



Wie erstelle ich einen Business Plan und Pitch?  
Welche Fragen müssen beantwortet werden?  
Wie gehe ich vor?

Ein Einstieg/ kurzer Guide

# Inhalt

<b>1</b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b><u>DAS PITCH - DECK</u></b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>GENERELLES ZUM PITCH-DECK</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>STRUKTUR DES PITCHES</b>	<b>6</b>
2.2.1	GAP	6
2.2.2	LÖSUNG	6
2.2.3	EINZIGARTIGE VERKAUFSPPOSITION	6
2.2.4	GESCHÄFTSMODELL	6
2.2.5	TEAM	6
2.2.6	WONACH SUCHT IHR?	6
2.2.7	MACHT AUS EUREM PITCH EINE GESCHICHTE	7
<b>2.3</b>	<b>MARKTGRÖßE</b>	<b>7</b>
<b>2.4</b>	<b>WETTBEWERBSANALYSE</b>	<b>7</b>
<b>2.5</b>	<b>GESCHÄFTSMODELL</b>	<b>7</b>
<b>2.6</b>	<b>TEAM</b>	<b>7</b>
<b>2.7</b>	<b>BEVOR IHR DEN PITCH BEENDET</b>	<b>7</b>
<b>2.8</b>	<b>KOMMERZIELLER VORSCHLAG</b>	<b>7</b>
<b>2.9</b>	<b>STATUS &amp; VERWENDUNG</b>	<b>8</b>
<b>2.10</b>	<b>BACK-UP</b>	<b>8</b>
2.10.1	SEID VORBEREITET	8
<b>2.11</b>	<b>EMPFEHLUNGEN</b>	<b>8</b>
2.11.1	DO'S	8
2.11.2	DON'TS	8
2.11.3	KÖRPERSPRACHE	9
2.11.4	TRAINIERT	9
2.11.5	VERBESSERT	9
<b>3</b>	<b><u>GESCHÄFTSIDE</u></b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>ZIELE</b>	<b>10</b>
<b>3.2</b>	<b>EXKURS – WANN IST EINE IDEE ERFOLG VERSPRECHEND?</b>	<b>10</b>
<b>3.3</b>	<b>LEITFRAGEN ZUR GESCHÄFTSIDE</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b><u>ABSICHERUNG DER GESCHÄFTSIDE</u></b>	<b>10</b>
<b>4.1</b>	<b>ZIELE</b>	<b>10</b>
<b>4.2</b>	<b>EXKURS – GEWERBLICHES SCHUTZRECHT (PATENT)</b>	<b>10</b>
4.2.1	WAS IST NICHT PATENTFÄHIG	10
4.2.2	ANGABEN BEI PATENTANMELDUNGEN	10
<b>4.3</b>	<b>LEITFRAGEN ZUR ABSICHERUNG DER IDEE DURCH SCHUTZRECHTE</b>	<b>11</b>
4.3.1	VOR DER ERSTANMELDUNG:	11
4.3.2	NACH DER ERSTANMELDUNG:	11
4.3.3	NACH DER ERTEILUNG:	11
<b>5</b>	<b><u>DIE BEDEUTUNG DES BUSINESS PLANS</u></b>	<b>11</b>

