen, Gegenmaßnahmen zum Teil adäquat	Befriedigende Darstellung der Chancen und Risiken und deren Auswirkungen, adäquate Gegenmaßnahmen	Gute Darstellung der Chancen und Risiken und deren Auswirkungen, wirksame Gegenmaßnahmen	Hervorragende Darstellung der Chancen und Risiken und deren Auswirkungen, äußerst wirksame Gegenmaßnahmen
9. Finanzierung Inhalt	Planungen und Renditeerwartungen beruhen auf absurden Annahmen	Planungen und Renditeerwartungen beruhen auf unrealistischen Annahmen	Planungen und Renditeerwartungen beruhen auf teilweise realistischen Annahmen	Planungen und Renditeerwartungen beruhen auf größtenteils realistischen Annahmen	Planungen und Renditeerwartungen beruhen auf realistischen Annahmen, die zu erwartende Rendite ist attraktiv	Planungen und Renditeerwartungen beruhen auf sehr realistischen Annahmen, die zu erwartende Rendite ist äußerst attraktiv
Form	GuV, Liquiditätsplanung, Bilanz und Angebot an Investoren fehlen völlig oder sind mit schweren Fehlern behaftet	Drei der nebenstehenden Teile fehlen oder sind stark fehlerhaft	Zwei der nebenstehenden Teile fehlen oder sind stark fehlerhaft	Einer der nebenstehenden Teile fehlt oder ist stark fehlerhaft	Alle vier Teile sind vorhanden und korrekt und übersichtlich dargestellt	Alle vier Teile sind vorhanden und korrekt sowie besonders übersichtlich dargestellt
10. Gesamteindruck	Insgesamt wenig erfolgswert: Die Geschäftsidee hat kaum Potenzial, die Realisierungsplanung bleibt unstrukturiert und die Darstellung nachlässig	Enthält einzelne interessante Aspekte, aber das Gesamtkonzept erscheint in der vorliegenden Darstellung wenig überzeugend	Enthält mehrere interessante und u. U. erfolgswerte Elemente, aber Gesamtkonzept hat deutliche Schwächen bei Potenzial, Realisierungsplanung oder Form der Darstellung	Insgesamt interessant und u. U. erfolgswert, aber Potenzial, Realisierungsplanung oder Darstellung haben gewisse Einschränkungen	Insgesamt attraktiv und erfolgswert: Eine Geschäftsidee mit großem Potenzial, guter Erfolgsaussicht und überzeugender Darstellung	Insgesamt hochattraktiv und in allen wesentlichen Elementen überzeugend. Eine Geschäftsidee mit sehr großem Potenzial, klarer Erfolgsaussicht und begeisternder Darstellung

8.4.3 Gewichtung der Elemente des Businessplans für „Ideas Creation“, „Development Stage“ und „Excellence Stage“ des Businessplan Wettbewerbs

	„Ideas Creation“	„Development Stage“	„Excellence Stage“
1. Executive Summary	15%	10%	5%
Wecken von Interesse	5%	3%	2%
Behandlung relevanter Aspekte	10%	7%	3%
2. Produkt / Dienstleistung	35%	20%	15%
Kundennutzen	20%	15%	10%
Konkretisierung und Differenzierung im Wettbewerb	15%	5%	5%
3. Unternehmer-Team	0%	5%	10%
4. Markt und Wettbewerb	20%	10%	10%
Markt	13%	5%	7%
Wettbewerb	7%	5%	3%
5. Marketing und Vertrieb	0%	5%	5%
6. Geschäftssystem/Organisation	0%	5%	5%
7. Realisierungsfahrplan	0%	5%	5%
8. Chancen und Risiken	0%	5%	5%
9. Finanzierung	0%	5%	10%
Inhalt	0%	3%	5%
Form	0%	2%	5%
10. Gesamteindruck	30%	30%	30%
Summe	100%	100%	100%

Die Bewertung eines Unternehmer-Jurors errechnet sich jeweils aus der gewichteten Summe der Einzelbewertungen für die Elemente des Businessplans.

8.5 Literaturempfehlungen

Zum Thema Businesspläne

Arndt, Werner (Hrsg.) (2002): *Erfolgsfaktor Standortentwicklung: Unternehmensgründung mit Zukunft – Almanach 2002*, München: Münchener Business Plan Wettbewerb GmbH.

Benzel, Wolfgang / Wolz, Eduard (2000): *Businessplan für Existenzgründer. Geschäftspläne erstellen und erfolgreich umsetzen.*, Regensburg: Walhalla Fachverlag.

Dieterle, Willi K. M. / Winckler, Eike M. (2000): *Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung. Voraussetzungen für den Gründungserfolg* (3. Auflage) München, Beck-Wirtschaftsberater im dtv.

Gumpert, David E. (1996): *How to Really Create a Successful Business Plan* (3. Auflage), Boston; Inc. Publishing.

Manusco, Joseph (1992): *How to Write a Winning Business Plan*, Simon & Schuster Books.

McKinsey & Company, Inc. (Heucher, Martin / Ilar, Daniel / Kubr, Thomas) (2002): *Planen, gründen, wachsen* Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Ueberreuter Wirtschaftsverlag. Pinson, Linda / Jinnett, Jerry (1999) *Anatomy of a Business Plan: A Step-By-Step Guide to Starting Smart, Building the Business, and Securing Your Company's Future* (4. Auflage) Chicago / IL, Dearborn Financial Publishing.

Skambraks, Joachim (2001): *Die Columbo-Strategie. Was Verkäufer erfolgreich macht.*, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Skambraks, Joachim / Lörcher, Michael (2002): *Projekt-Marketing - Wie ich mich und mein Projekt erfolgreich mache*, Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Struck, Uwe (2001): *Geschäftspläne. Für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung* (3. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (Reihe: Kompaktes Wissen für Führungskräfte).

Weber, Joachim (1993): *Kosten- und Finanzplanung. Ein Praxisleitfaden für Klein- und Mittelbetriebe.*, Beck-Wirtschaftsberater im DTV.

Wupperfeld, Udo (1999): *Der Business – Plan für den erfolgreichen Start. Anforderungen, Aufbau, Gestaltung, Präsentation*, München: mvgVerlag.

Zum Thema Finanzierung

Achleitner, Ann-Kristin / Bassen, Alexander (2001): *Investor Relations am Neuen Markt*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Achleitner, Ann-Kristin / Bassen, Alexander / Pietzsch, Luisa (2001): *Kapitalmarktkommunikation von Wachstumsunternehmen Kriterien zu einer effizienten Ansprache von Finanzanalysten*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Brettel, M. / Jaugey, C. / Rost, C. (2000): *Business Angels. Der informelle Beteiligungsmarkt in Deutschland*, Wiesbaden: Gabler.