<b>5.1 ZIELE</b>	<b>11</b>
<b>5.2 FRAGEN, DIE DER BUSINESS PLAN IMMER BEANTWORTEN SOLLTE</b>	<b>11</b>
<b>6 DER BUSINESS PLAN</b>	<b>12</b>
<b>6.1 ZIELE</b>	<b>12</b>
<b>6.2 EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>12</b>
6.2.1 LEITFRAGEN EXECUTIVE SUMMARY (2 SEITEN)	12
6.2.2 MARKT UND WETTBEWERB	12
6.2.3 MARKETING UND VERTRIEB	12
6.2.4 UNTERNEHMERTeam, MANAGEMENT, PERSONAL	12
6.2.5 REALISIERUNGSFAHRPLAN	12
6.2.6 CHANCEN UND RISIKEN	12
6.2.7 FINANZPLANUNG UND FINANZIERUNG	12
<b>6.3 PRODUKT ODER DIENSTLEISTUNG</b>	<b>13</b>
6.3.1 ZIELE	13
6.3.2 EXKURS – WELCHE DINGE BRAUCHT EIN ERFOLG VERSPRECHENDES PRODUKT/DIENSTLEISTUNG	13
6.3.3 LEITFRAGEN PRODUKT ODER DIENSTLEISTUNG	13
<b>6.4 MARKT UND WETTBEWERB</b>	<b>13</b>
6.4.1 ZIELE	13
6.4.2 EXKURS - INFORMATIONSSQUELLEN	14
6.4.3 KREDITINSTITUTE	14
6.4.4 EXKURS – WAS BEI DER HERLEITUNG VON MARKTZAHLEN ZU BEACHTEN IST	14
6.4.5 EXKURS – ÜBERLEGUNGEN ZUM WETTBEWERB	15
6.4.6 EXKURS – MÖGLICHKEITEN DER DARSTELLUNG DER WETTBEWERBER	15
6.4.7 EXKURS - BISHERIGE ÜBERLEGUNGEN UND ZIEL DES KAPITELS	15
6.4.8 LEITFRAGEN WETTBEWERBSANALYSE	15
6.4.9 LEITFRAGEN MARKTANALYSE	15
<b>6.5 MARKETING UND VERTRIEB</b>	<b>16</b>
6.5.1 ZIELE	16
6.5.2 EXKURS: KONKRETE MARKETINGZIELE FORMULIEREN	16
6.5.3 EXKURS – TYPISCHE MARKTEINTRITTSBARRIEREN	16
6.5.4 EXKURS: SKIMMINGSTRATEGIE	16
6.5.5 EXKURS: PENETRATIONSSTRATEGIE	17
6.5.6 EXKURS PREIS	17
6.5.7 EXKURS KOMMUNIKATION	17
6.5.8 LEITFRAGEN MARKETING UND VERTRIEB	17
<b>6.6 GESCHÄFTSMODELL UND ORGANISATION</b>	<b>18</b>
6.6.1 ZIELE	18
6.6.2 EXKURS – BEWERTUNG VON KOOPERATIONSPARTNERN	18
6.6.3 EXKURS – STANDORTWAHL	19
6.6.4 LEITFRAGEN GESCHÄFTSMODELL UND ORGANISATION	19
<b>6.7 UNTERNEHMERTeam, MANAGEMENT UND PERSONAL</b>	<b>19</b>
6.7.1 ZIELE	19
6.7.2 EXKURS – MERKMALE SCHLAGKRÄFTIGER UNTERNEHMERTeAMS	19
6.7.3 EXKURS – WORAUF POTENTIELLE INVESTOREN WERT LEGEN	19
6.7.4 LEITFRAGEN UNTERNEHMERTeam, MANAGEMENT UND PERSONAL	20
<b>6.8 REALISIERUNGSFAHRPLAN</b>	<b>20</b>
6.8.1 ZIELE	20
6.8.2 EXKURS - DARSTELLUNG DES REALISIERUNGSFAHRPLANS	20
6.8.3 LEITFRAGEN REALISIERUNGSFAHRPLAN	20
<b>6.9 CHANCEN UND RISIKEN</b>	<b>20</b>

6.9.1	ZIEL	20
6.9.2	LEITFRAGEN CHANCEN UND RISIKEN	20
<b>6.10</b>	<b>FINANZPLAN UND FINANZIERUNG</b>	<b>21</b>
6.10.1	ZIEL	21
6.10.2	EXKURS – NACHVOLLZIEHBARKEIT	21
6.10.3	LEITFRAGEN FINANZPLANUNG UND FINANZIERUNG	21
<b>7</b>	<b>LISTE DER ABBILDUNGEN</b>	<b>22</b>

---

## 1 Einleitung

Der Business Plan ist eine Grundlage für die erfolgreiche Akquisition einer Finanzierung von Investoren und Eures Geschäftserfolges. Dabei wird meistens nicht alles eintreffen, was im Business Plan steht. Dafür ist die reale Welt zu dynamisch und komplex. Wichtig ist, dass man einen gut durchdachten, recherchierten und „vernetzten“ Plan hat und sich über alle wesentlichen und relevanten Themen Gedanken macht und den daraus resultierenden Plan umsetzen kann (Team). Während der Umsetzung wird der Plan an die Realität angepasst. Voraussetzung dafür ist zunächst einen Plan zu erstellen, damit etwas zum Anpassen da ist. Das Executive Summary ist eine Zusammenfassung des Business Plans. Das Gleiche gilt grundsätzlich auch für das Pitch Deck. Beide Dokumente sollen Interesse wecken (Euren Plan verkaufen), damit Ihr mit Investoren, Partner, etc. ins Gespräch kommt.

Das vorliegende Dokument soll Euch den Einstieg in die Planung erleichtern und gibt einen Überblick zum Vorgehen und welche Fragen beantwortet werden sollen. Weiterführende Literatur gibt es auf den einschlägigen Seiten, wie beispielsweise auf <https://www.baystartup.de/> oder <https://science4life.de/>...

## 2 Das Pitch - Deck

### 2.1 Generelles zum Pitch-Deck

#### Generelle Aussagen

- Passt den Inhalt Eures Pitch Decks an das Publikum/Umfeld an.
- Erzählt eine überzeugende und interessante Geschichte, die Eure Leidenschaft vermittelt und Euer Publikum einbezieht.
- Fokussiert Euch auf die für Investoren relevanten Themen

"Euer Publikum wird eine sofortige Entscheidung über Euren Pitch treffen. "Sie wollen nicht Euren gesamten Hintergrund sehen, sie werden Euch nicht kennen lernen wollen und sie wollen nicht Euer Freund sein. "Ihr seid entweder „hot“ oder nicht, interessant oder nicht. So schnell geht das."

#### Bevor Ihr startet

- Denkt über Eure Schlüsselbotschaft nach
- Was macht Euer Unternehmen?
- Was ist an Eurem Produkt oder Ihrer Dienstleistung einzigartig?
- Was ist Euer Anspruch?
- Habt Ihr bereits einen bekannten Kunden?
- Das ist kein Witz. Schreibt die Schlüsselbotschaft auf, lest sie laut vor und stoppt die Zeit: **15 Sekunden.**

#### Aufgabe: Wertversprechen:

Unser *Produkt/Dienstleistung* hilft *Zielkundensegment* die *zu erledigende Arbeit* durch *verb: verhindern, reduzieren* und *Kundenschmerzen* (Im Gegensatz ZU: *konkurrierendes Wertangebot*)

#### **Ein reales Beispiel:**

Das beste Beispiel für mich ist "Dropbox"

<https://www.slideshare.net/AlexanderJarvis/dropbox-seed-stage-pitch-deck>

Die Datenspeicherung ist ein Chaos. ... und ist auch 2007 noch ein Chaos!

In einer perfekten Welt...

- sind Ihre Dateien überall und auf jedem Gerät verfügbar
- Machen sie sich nie über Datenverlust Sorgen, alles kann immer rückgängig gemacht werden
- Teilen und Medien ins Internet stellen geht mit Drag & Drop -

wir haben die Technologie entwickelt, um diese perfekte Welt zu schaffen!

### **Rechnet!**

- 30 Sekunden Einführung + 30 Sekunden Schließung
- Bleiben:
  - 8 Folien x echte 30 Sekunden. (d.h. nur 4 Sätze)
  - oder 6 Folien x 40 Sekunden (entspricht 5 Sätze)

### **Kein Raum für Fehler**

### **Wer ist im Publikum**

Macht Eure Hausaufgaben

- Was ist der „Background“ und was suchen sie?
- Warum sollten Sie in Euch investieren?

### **Mach etwas, das in Erinnerung bleibt**

- Investoren sind Menschen
- Die Herausforderung für die Redner besteht darin, sich von den anderen Unternehmen abzuheben
- Aber die Herausforderung für die Investoren besteht darin, mit 3 von Ihnen in der Zeit des Networking zu sprechen, deren Projekte ihren Interessen entsprachen, nachdem sie sich 100 Folien in 1,5 Stunden angesehen haben.

## **2.2 Struktur des Pitches**

### 2.2.1 GAP

- Marktlücke oder zu behebendes Problem
- Marktgröße und -gelegenheit

### 2.2.2 Lösung

- Wie löst Euer Produkt oder Eure Dienstleistung das Problem?
- Haben Ihr bereits Kunden oder Betatester?

### 2.2.3 Einzigartige Verkaufsposition

- Die wichtigsten Vorteile
- Vergleich mit Wettbewerbern (direkt und substitutiv)

### 2.2.4 Geschäftsmodell

- Geschäftsmodell in Kurzform
- Unternehmensbestrebungen

### 2.2.5 Team

- Gründer & Schlüsselpersonen
- Beiratsmitglieder

### 2.2.6 Wonach sucht Ihr?

- Geld?
- Wofür wird es ausgegeben?
- Warum lohnt es sich, in Euer Projekt zu investieren?