Gompers, P. A. / Lerner, J. (1999): *Venture Capital Cycle*, Cambridge/MA: MIT Press.

Kruschwitz, Lutz / Decker, Rolf O. A. / Möbius, Christian (1992): *Investitions- und Finanzplanung. Arbeitsbuch mit Aufgaben und Lösungen.*, Gabler Betriebswirtschaftsverlag, o.O.

Lerner, J. (2000): *Venture Capital and Private Equity: A Casebook*, New York: John Wiley & Sons.

Nathusius, K. (2001): *Grundlagen der Gründungsfinanzierung. Instrumente - Prozesse - Beispiele*, Wiesbaden: Gabler.

Rödl, Bernd/ Zinser, Thomas (2000): *Going Public. Der Gang mittelständischer Unternehmen an die Börse (2. Auflage)*, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch.

Sahlmann, W.A. (1999): *The Entrepreneurial Venture (2. Auflage)*, Boston/MA: Harvard Business School Press.

Schefczyk, M. (2000): *Erfolgsstrategien deutscher Venture Capital Gesellschaften (2. überarbeitete und erweiterte Auflage)*, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Smith, R.L. / Drucker, P.F. / Smith, J.K. (2000): *Entrepreneurial Finance*, New York: John Wiley & Sons.

Thiel, Monika / Winnen, Curt J. (2000): *Business Angels Unternehmen-sgründung mit dem Know-How privater Geldgeber*, Financial Times

Zum Thema High-Tech-Unternehmen

Bell, C. Gordon / McNamara, John E. (1991): *High-tech Ventures: The Guide for Entrepreneurial Success*, Addison-Wesley Publishing Company, o.O.

Hruby, F. Michael (2000): *Die HighTech- Strategie*. Wie jedes Unternehmen Vorsprung durch Technik erreicht., München: Econ Verlag

Moore, Geoffrey A. (1999): *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*, New York: HarperCollins

Zum Thema Start-ups

Arnold, Jürgen (1999): *Existenzgründung: Von der Idee zum Erfolg* (3. Auflage) Würzburg: Max Schimmel Verlag.

Hommel, Ulrich / Knecht, Thomas (2002): *Wertorientiertes Start-up-Management*. Grundlagen, Instrumente, Strategien, München: Verlag Franz Vahlen

Kirst, Uwe (2000): *Selbständig mit Erfolg: Wie Sie Ihr eigenes Unternehmen gründen, aufbauen und sichern* (4. Auflage), Köln, Deutscher Wirtschaftsdienst.

Moore, Geoffrey A. (1999): *Inside the Tornado / Marketing Strategies from Silicon Valleys Cutting Edge*, New York: HarperCollins

Rasner, Carsten / Füser, Karsten / Faix, Werner G. (1999): *Das Existenzgründerbuch: Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg* (4. Auflage), Landsberg / Lech: Verlag Moderne Industrie.

Stevenson, Howard H. / Roberts, Michael J. / Grousbeck, Irving H. (1998): *New Business Ventures and the Entrepreneur* (5. Auflage), Burr Ridge / IL: Irwin.

Zum Thema Unternehmensorganisation

Christiani, Alexander (2000): *Wecke den Sieger in dir! In 7 Schritten zu dauerhafter Selbstmotivation*, Wiesbaden: Gabler.

Christiani, Alexander (2001): *Magnet Marketing Erfolgsregeln für die Märkte der Zukunft*, Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Schust, Günther H. (2000), (Die lernende Organisation, Band 18): *Human Performance Management: Wie Sie Mitarbeiter zur Wertschöpfung führen*, Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

8.6 Glossar zur Finanzplanung

ABSCHREIBUNGEN

Bestandteil der GuV. Materielle und immaterielle Vermögensgegenstände des Unternehmens werden abgeschrieben. Die Höhe der Abschreibung bestimmt sich gemäß der Nutzungsdauer und der Höhe der Auszahlung für den Vermögensgegenstand sowie gesetzlicher Regelungen. Die Abschreibung dient dazu, die hohe Auszahlung für die Anschaffung des Vermögensgegenstandes in kleine Beträge über mehrere Jahre in der GuV zu verteilen und den Vermögenswert wieder zu erwirtschaften. Bei den Abschreibungen handelt es sich um eine zeitliche Umverteilung einer Auszahlung und nicht um einzelne zahlungswirksame Beträge. Daher ist sie nur in der GuV aufzuführen, niemals in der Liquiditätsplanung.

ABZINSUNG

Abzinsung bezeichnet den Rechenvorgang, wenn angelegtes oder investiertes Kapital von Zins- bzw. Zinseszinsseffekten bereinigt wird. Als Ergebnis erhält man den Barwert des Kapitals bzw. der Geldanlage.

AKTIVA

Auch Aktivseite genannt. Bestandteil der Bilanz. Hier werden alle Vermögensgegenstände, d.h. materielles und immaterielles Anlagevermögen sowie das Umlaufvermögen, gemäß der bilanzrechtlichen Bewertungsgrundsätze (§§ 264 ff. HGB), angegeben.

AUFWAND

Rechengröße der GuV. In der Kategorie Aufwand werden die Posten erfasst, welche die Unternehmensressourcen aufzehren (Bsp. für Aufwandskategorien: Material, Personal, etc.). In der GuV wird er jährlich erfasst.

AUSZAHLUNG

Rechengröße der Liquiditätsrechnung. Als Auszahlung bezeichnet man alle finanziellen Mittel, die das Unternehmen ausgibt, d.h. Mittel, die ihm abfließen und unmittelbar seinen Barmittelbestand verringern.

AUSSERORDENTLICHE AUFWENDUNGEN

Bestandteil der GuV. Hierzu zählen Aufwendungen, die nicht direkt mit dem Unternehmenszweck und den Unternehmensleistungen (Produkten oder Dienstleistungen) verknüpft sind, und daher nicht regelmäßig anfallen (z.B. Gerichtskosten).

AUSSERORDENTLICHE ERTRÄGE

Finanzielle Mittel, die dem Unternehmen zufließen und nicht mit seinem Unternehmenszweck oder Leistungen in Verbindung stehen.

BARMITTELBESTAND

Bestand an unmittelbar verfügbaren finanziellen Mitteln (Geldmittel) im Unternehmen. Mit diesem Bestand muss das Unternehmen seinen täglichen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können. Auch Zahlungsmittelbestand genannt.

BARWERT

Nominalwert einer Einzahlung/Auszahlung oder eines Geldbetrags allgemein ohne Berücksichtigung von Zins- oder Zinseszinsseffekten. Beispiel: Hat eine zu 10% verzinste Anlage im Jahr 1 den Wert 110DM, so betrug ihr Barwert zum Zeitpunkt der Anlage (Jahr 0) 100DM.