### 2.2.7 Macht aus Eurem Pitch eine Geschichte

- Eine echte Problemlösungs-Kunden-Geschichte
- Geht auf tausend Fuß und bleibt dort.
- Gebt einfach genügend Details an, um zu beweisen, dass Ihr liefern könnt, und genügend Luftaufnahmen, um zu beweisen, dass Ihr einen Plan habt.

### 2.3 Marktgröße

Massive Marktchancen vor uns



#### 1 Beispiel Marktdarstellung

### 2.4 Wettbewerbsanalyse

Kein Wettbewerb ist unrealistisch



Company	Feature 1	Feature 2	Feature 3	Feature 4
My SME	✓	✓	✓	✓
Competitor 1	✓	✓	✓	✗
Competitor 2	✓	✗	✓	✗
Competitor 3	✓	✗	✗	✗

#### 2 Beispiele für eine Wettbewerbsdarstellung

### 2.7 Bevor Ihr den Pitch beendet

Denkt im Voraus darüber nach, was Ihr braucht/wonach Ihr sucht

- Eine Investition?
- Eine Partnerschaft?
- Ein Verkaufskanal?
- Kunden?

### 2.8 KOMMERZIELLER VORSCHLAG

Was verlangen wir?

Vollständige Partnerschaft in 3 Phasen

- Phase 1 mit 1. Anlage und einfachem Ausstieg
- Phase 2 mit 4 Anlagen in APAC

### 2.5 Geschäftsmodell

Wie verdient Ihr Geld?

Seid spezifisch, zeigt das Gesamtbild



#### 3 Beispiel Geschäftsmodell

### 2.6 Team

- Jon Dah (Founder/CEO)  
Co-founder/CEO @ ArtFinder (sold to Ebay). Prev. LinkedIn
- Trish Taylor (Founder/VP Engineering)  
Co-founder/VP Eng. @ ArtFinder (sold to Ebay). Prev. Facebook
- Ricky Roma (VP Sales/Marketing)  
Prev. HubSpot
- TBH (Director, Customer Service)
- Will Wachon (Advisor)  
Founder/CEO @ Speedy K (Mobile auto detailing franchise)
- Sue Smead (Advisor)  
SVP Corp Dev @ Ebay
- Meg Mitchum (Advisor)  
CMO @ HubSpot

#### 4 Beispiel Teamdarstellung

- Phase 3 weltweite Einführung

#### Win-Win-Deal

- Garantierte Einsparungen pro Anlage
- Festpreis pro Ingenieur ab 1. Benutzer
- Mindesteinnahmen verpflichtend

## 2.9 STATUS & VERWENDUNG

#### Wonach fragen wir?

- 1,5M € auf 2 Kapitalaufrufe
  - 850K€ im Jahr 2020
  - 650K€ im Jahr 2021

#### Zur Unterstützung des Business Case

- 35% auf den Verkauf (direkt und Partner)
- 30% bei Lieferung
- 20% auf Technologievermögen
- 15% auf Marketing (Markenbekanntheit, Veranstaltungen, Sponsoring, soziale Medien) & Werbung

#### Inspiriert sie

...so dass sie mehr wollen

## 2.10 Back-Up

### 2.10.1 Seid vorbereitet

- Wenn Ihr das Interesse des Investors weckt, wird es einige Fragen geben
- Bereitet einige zusätzliche Folien vor, um die meisten erwarteten Fragen zu beantworten
- Je besser Ihr vorbereitet sind, desto mehr haben Sie das Gefühl, dass Ihr Euer Unternehmen im Griff habt..

## 2.11 Empfehlungen

### 2.11.1 Do's

- Seid positiv und enthusiastisch
- Eine persönliche Verbindung herstellen
- Bezieht Euer Publikum ein
- Wiederholt die wichtigen Punkte
- Bilder und Grafiken verwenden
- Eine Idee pro Folie
- Schneidet die Botschaft auf Euer Publikum zu
- Hebt den USP Eures Produkts hervor
- Erwartet Unterbrechungen und denkt über Fragen und Einwände nach
- **Bittet um Geld!**

### 2.11.2 Don'ts

- Niemals auf den Bildschirm schauen
- Lest Eure Folien nicht ab
- Verwendet keine kleinen Schriftarten
- Präsentiert nicht mehr als 20 Folien



- Gebt keine übertriebenen finanziellen Details an
- Gebt keine falschen Informationen an
- Lasst Euch von den Fragen der Investoren nicht abschrecken
- Vergesst nicht, Euch und Euer Team vorzustellen.

### 2.11.3 Körpersprache

- Augenkontakt herstellen
- Geht während Ihres Vortrags umher
- Langsame Bewegungen machen
- Vermeidet es, mit den Händen zu ringen
- Professionelle Kleidung

### 2.11.4 Trainiert

Pitching ist eine erworbene Fähigkeit, kein angeborenes Talent

"Es dauert etwa 25 Mal, bis man den Pitch wirklich flüssig halten kann.

Das bedeutet, dass man die ganze Zeit den Pitch üben muss."

### 2.11.5 Verbessert

Lernt aus Euren Präsentationen

"Nach etwa fünf Pitches werft Euren Pitch weg und beginnt mit einer sauberen Präsentation. Lasst diese Version 2.0 die Gestalt dessen widerspiegeln, was Ihr gelernt habt, anstatt ein Flickenteppich zu sein".

**VIEL ERFOLG!!!**

### 3 Geschäftsidee

#### 3.1 Ziele

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

#### 3.2 Exkurs – Wann ist eine Idee Erfolg versprechend?

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

- Herausragender, relevanter Kundennutzen
- Ausreichend großer Markt
- Machbarkeit und Profitabilität
- Innovationskraft
- Dauerhafter Wettbewerbsvorteil
- Kompetentes Managementteam

#### 3.3 Leitfragen zur Geschäftsidee

Lässt sich mit der Geschäftsidee Geld verdienen? Nach Beantwortung dieser Fragen kann man sich den einzelnen Detailfragen widmen:

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

### 4 Absicherung der Geschäftsidee

#### 4.1 Ziele

Entwickeln Sie eine Strategie zur Absicherung des geistigen Eigentums und schaffen Sie so einen Wert für Ihr Unternehmen.

- Entscheiden Sie sich für ein passendes Schutzrecht.
- Haben Sie „Freedom to operate“?

#### 4.2 Exkurs – Gewerbliches Schutzrecht (Patent)

##### 4.2.1 Was ist nicht patentfähig

Nicht patentfähig sind:

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

##### 4.2.2 Angaben bei Patentanmeldungen

Bei der Anmeldung eines Patents sind folgende Angaben zu machen:

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

### 4.3 Leitfragen zur Absicherung der Idee durch Schutzrechte

#### 4.3.1 Vor der Erstanmeldung:

- Was will ich überhaupt schützen?
- Ist meine Idee schutzbar?
- Welches Schutzrecht benötige ich?
- Wurde die Idee von anderen schon geschützt?
- Habe ich die Ausübungsfreiheit ("Freedom to operate?")
- Bis wann muss aufgrund anderer Aktivitäten (Vorträge, Kundengespräche) die Erfindung geschützt sein?
- Ist meine Erfindung „fertig“? Was brauche ich noch für eine Anmeldung?
- Sind die arbeitnehmererfinderrechtlichen Fragen beachtet?
- Melde ich im Inland oder Ausland an?

#### 4.3.2 Nach der Erstanmeldung:

- Wo im Ausland soll angemeldet werden?
- Gibt es neue Erkenntnisse bezüglich des Anmeldegegenstands?
- Kann ich diese als Modifikation in die bestehende Anmeldung einbauen?
- Oder ist es ratsam, eine neue Anmeldung zu tätigen?
- Eigene Verwertung, Lizenzierung oder Verkauf?

#### 4.3.3 Nach der Erteilung:

- Wie schütze ich meine Idee weiter (Schutzrechtsstrategie)?

## 5 Die Bedeutung des Business Plans

### 5.1 Ziele

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

### 5.2 Fragen, die der Business Plan immer beantworten sollte

Folgende drei Fragen sollte der Businessplan jedoch immer beantworten:

- Was ist der Inhalt Ihres Geschäfts?
  - Beschreiben Sie Ihr Produkt und den relevanten Kundennutzen!
- Wie ist Ihr Geschäft positioniert?
  - Erklären Sie Ihren Markt, Ihr Marktumfeld, Ihre Wettbewerber und gehen Sie dabei auf Ihre Strategie ein.
- Wie erfolgt die Umsetzung?
  - Beschreiben Sie Ihr Geschäftsmodell und dessen Umsetzung.
  - Treffen Sie Aussagen zu Ihrem Team und dessen Kompetenzen.
  - Planen Sie Ihre Finanzen und Liquidität.
  - Entwickeln Sie einen Realisierungsfahrplan, der die nächsten drei bis fünf Jahre beschreibt.