BILANZ

Sie weist die Vermögenslage eines Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag, üblicherweise dem letzten Tag des Geschäftsjahrs, aus. Zur Erstellung der Bilanz und der Bewertung ihrer einzelnen Positionen gelten die Vorschriften der §§ 264 ff. Handelsgesetzbuch.

BREAK-EVEN-POINT

Der Zeitpunkt, ab dem das Unternehmen die Gewinnschwelle erreicht und anschließend Gewinne erzielt, also nur noch „schwarze Zahlen“ schreibt.

CASH FLOW

Saldo der finanziellen Zu- und Abflüsse des Unternehmens. Ursprünglich entspricht er daher dem Ergebnis der Liquiditätsplanung. In der Praxis wird der Cashflow indirekt auf Basis des Jahresüberschusses/Fehlbetrags ermittelt. Er verknüpft somit GuV-Ergebnis und Finanzergebnis, wodurch ihm erhöhter Aussagegehalt über die Finanzkraft und Ertragskraft eines Unternehmens zugebilligt wird.

DISKONTFAKTOR

Formel zur Abzinsung, und damit zur Ermittlung der Barwerte. Die Formel lautet :

$$\text{Diskontfaktor} = \frac{1}{(1+r)^T}$$

wobei r den Zinssatz bezeichnet und T die Anzahl der Jahre zwischen dem Bezugsjahr 0 des Barwerts der Zahlung und dem tatsächlichen Jahr der Zahlung.

EINZAHLUNG

Rechengröße der Liquiditätsrechnung. Als Einzahlung bezeichnet man alle finanziellen Mittel, die dem Unternehmen zufließen und unmittelbar seinen Zahlungsmittelbestand erhöhen.

ERTRAG

Rechengröße der GuV. In der Kategorie Ertrag werden die Posten erfasst, welche die Unternehmensressourcen vermehren (Umsatzerlöse, Erträge aus Lizenzen, etc.) In der GuV wird er jährlich erfasst.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (GuV)

Die Gewinn- und Verlustrechnung dient zur Darstellung der Ertragslage eines Unternehmens. Sie ermittelt den Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag und bildet daher die Rentabilität eines Unternehmens ab. Sie ist handels- und steuerrechtlich notwendig. Zu ihren gesetzlichen Vorschriften siehe § 275 HGB. Der Jahresüberschuss dient auch als steuerliche Bemessungsgrundlage.

INTERNAL RATE OF RETURN (IRR)

Die IRR-Formel ist eine der zahlreichen Möglichkeiten zur Renditeberechnung. Theoretisch zwar umstritten, in der Praxis häufig angewandt. Sie gibt an, welche interne Verzinsung die Investoren für ihr eingebrachtes Kapital erhalten.

INVESTITION

Als Investition bezeichnet man die Anschaffung eines Vermögensgegenstands (Bsp. Maschinenanlagen). Merkmal einer Investition ist, dass der beschaffte und mit Kaufpreis bezahlte Gegenstand dauerhaft bzw. über eine längere Dauer im Unternehmen genutzt werden muss. Büromittel wie Papier, Stifte oder Hilfsstoffe (z.B. Schmierstoffe, Reinigungsmittel) sind dagegen keine Investition, da sie zügig (meist noch im Laufe des Geschäftsjahrs) verbraucht werden. Die Auszahlung für eine Investition wird nur in der Liquiditätsplanung ersichtlich. In der GuV werden nur ihre Abschreibungen eingetragen.

LIQUIDITÄTSPLANUNG

Sie dient zur Sicherung des Barmittelbestands im Unternehmen und damit zur Sicherung der dauerhaften Liquidität des Unternehmens. Hierfür sind die einzelnen Ein- und Auszahlungen hinsichtlich Höhe und Zeitpunkt zu bestimmen. Die Summe der Einzahlungen sollte stets größer sein als die Summe der Auszahlungen, andernfalls stehen dem Unternehmen keine finanziellen Mittel zur Verfügung. Sofern nicht Kapital zugeführt werden kann, droht dem Unternehmen dann der Konkurs.

MATERIALAUFWAND

Bestandteil der GuV. Zum Materialaufwand zählen Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Aufwendungen für bezogene Waren und Leistungen.

PASSIVA

Auch Passivseite genannt. Bestandteil der Bilanz. Hier werden Eigenkapital und Fremdkapital (Verbindlichkeiten aus Waren und Leistungen, kurzfristige und langfristige Verbindlichkeiten sowie Rückstellungen) ausgewiesen. Zur Bewertung der Positionen auf der Passiva sind die §§ 264 ff. HGB anzuwenden.

PERSONALAUFWAND

Bestandteil der GuV. Zum Personalaufwand zählen Löhne und Gehälter sowie die sozialen Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung.

PRIVATENTNAHMEN

Bestandteil der Liquiditätsrechnung. Bei Personengesellschaften wird die Vergütung der Firmeninhaber nicht dem Personalaufwand der GuV zugerechnet. Die Inhaber erhalten ihre Vergütung über Privatentnahmen aus dem Unternehmen. Da dies unmittelbar zu einer Veränderung des Bestands finanzieller Mittel im Unternehmen führt, müssen Privatentnahmen in der Liquiditätsplanung angegeben werden.

RENDITE

Rendite ist wortverwandt mit Rentabilität. Zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen werden Renditen berechnet. Sie werden meist als Quotient der zukünftig erwarteten Rückflüsse (oder ehemals Gewinne) einer Investition und dem für die Investition eingesetzten Kapital dargestellt. Heutzutage erfolgt die Renditeberechnung ausschließlich auf Basis von Zahlungsströmen, was die Bedeutung von Liquiditätsplanung und Cashflow weiter erhöht hat.

SONSTIGE AUFWENDUNGEN

Bestandteil der GuV. Hier sind alle weiteren Aufwendungen zu subsumieren, die nicht den Kategorien Material, Personal, Abschreibungen und Zinsaufwand zugeordnet werden können. Hierzu zählen : Miete, Versicherungen, Büroaufwand, Reisekosten, Beratungshonorare, Telefon/Fax/Internet, Kfz-Aufwand etc. Ebenfalls können Aufwendungen für Patente oder Lizenzgebühren hier berücksichtigt werden.

SONSTIGE AUSZAHLUNGEN

Bestandteil der Liquiditätsplanung. Zu ihnen zählen Miete, Auszahlungen für Büromaterial, für Honorare, für Reisen, für Telefonrechnung etc. Die zu berücksichtigenden Posten entsprechen denen der „sonstigen Aufwendungen“. Allerdings interessiert hier die zeitliche Verteilung der Auszahlungen, d.h. wann welcher Posten bezahlt werden muss (und nicht die jährliche Summe, wie sie die GuV ausweist).