## 6 Der Business Plan

### 6.1 Ziele

- Wecken Sie Neugier.
- Stellen Sie Ihre ganz speziellen Erfolgsfaktoren dar.
- Erläutern Sie Ihr Geschäftsmodell.
- Vermitteln Sie die Erfahrung und Kompetenz der beteiligten Personen.
- Beziffern Sie Ihren Finanzbedarf und die erzielbaren Umsätze.

### 6.2 Executive Summary

#### 6.2.1 Leitfragen Executive Summary (2 Seiten)

##### 6.2.1.1 Produkt/Dienstleistung

- Was ist Ihre Geschäftsidee?
- Ist diese Idee einzigartig?
- Was ist das Alleinstellungsmerkmal (USP)?
- Ist die Idee geschützt?
- Wer sind Ihre Zielkunden?
- Was ist der relevante Nutzen für Ihre Zielkunden?
- Wie ist der aktuelle Entwicklungsstand?
- Welche weiteren Entwicklungsschritte sind erforderlich?
- Wie ist die Patentsituation?
- Welche Pilotkunden haben Sie bzw. können Sie gewinnen?

#### 6.2.2 Markt und Wettbewerb

- Welches Marktvolumen (Umsatzchancen) und welche Wachstumsrate prognostizieren Sie?
- Welche Wettbewerbssituation liegt vor?

#### 6.2.3 Marketing und Vertrieb

- Welche Markteintrittsstrategie planen Sie?
- Welche Absatzzahlen planen Sie?
- Welche Vertriebskanäle werden Sie nutzen?
- Geschäftsmodell und Organisation
- Wie sieht das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens aus?
- Welche Partnerschaften wollen Sie eingehen?
- Wie soll Ihre Geschäftsidee organisatorisch umgesetzt werden?

#### 6.2.4 Unternehmerteam, Management, Personal

- Welche Kompetenzen hat das Unternehmerteam und wie verteilen sich die Managementaufgaben?

#### 6.2.5 Realisierungsfahrplan

- Welche langfristigen Ziele haben Sie sich gesetzt?
- Welches sind die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zum Ziel, welche sind schon erreicht?
- Nennen Sie Ihre konkreten nächsten Schritte für die jeweiligen Geschäftsbereiche.

#### 6.2.6 Chancen und Risiken

- Welche Chancen und Risiken bestehen?

#### 6.2.7 Finanzplanung und Finanzierung

- In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden (Schätzung)?
- Wie ist die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation?
- Skizzieren Sie die Ergebnisse der detaillierten Geschäftsplanung, nennen Sie den exakten Finanzbedarf und die Renditen.
- Woher sollen die Finanzmittel kommen (Finanzierungsquellen)?

## 6.3 Produkt oder Dienstleistung

### 6.3.1 Ziele

- Stellen Sie die Basis Ihres Geschäftes dar: Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung.
- Leiten Sie den allgemeinen Nutzen ab und erläutern Sie Ihren wirklich relevanten Kundennutzen, Ihre Wettbewerbsvorteile sowie Ihre besonderen Alleinstellungsmerkmale.
- Zeigen Sie, wie Sie Ihren Wettbewerbsvorsprung verteidigen bzw. Ihre Geschäftsidee schützen.
- Stellen Sie den Entwicklungsstand und weitere Entwicklungsschritte dar.

### 6.3.2 Exkurs – welche Dinge braucht ein Erfolg versprechendes Produkt/Dienstleistung

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

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

### 6.3.3 Leitfragen Produkt oder Dienstleistung

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

## 6.4 Markt und Wettbewerb

### 6.4.1 Ziele

Zeigen Sie dem Adressaten Ihres Businessplans, dass Sie Ihren Markt und Ihre Mitbewerber kennen.

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

- Zeigen Sie, wie sich Ihr Unternehmen gegenüber Ihren Wettbewerbern positioniert.

#### 6.4.2 Exkurs - Informationsquellen

Allgemeine Informationen zu Märkten: Das Internet bietet einen großen Fundus an Informationen. Hier eine kleine Auswahl, um Ihnen das Suchen ein wenig zu erleichtern.

##### 6.4.2.1 Statistische Ämter/Statistikdienstleister

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

##### 6.4.2.2 Firmendatenbanken:

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

##### 6.4.2.3 Marktforschungsinstitute

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

##### 6.4.2.4 Unternehmensberatungen

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

#### 6.4.3 Kreditinstitute

- Deutscher Sparkassenverlag: [www.sparkassen-shop.de/sfp/shop/branchenreports-online\\_268/](http://www.sparkassen-shop.de/sfp/shop/branchenreports-online_268/)
- Deutsche Bank Research: [www.dbresearch.com](http://www.dbresearch.com)

##### 6.4.3.1 Marktstudien führender Verlagshäuser

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

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

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

#### 6.4.4 Exkurs – Was bei der Herleitung von Marktzahlen zu beachten ist

##### 6.4.4.1 Logischer Weg

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

##### 6.4.4.2 Kreativität

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

##### 6.4.4.3 Plausibilität überprüfen

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

#### 6.4.5 Exkurs – Überlegungen zum Wettbewerb

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

#### 6.4.6 Exkurs – Möglichkeiten der Darstellung der Wettbewerber

- Steckbrief der Konkurrenten
- SWOT-Analyse oder Vereinfachte Stärken-Schwächen-Analyse
- Wettbewerbsbenchmark

#### 6.4.7 Exkurs - Bisherige Überlegungen und Ziel des Kapitels

- Lässt sich der Markt sinnvoll aufteilen?
- Welcher Teil des Marktes ist für mich relevant?
- Welche Wettbewerber sind relevant?
- Ziel: Definition des Zielmarktes

#### 6.4.8 Leitfragen Wettbewerbsanalyse

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

#### 6.4.9 Leitfragen Marktanalyse

In welcher Branche bewegen Sie sich?

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

## 6.5 Marketing und Vertrieb

### 6.5.1 Ziele

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

### 6.5.2 Exkurs: Konkrete Marketingziele formulieren

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

### 6.5.3 Exkurs – Typische Markteintrittsbarrieren

#### 6.5.3.1 Produktdifferenzierungsbarrieren

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

#### 6.5.3.2 Kompatibilitätsbarrieren

- z.B. Schnittstellenproblematik bei Software. Politisch-rechtliche Barrieren
- z.B. Zulassungsbeschränkungen in manchen Ländern/Produktgruppen.

#### 6.5.3.3 Distributionsbarrieren

- z. B. besetzte Vertriebskanäle. Es kann passieren, dass bereits alle Vertriebskanäle besetzt sind und Sie Probleme haben, Ihre Produkte anzubieten. So ist beispielsweise ein möglicher Vertriebspartner vertraglich an ein anderes Unternehmen gebunden.

#### 6.5.3.4 Referenzbarrieren

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

#### 6.5.3.5 Kaufwiderstände beim Kunden

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

### 6.5.4 Exkurs: Skimmingstrategie

Junge Unternehmen verfolgen häufig eine Skimming-Strategie. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- Ein innovatives Produkt wird nach bisherigen Überlegungen von dem Abnehmer als „besser“ eingeschätzt und darf deshalb auch mehr kosten.
- Wenn Sie eine „echte“ Innovation in den Markt einführen, ist Ihr Unternehmen in einer befristeten Monopolstellung. Sie können diese ausnutzen und für diesen Zeitraum einen höheren Preis verlangen.
- Höhere Preise führen in der Regel zu höheren Margen und ermöglichen dem neuen Unternehmen, das Wachstum selbst zu finanzieren. Neue Investitionen sind somit aus dem Gewinn finanzierbar, auf weitere Fremdinvestoren kann verzichtet werden.
- Diese höheren Margen können Sie bei gleichzeitiger Preissenkung durch sogenannte Lernkurveneffekte (Kosteneinsparungen aufgrund von Lerneffekten bei Mitarbeitern) beibehalten.
- Durch einen höheren Einstiegspreis bestehen Preisspielräume nach unten. Preiserhöhungen können vermieden werden und Sie können sich, bei Bedarf, der psychologisch positiven Wirkung einer Preissenkung bedienen.