SONSTIGE ERTRÄGE

Finanzielle Mittel, die dem Unternehmen nicht durch Verkauf seiner Leistungen zufließen, aber trotzdem in Verbindung zu seinen Leistungen/Produkten/Services stehen.

UMSATZERLÖSE

Finanzielle Mittel, die dem Unternehmen durch den Verkauf seiner Produkte/Leistungen/Services zufließen.

8.7 Glossar „Venture Capital“

ADDED VALUE

In der VC-Sprache versteht man darunter den Wertzuwachs, der durch Einbringen von Management-Know-how und die Betreuung der Beteiligungsgesellschaft erzielt wird.

AMBER LIGHT

Warnsignal, das auf Probleme in (potenziellen) Beteiligungsunternehmen hinweist („Red Flag“).

ASSET SALES DEALS

Übernahmetransaktionen, bei denen ein großer Teil des Kaufpreises durch Aktivverkäufe der übernommenen Gesellschaft realisiert wird. Die Verkäufe nicht betriebsnotwendiger Aktiva führen zur Reduzierung des Schuldendienstes.

ASSET STRIPPING

Zerschlagung eines übernommenen Unternehmens durch Verkauf von Teilbereichen oder Vermögensgegenständen.

BENCHMARK

Auch „Milestone“, herausragende Punkte in der Unternehmensentwicklung, bei deren Erreichen z. B. über eine weitere Kapitalzufuhr befunden wird.

BREAK-EVEN-POINT

Gewinnschwelle.
Gibt die Umsatzmenge an, bei der die Erlöse gerade die fixen und variablen Kosten decken, d. h., eine Firma weder mit Gewinn noch Verlust arbeitet.

BRIDGE FINANCING

Überbrückungsfinanzierung.
Finanzielle Mittel, die einem Unternehmen zur Vorbereitung des Börsengangs vor allem mit dem Ziel der Verbesserung der Eigenkapitalquote zur Verfügung gestellt werden.

BUFFER

Puffer.
Ausdruck für ungenutzte Kreditlinien oder Barreserven.

BURN-OUT TURNAROUND

Auch als Restart bezeichnet.
Drastische Umgestaltung bzw. Restrukturierung eines Unternehmens, das große wirtschaftliche Probleme hat. Dabei wird neues Gesellschaftskapital von Dritten eingebracht; die Anteile der Altgesellschafter werden verwässert.

BURN RATE

Die Zeitspanne, bis das einem Unternehmen zur Verfügung gestellte Kapital verbraucht ist.

BUSINESS ANGEL

Vermögende Privatpersonen, die Forschungen oder Erfindungen finanzieren. Im angloamerikanischen Raum verbreitet vorkommende Finanzierung der Seed-Phase einer Unternehmensgründung (s. SEED CAPITAL).

BUSINESS PLAN

Geschäftsplan eines Unternehmens, in dem die Vorhaben, die Ziele und die Wege, um diese zu erreichen, aufgeführt und quantifiziert sind.

BUY BACK

Exitvariante (s. EXIT), bei der die Anteile durch die Altgesellschafter zurückgekauft werden.

CAPITAL GAIN

Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf von Unternehmensanteilen.

CAPTIVE FUND

Bezeichnet einen Fonds, der Teil einer größeren Finanzinstitution ist oder ihr gehört. Gegensatz INDEPENDENT FUND (s. dort).

CARRIED INTEREST

Gewinnbeteiligung der Managementgesellschaft und deren Manager am Erfolg der verwalteten Fonds; z. B. 20 % für Managementgesellschaft und 80 % für Investoren. Meist wird eine HURDLE RATE (s. dort) eingebaut.

CASE SZENARIOS

Im Zusammenhang mit der Prüfung einer potenziellen Beteiligung werden verschiedene Fallstudien durchgeführt: Ein „pessimistic case szenario“ für eine negative Entwicklung, ein „optimistic case szenario“ für die günstigste Entwicklung und ein „most likely szenario“ für eine am wahrscheinlichsten gehaltene Entwicklung.

CASHFLOW DEALS

Traditionelle Form von MBO (s. dort), die weitgehend auf der Basis der erwirtschafteten flüssigen Mittel eines Unternehmens finanziert werden. Schlüsselgröße ist der Cashflow, aus dem die Rückführung der aufgenommenen Fremdkapitalmittel und der Zinsdienst für die Finanzierung eines Buy-Out getragen werden muss.

CHINESE WALLS

Informationsbarrieren, die innerhalb einer Finanzinstitution bestehen, so dass verschiedene Abteilungen von der jeweiligen Tätigkeit der anderen nichts wissen, oder die errichtet werden, um z. B. Interessenskonflikte zu vermeiden.

CORPORATE VENTURING

Venture-Capital-Finanzierungen durch Industrieunternehmen bzw. deren eigene Venture Capital-Gesellschaften, die vorrangig strategisches Konzerninteresse verfolgen.

CO-VENTURING

Beteiligung an einem Unternehmen durch mehrere Investoren, von denen einer als LEAD-INVESTOR (s. dort) auftritt. S. auch SYNDICATION.

DEAL FLOW

Investmentmöglichkeiten, die einer Venture Capital-Gesellschaft angetragen werden.

DEVELOPMENT CAPITAL

Kapital zur Finanzierung der Geschäftsentwicklung reiferer mittelständischer Unternehmen. S. auch EXPANSION FINANCING.

DUE DILIGENCE

Die detaillierte Untersuchung, Prüfung und Bewertung eines potenziellen Beteiligungsunternehmens als Grundlage für die Investmententscheidung.

EARLY STAGE FINANCING

Finanzierung der Frühphasenentwicklung eines Unternehmens, beginnend von der Finanzierung der Konzeption bis zum Start der Produktion und Vermarktung.

EQUITY KICKER

Möglichkeit der Fremdkapitalgeber, Anteile an der zu finanzierenden Personen- oder Kapitalgesellschaft oft zu Sonderkonditionen zu erwerben.

EXIT

Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch Veräußerung seines Anteils im Wege von:

- Buy Back
- Trade Sale
- Secondary Purchase
- Going public

EXPANSION FINANCING

Wachstums- und Expansionsfinanzierung. Das betreffende Unternehmen hat den break-even-Point erreicht oder erwirtschaftet Gewinne. Die Geldmittel werden zur Finanzierung von zusätzlichen Produktionskapazitäten, Produktdiversifikation oder Marktausweitung und/oder für weiteres „working capital“ verwendet.

FEASIBILITY STUDY

Durchführbarkeitsstudie. Analyse der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit eines Projektes.

FLOP

Totaler Fehlschlag einer Beteiligung. Gegensatz zu HIGH FLYER (s. dort).

FUNDRAISING

Das „Einwerben“ von „Funds“. Startphase eines Venture Capital-Fonds, in der institutionelle, industrielle oder private Anleger dafür gewonnen werden sollen, Fondsanteile zu zeichnen.

GOING PUBLIC

IPO (s. dort).

HANDS OFF

Nach Bereitstellung von Eigenkapital lässt man das Unternehmen agieren, ohne bis zum Exit direkt einzugreifen. Eher passive Betreuung durch Mitwirkung in Beiräten, Aufsichtsräten etc.

HANDS ON

Aktive Betreuung. Der Investor zielt auf eine Wertsteigerung durch aktive Unterstützung des Managements ab. S. auch ADDED VALUE (über die Mitwirkung in Beiräten, Aufsichtsräten etc. hinausgehende Aktivitäten).

HIGH FLYER

Bezeichnung für Aktien oder Unternehmensbeteiligungen mit einem extremen Wertanstieg. Gegensatz zu FLOP (s. dort).

HURDLE RATE

Vor Wirksamwerden der Gewinnbeteiligung der Managementgesellschaft bzw. deren Management (s. CARRIED INTEREST) erhalten die Investoren zunächst eine Basisvergütung.

INDEPENDENT FUND

Unabhängiger Fonds oder VC-Gesellschaft, die nicht von einer bestimmten Finanzgruppe kontrolliert wird. Gegensatz zu CAPTIVE FUND (s. dort).

IPO

Initial Public Offering.

Im angloamerikanischen Raum Bezeichnung für die öffentliche Erstemission von Anteilen junger und mittelständischer Unternehmen.

IRR

Internal Rate of Return, interner Zinsfuß.

Finanzmathematische Methode zur Berechnung der Rendite eines Investments.

LATER STAGE FINANCING

Spätphasenfinanzierung.

Finanzierung von Expansionen, Übernahmen, Überbrückungen etc. bei etablierten mittelständischen Unternehmen.

LEAD INVESTOR

In einem Syndikat von VC-Gesellschaften der Investor meist mit dem größten Anteil, der sowohl die Organisation der Finanzierung als auch die HANDS ON (s. dort) Betreuung übernimmt.

LBO

Leveraged Buy-Out.

Überwiegend fremdkapitalfinanzierte Unternehmensübernahme.

MBI

Management Buy-In.

Übernahme eines Unternehmens durch ein externes Management.

MBO

Management Buy-Out.

Übernahme eines Unternehmens durch das vorhandene Management.

MEZZANINE MONEY

Finanzierungsmittel, die die Finanzierungslücke zwischen Fremd- und Eigenkapital in der Kapitalstruktur insbesondere bei MBO / MBI (s. dort) füllen. In Deutschland gebräuchliche Formen:

- ORDINATED DEPT (s. dort)
- patriarische Darlehen
- Gesellschafterdarlehen
- Vorzugsaktien
- Genussscheine
- stille Beteiligung
- SELLER'S NOTES (s. dort)

PAY BACK

Investierter Betrag plus CAPITAL GAIN (s. dort), realisiert beim EXIT (s. dort).

RATCHET / SLIDING SCALE

Bonus- und/oder Malusvereinbarung, bei der abhängig von der Zielerreichung des Unternehmens Eigenkapitalanteile zu Vorzugskonditionen von Verkäufer (Bonus) oder Käufer (Malus) erworben werden können.

REPLACEMENT CAPITAL

Kauf der Unternehmensanteile von Anteilseignern, die die Firma verlassen wollen.

RESTART

TURNAROUND (s. dort).

Aufgrund der schlechten Lage eines Unternehmens wird ein neues Unternehmenskonzept erstellt. Ggfs. soll auch mit neuem Management und einer geänderten Produktpalette das Unternehmen neu gestartet werden.

ROI

Return on Investment, IRR (s. dort).

Gewinn aus Ausschüttungen und der Veräußerung einer Beteiligung.

SECOND ROUND FINANCING

Zweite Finanzierungsrunde für ein Unternehmen, das bereits in einer ersten Runde Venture Capital erhalten hat.

SECONDARY PURCHASE

Exitvariante.

Eine VC-Gesellschaft verkauft ihre Anteile an einem Unternehmen an eine andere VC-Gesellschaft bzw. einen finanziell interessierten Partner.

SEED CAPITAL

Finanzierung der Ausreifung und Umsetzung einer Idee in verwertbare Resultate bis hin zum Prototyp, auf deren Basis ein Geschäftskonzept für ein zu gründendes Unternehmen erstellt wird.

SELLER'S NOTES

Kaufpreisstundungen.

„Stehen gelassene“ Kaufpreisforderungen seitens der Verkäufer, quasi ein Verkäuferdarlehen (ggfs. mit Bindung an Zielerreichungsgrad).

SHARE DEAL

Firmenübernahme durch Kauf der Geschäftsanteile.

SPIN-OFF

Ausgliederung und Verselbständigung einer Abteilung oder eines Unternehmensteils aus einer Unternehmung/einem Konzern.

START-UP FINANCING

Gründungsfinanzierung.

Das betreffende Unternehmen befindet sich in der Gründungsphase, im Aufbau oder seit kurzem im Geschäft und hat seine Produkte noch nicht oder nicht in größerem Umfang vermarktet.

SUBORDINATED DEBT

Nachrangige Fremdmittel. Die Nachrangigkeit bezieht sich auf die Rangfolge der Fremdkapitalgeber untereinander insbesondere für den Vergleichs- bzw. Liquidationsfall.

SYNDICATION

Co-Investments.

Um auch größere Investments mit hohem Risiko zu finanzieren, schließen sich mehrere Kapitalbeteiligungsgesellschaften zusammen.

TRACK RECORD

Erfolgs- und Erfahrungsgeschichte einer Beteiligungsgesellschaft bzw. eines Unternehmens oder auch eines Managers, Unternehmers.

TRADE SALE

Veräußerung der Unternehmensanteile an einen industriellen Investor.

TURNAROUND FINANCING

Finanzierung eines Unternehmens, das sich nach Überwindung von Schwierigkeiten (z. B. Absatzprobleme) wieder aufwärts entwickeln soll.

„VULTURE“ CAPITALIST

„Geier“, ironisch-satirische Bezeichnung für Finanzinvestoren, deren Ziel im „schnellen Geld“ unter Einsatz unseriöser Methoden besteht.

WINDOW ON TECHNOLOGY

Bevorzugtes Interesse eines Corporate Venture Funds (s. CORPORATE VENTURING) eines Industriekonzerns, der sich über Venture Capital-Beteiligungen Zugang zu neuen Technologien verschaffen will.

Abdruck mit freundlicher Genehmigung des „Bundesverbandes deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften“ (BVK).

8.8 Verzeichnis der Projektbeteiligten des Münchener Business Plan Wettbewerbs

8.8.1 Die Münchener Hochschulen und das Munich Network – Netzwerk München e.V.

Fachhochschule München

Die **Fachhochschule München** ist die größte Fachhochschule Bayerns und die zweitgrößte Fachhochschule Deutschlands. Derzeit sind ca. 14.000 Studentinnen und Studenten an dieser Hochschule eingeschrieben. Der Lehrkörper umfasst ca. 450 Professoren und ca. 600 Lehrbeauftragte. An der FH München werden an 14 Fachbereichen 22 Diplom-Studiengänge, 4 Bachelor- und 9 Master-Studiengänge angeboten.

Für die Organisation des Münchener Business Plan Wettbewerbs an der FH München und die Motivation der Studenten/Innen zur Teilnahme am Wettbewerb ist das SCE, Strascheg Center for Entrepreneurship GmbH, verantwortlich. Das SCE ist eine bislang in Bayern und Deutschland einmalige Partnerschaft zwischen Hochschule und privatem Engagement mit der Aufgabe, das Entrepreneurship-Umfeld in Bayern – aber auch darüber hinaus – zu verbessern. Dies tut das SCE, indem es Entrepreneurship-Lehrangebote für Studenten der FH München bereit hält sowie Executive Programme mit weiteren Partnern aufbaut. Darüber hinaus identifiziert das SCE Innovationen aus Kerntechnologien an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen und fördert die Ausgründung in eigenständige, erfolgreiche und potenzialstarke Start Ups.

Interessierten steht das SCE gerne hilfreich zur Seite.

Kontakt:

SCE - Strascheg Center for Entrepreneurship GmbH

Koordinator Münchener Business Plan Wettbewerb Stefan J. Ströbl

Fon: +49 89 55 05 06 0

Fax: +49 89 55 05 06 15

Email: stefan.stroebl@sce-web.de oder info@sce-web.de

www.sce-web.de

Ludwig-Maximilians-Universität München

Die **Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU)** wurde 1472 gegründet. Sie ist mit ihren über 44.000 Studenten die zweitgrößte Hochschule Deutschlands. In den knapp 120 Departments, Instituten und Kliniken der 18 Fakultäten wird von 700 Professoren und 3.000 wissenschaftlichen Mitarbeitern ein breit gefächertes Spektrum an wissenschaftlichen Disziplinen in Forschung und Lehre dargeboten: von Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Medizin und Tiermedizin über eine Vielzahl weiterer geistes- und sozialwissenschaftlicher Fächer bis hin zu Mathematik, Informatik, Physik, Biologie, Chemie, Pharmazie und Geowissenschaften. Auf dem HighTechCampus^{LMU}

Martinsried–Großhadern werden in räumlicher Nähe zum LMU-Klinikum und zum Genzentrum die naturwissenschaftlichen mit medizinischen Disziplinen durch Forschen im Verbund zu einem Center of Excellence zusammengeführt.

Die Aufgaben im Bereich „Förderung von Unternehmensgründungen aus der Hochschule“ werden an der Universität München von der **Kontaktstelle für Forschungs- und Technologietransfer (KFT)** wahrgenommen, die auch den Münchener Business Plan Wettbewerb von Anbeginn an aktiv unterstützt. Diese Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft bietet gründungsent-schlossenen Studenten und Wissenschaftlern mit ihrem „Gründerbüro“ ein reichhaltiges Angebot an Information, Beratung und Förderung an.

Kontakt:

Christoph Zinser
Kontaktstelle für Forschungs- und Technologietransfer (KFT)
– Gründerbüro –
Ludwig-Maximilians-Universität München
Theresienstraße 37, 80333 München
Telefon: 0 89 / 21 80 - 63 15 oder - 63 60
E-Mail: gruenderbuero@lmu.de
www.lmu.de/kft

Munich Network – Netzwerk München e.V.

Munich Network fördert die Gründung, Expansion und den nachhaltigen Erfolg von technologiebasierten Wachstumsunternehmen, bringt dazu die regionalen Innovationskräfte zusammen und schafft substanzielle Verbindungen in die weltweit stärksten Wachstumsregionen.

Mit den Programmen:

- Münchener Entrepreneur Akademie
- Münchener Business Plan Wettbewerb (associated program)
- Munich Business Angels AG (associated program)
- Munich Network Events
- Munich Network Online

und einem Netzwerk von mehr als 520 Mitglieder aus Industrie, Kapital und Dienstleistungsbranchen unterstützt munichnetwork innovative Technologie-unternehmen und vernetzt die international besten und erfolgreichsten Netzwerke.

Munich Network – Netzwerk München e.V. ist die konsequente Fortsetzung des FNT e.V. (Förderkreis Neue Technologien), der 1984 zur Stärkung des Technologietransfers zwischen Hochschulen und Wirtschaft gegründet wurde.

Kontakt:

Munich Network – Netzwerk München e.V.
Rosenheimer Straße 145 c, 81671 München
Telefon: 0 89 / 6 30 25 30
Fax: 0 89 / 63 02 53 10
E-Mail: info@munichnetwork.com
www.munichnetwork.com

Technische Universität München (TUM)

Die **Technische Universität München (TUM)** mit ihren 18.000 Studenten, 260 Lehrstühlen, über 480 Professoren und 9.000 Angestellten in 13 Fakultäten ist seit vielen Jahren auf dem Gebiet des Wissens- und Technologietransfers erfolgreich. Auch in Fragen der Existenzgründung und deren Förderung ist die TUM aktiv und steht jungen Gründern mit Rat und Tat zur Seite. Bereits seit dem Start der Business Plan Wettbewerbe 1996/97 ist sie einer der Träger dieser Initiative und die TUM-Teams gehören stets zu den Preisträgern. Mit der MBPW GmbH und der UnternehmerTUM GmbH steht den Gründungsinteressierten somit ein leistungsfähiges Netzwerk zur Seite.

Die UnternehmerTUM GmbH als das Zentrum für Unternehmertum an der TU München ermutigt Studierende und Wissenschaftler, unternehmerisches Denken und Handeln als beruflichen Erfolgsfaktor zu erkennen. Dies gilt sowohl für eine spätere angestellte als auch für eine selbstständige Tätigkeit.

Dazu bietet die UnternehmerTUM GmbH Dienstleistungen in den folgenden drei Bereichen:

UnternehmerTUM-Seminare

Frühzeitige Vermittlung unternehmerischen Wissens und Verständnisses bei Studierenden und Wissenschaftlern der TU München z. B. durch Seminare, Vorträge und Workshops.

UnternehmerTUM-Netzwerk

Vernetzung von Studierenden und Wissenschaftlern mit Unternehmen und Gründerszene zur Verbesserung des Wissenstransfers, zum Erfahrungsaustausch, zur Ermutigung und Entwicklung von persönlichen Bindungen, zur Anbahnung von Geschäftsbeziehungen und zur Bildung von Gründerteams. Als Rahmen für die Bildung eines persönlichen Netzwerks stehen die internetbasierte Informations- und Kommunikationsplattform www.unternehmertum.de und Netzwerkveranstaltungen zur Verfügung.

UnternehmerTUM-Beratung

Unterstützung von Gründerteams und von unternehmerischen TUM-Initiativen als Multiplikatoren für unternehmerisches Engagement.

Die UnternehmerTUM GmbH konzentriert sich auf die Frühphasenberatung durch die Vermittlung des praktischen, unternehmerischen Handwerkszeugs und durch die Kontaktherstellung zu weiteren unterstützenden Organisationen.

Kontakt:

Dr. Bernward Jopen
Helmut Schönenberger
UnternehmerTUM GmbH
Lichtenbergstraße 8, 85748 Garching
Telefon: 0 89 / 32 46 24 - 0
Fax: 0 89 / 32 46 24 - 100
E-Mail: info@unternehmertum.de
www.unternehmertum.de

8.8.2 Weitere Projektbeteiligte

abayfor – Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Forschungsverbände

Kontakt:

Dr. Ute Berger
Arcisstraße 21, 80333 München
Telefon: 0 89 / 28 92 25 87
Fax: 0 89 / 28 92 25 89
www.abayfor.de

Bund der Selbständigen/Deutscher Gewerbeverband (BDS/DGV)

Kontakt:

Dr. Fritz Wickenhäuser
Schwanthalerstraße 110, 80339 München
Telefon: 0 89 / 54 05 60
Fax: 0 89 / 5 02 64 93
E-Mail: dgv-bayern@dgv-bayern.de
www.bds-bayern.de

CEFS - Center for Entrepreneurship and Financial Studies

Kontakt:

TU München
Arcisstraße 21
80333 München
Telefon: 089 / 289-25426
Fax: 089 / 289-25488
E-Mail: contact@cefs.de
www.cefs.de

DGfH – Deutsche Gesellschaft für Holzforschung e.V.

Kontakt:

HIT-Holz Innovations- und Technologie AG, Sitz Rosenheim
Joachim Tebbe
Postfach 310131, 80102 München
Bayerstraße 57-59, 80006 München
Telefon: 0 89 / 51 61 70 - 23
Fax: 0 89 / 53 16 57
E-Mail: j.tebbe@dgfh.de
www.dgfh.de

DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.

Kontakt:

Dr. Dieter Riedel
Innovationsmanagement und Technologiemarketing
Münchner Str. 20, 82234 Weßling
Telefon: 0 81 53 / 28 17 84
Fax: 0 81 53 / 28 17 80
E-Mail: dieter.riedel@dlr.de
www.dlr.de/dlr-homepage

Fachhochschule Landshut

Kontakt:

Prof. Dr. Erwin Blum
Am Lurzenhof 1, 84036 Landshut
Telefon: 08 71 / 50 61 01
Fax: 08 71 / 50 65 06
E-Mail: blum@fh-landshut.de

Fachhochschule Rosenheim

Kontakt:

Dr. Peter Zehetner
Technologietransfer-Kontaktstelle
Hochschulstraße 1, 83024 Rosenheim
Telefon: 0 80 31 / 80 51 - 25
Fax: 0 80 31 / 80 51 - 27
E-Mail: zehetner@fh-rosenheim.de
www.fh-rosenheim.de/ttk

Fachhochschule Salzburg Fachhochschulgesellschaft mbH

Kontakt:

FH-Prof. Dr. Dieter Hessel
Schillerstraße 30, A-5020 Salzburg
Telefon: +43 (0)6 62 / 46 65 - 8 15
Fax: +43 (0)6 62 / 46 65 - 5 59
E-Mail: dieter.hessel@fh-sbg.ac.at
www.fh-salzburg.at

Fachhochschule Weihenstephan*Kontakt:*

Prof. Hermann Heiler
Beauftragter für Technologie- und Wissenstransfer
Am Hofgarten 10, 85350 Freising
Telefon: 0 81 61 / 71 43 92
Fax: 0 81 61 / 71 51 16
E-Mail: hermann.heiler@fh-weihenstephan.de
www.fh-weihenstephan.de

FGM Fördergesellschaft Marketing e.V.*Kontakt:*

Prof. Dr. Anton Meyer
c/o Ludwig-Maximilians-Universität München
Institut für Marketing
Ludwigstraße 28 RG, 80539 München
Telefon: 0 89 / 21 80 - 33 21
Fax: 0 89 / 21 80 - 33 22
E-Mail: fgm@bwl.uni-muenchen.de
www.marketingworld.de

Fraunhofer-Gesellschaft*Kontakt:*

PAss Dr. rer. nat. Helmut Schubert
Leiter Patentabteilung
Leonrodstraße 68, 80636 München
Telefon: 0 89 / 1 20 54 11
Fax: 0 89 / 1 20 54 67
E-Mail: helmut.schubert@pst.fhg.de
www.pst.fhg.de

GSF – Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit*Kontakt:*

Dr. Josef-Karl Gerber
Bereich Patente und Technologietransfer (PTT)
Ingolstädter Landstraße 1, 85764 Neuherberg
Telefon: 0 89 / 31 87 - 24 81
Fax: 0 89 / 31 87 - 40 00
E-Mail: gerber@gsf.de
www.gsf.de

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Kontakt:

Dr. Frieder Schuh
Referat: Technologie/Innovation
Max-Joseph-Straße 2, 80333 München
Telefon: 0 89 / 51 16 - 3 41
Fax: 0 89 / 51 16 - 83 41
E-Mail: schuh@muenchen.ihk.de
www.muenchen.ihk.de

Max-Planck-Gesellschaft

Kontakt:

Garching Innovation GmbH
Technologien aus der Max-Planck-Gesellschaft
Astrid Weihermann
Hofgartenstraße 8, 4 B-460, 80539 München
Telefon: 0 89 / 29 09 19 - 0
Fax: 0 89 / 29 09 19 - 99
E-Mail: gi@ipp.mpg.de
www.garching-innovation.mpg.de

ODEON Center for Entrepreneurship

Kontakt:

Ludwig Maximilians Universität München
Kaulbachstraße 45
80539 München
Telefon: 089 / 2180-5605
Fax: 089 / 2180-6284
E-Mail: odeon@odeon.uni-muenchen.de
www.odeon.uni-muenchen.de

Redaktion Existenz – Wege zum Erfolg

Kontakt:

Kurt von Daak
Bayerisches Fernsehen
Floriansmühlstraße 60, 80939 München
Telefon: 0 89 / 38 06 51 23
www.existenz-netz.de

TUMorrow GmbH*Kontakt*

Andreas Hawel
Dr. Monika Labes
Gabelsbergerstraße 22
80333 München
Telefon: 089 / 542176-70
Fax: 089 / 542176-71
gf@tumorow-gmbh.de
www.tumorow-gmbh.de

Universität der Bundeswehr München*Kontakt:*

Dipl. Inform. Andreas Köster
Institut für Technik Intelligenter Systeme (ITIS) e.V.
Werner-Heisenberg-Weg 39, 85579 Neubiberg
Telefon: 0 89 / 60 04 - 33 99
Fax: 0 89 / 60 04 - 22 68
E-Mail: tt@itis-ev.de
www.itis-ev.de

Business Plan Wettbewerb Schwaben mit den Projektbeteiligten:**Projektleitung/MBPW-Koordinationsbüro Augsburg***Kontakt:*

Markus A. Schilling
aiti-park
Werner-von-Siemens-Straße 6, 86159 Augsburg
Telefon: 08 21 / 4 50 75 10
Fax: 08 21 / 4 50 75 15
E-Mail: BPWSchwaben@aiti-park.de
www.BPWSchwaben.de

Fachhochschule Augsburg*Kontakt:*

Prof. Dr. Ingo Bolling
Baumgartnerstraße 16, 86161 Augsburg
Telefon: 08 21 / 5 58 61 50
Fax: 08 21 / 5 58 62 22
E-Mail: techtrans@fh-augsburg.de
www.fh-augsburg.de

Fachhochschule Neu-Ulm

Kontakt:

Prof. Martin Marz
Steubenstraße 17, 89231 Neu-Ulm
Telefon: 07 31 / 97 62 - 1 36
E-Mail: martin.marz@fh-neu-ulm.de
www.fh-neu-ulm.de

Industrie- und Handelskammer für Augsburg und Schwaben

Kontakt:

Marcus Wagner
Stettenstraße 4, 86150 Augsburg
Telefon: 08 21 / 31 62 - 2 33
Fax: 08 21 / 31 62 - 3 93
E-Mail: marcus.wagner@ihk-innotec.de

Universität Augsburg

Kontakt:

Dr. Gabriele Höfner/Gabriele Schwartz/Markus A. Schilling
Gründerbüro
Physik Nord, Raum 441
Universitätsstraße 1, 86159 Augsburg
Telefon: 08 21 / 5 98 - 40 12 und - 30 08
Fax: 08 21 / 5 98 - 42 91
E-Mail: markus.a.schilling@zww.uni-augsburg.de

Wirtschaftsjunioren Augsburg

Kontakt:

Dr. Gernot Bauer
Dr. Bauer & Partner Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmensberater
Konrad-Adenauer-Allee 39, 86150 Augsburg
Telefon: 08 21 / 34 91 77 - 0
Fax: 08 21 / 34 91 77 - 3
E-Mail: rae-bauer-augsburg@my-box.de
www.wjaugsburg.de

Business Plan Wettbewerb Ingolstadt mit den Projektbeteiligten:**Fachhochschule Ingolstadt***Kontakt:*

Prof. Dr. Robert Wittmann
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt
Telefon: 08 41 / 9 34 83 90
Fax: 08 41 / 9 34 83 39
E-Mail: robert.wittmann@fh-ingolstadt.de
www.fh-ingolstadt.de

Katholische Universität Eichstätt*Kontakt:*

Prof. Dr. Helmut Fischer
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der
Katholischen Universität Eichstätt/Ingolstadt
Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt
Telefon: 08 41 / 9 37 18 30
Fax: 08 41 / 9 37 19 50
E-Mail: helmut.fischer@ku-eichstaett.de
www.ku-eichstaett.de

Business Plan Wettbewerb Passau mit den Projektbeteiligten:**Fachhochschule Deggendorf***Kontakt:*

Prof. Dr. Christian Lendner
Hans-Lindner-Stiftungsprofessor für
Gründungsmanagement und Entrepreneurship
Edlmairstraße 6+8
94469 Deggendorf
Telefon: 0991/3615-330
Fax: 0991/3615-81330
E-Mail: christian.lendner@fh-deggendorf.de
www.fh-deggendorf.de

Universität Passau

Kontakt:

Bettina Caspary
Praxiskontaktstelle
Heuwieserstraße 1, 94030 Passau
Telefon: 08 51 / 5 09 10 13
Fax: 08 51 / 5 09 11 02
E-Mail: praxiskontaktstelle@uni-passau.de
www.uni-passau.de/praxiskontaktstelle

8.8.3 Die Gründerzentren der „Munich-Area“

gate - Garching Technologie- und Gründerzentrum GmbH

Kontakt:

Dr. Franz Glatz
Lichtenbergstraße 8
85748 Garching
Telefon: 089 / 5484-0
Fax: 089 / 5484-1010
E-Mail: team@gategarching.com
www.gategarching.de

GZM – Gründerzentrum für neue Medien

Kontakt:

Dr. Ekkehard Fabian
Medien Campus Unterföhring
Betastraße 9 a, 85774 Unterföhring
Telefon: 0 89 / 9 95 29 90
Fax: 0 89 / 99 52 99 19
E-Mail: gzm@plus.cablesurf.de
www.gzm-unterfoehring.de

Innovations- und Gründerzentrum Biotechnologie mbH

Kontakt:

Dr. Peter Hanns Zobel
Am Klopferspitz 19
82152 Martinsried
Telefon: 089 / 7006567-0
Fax: 089 / 7006567-7
www.izb-online.de

Münchener Technologie Zentrum (MTZ)*Kontakt:*

Dr. Cristina Mann
Frankfurter Ring 193a
80807 München
Telefon: 089 / 323-6460
Fax: 089 / 323-4044
E-Mail: info@mtz.de
www.mtz.de

Startpoint – Das Zentrum für Energie und Kommunikation*Kontakt:*

Alexander Prell
Eugen-Sänger-Straße, Gewerbegebiet
85649 Brunnthal-Nord / München
Telefon: 089 / 60745-0
Fax: 089 / 60745-101
E-Mail: info@startpoint.de
www.startpoint.de