- Oft wird der Preis als Qualitätsindikator gesehen

### 6.5.5 Exkurs: Penetrationsstrategie

In gewissen Situationen kann jedoch auch eine Penetrationsstrategie sinnvoll sein:

- Durch einen niedrigen Anfangspreis werden viele Kunden angesprochen. Auf diese Weise wird ein großer Marktanteil geschaffen. Anstatt mit großen Margen bei den einzelnen Produkten erwirtschaftet man seinen Umsatz über die Masse der verkauften Stücke. Diese steuern einzeln wenig Gewinn bei, jedoch über die Masse der verkauften Stücke kann man auch ein gutes Ergebnis erzielen.
- Hohe Fixkosten: Geschäfte mit hohen Fixkosten müssen sehr rasch ein breites Publikum finden, damit sie sich rentieren. Denn bei einer großen Ausbringungsmenge können die fixen Kosten auf eine größere Anzahl an Produkten verteilt werden. So fallen beim Kurierdienst Federal Express ein Großteil der Kosten für Flugzeuge und Sortieranlagen gleichermaßen an, egal ob die Firma tausend oder mehrere Millionen Briefe transportiert.
- Setzen neuer Standards: beispielsweise das iPhone. Zahlreiche Hersteller orientieren sich äußerlich und insbesondere auch in der Menüführung an dem Apple Smartphone.
- Konkurrenz: Wenn die Eintrittsbarrieren niedrig sind und starke Konkurrenz zu erwarten ist, ist eine Penetrationsstrategie angebracht, um schneller als die Konkurrenz einen hohen Marktanteil zu erobern. In diesem Fall stellt sich allerdings die grundsätzliche Frage, ob ein solches Geschäft für eine neu gegründete Firma überhaupt sinnvoll ist.

### 6.5.6 Exkurs Preis

Für innovative Produkte gilt:

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

### 6.5.7 Exkurs Kommunikation

Wesentliche Aufgaben der Kommunikationspolitik

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

### 6.5.8 Leitfragen Marketing und Vertrieb

- Wie lauten Ihre Marketingziele?
- In welchen Teilssegmenten treten Sie in den Markt ein?
- Welchen Absatz wollen Sie erreichen (detaillierte Angaben je Marktsegment)?
- Welchen Anteil planen Sie für Ihre verschiedenen Produkte/Dienstleistungen?
- Welche generelle Marketingstrategie wählen Sie?
- Können Sie sich über eine technische Innovation von Wettbewerbern differenzieren, oder müssen Sie über die Preisführerschaft in den Markt drängen?
- Wie spiegeln sich Ihre Kundenbedürfnisse in der Darstellung der Produkteigenschaften wider?
- Können Sie neben dem Kernprodukt noch zusätzliche Produkte und Dienstleistungen anbieten?
- Wollen Sie mit einem niedrigen Preis schnell den Markt durchdringen (Penetration) oder von Beginn an einen möglichst hohen Stückertrag abschöpfen (Skimming)?
- Begründen Sie Ihre Entscheidung!
- Welchen Endverkaufspreis wollen Sie erzielen und nach welchen Kriterien bilden Sie diesen?

- Wie viel kosten Erstellung und Lieferung/Bereitstellung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung?
- Wie hoch liegt die Gewinnspanne (Schätzung)?
- Wie können Sie den Zugriff auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung möglichst mühelos gestalten?
- Welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?
- Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus?
- Wer entscheidet bei Ihren Abnehmern über den Kauf?
- Welchen Anforderungen (Anzahl, Qualifikation) und Ausrüstung der Mitarbeiter muss der Vertrieb gerecht werden, um Ihre Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen?
- Welche Ausgaben planen Sie dafür?
- Wie viel an Zeit und Kapazitäten wird es kosten, einen neuen Kunden zu gewinnen?
- Wie gewinnen Sie Referenzkunden?
- Wie lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Welche Marketing-Ausgaben fallen an (bei der Einführung und später)?

## 6.6 Geschäftsmodell und Organisation

### 6.6.1 Ziele

- Beschreiben Sie, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus Ihrem Unternehmen ziehen können („value proposition“ oder Nutzenversprechen)?
- Entwickeln Sie Ihre Wertschöpfungsarchitektur, d.h. zeigen Sie, wie Ihr Unternehmen den Nutzen für Ihre Kunden generiert.
- Erläutern Sie Ihr Ertragsmodell, d. h., wodurch verdient das Unternehmen Geld?
- Skizzieren Sie das Umfeld Ihres Geschäftsmodells.
- Legen Sie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Ihrem Unternehmen fest und stellen Sie die Rechtsform und den Standort vor.

### 6.6.2 Exkurs – Bewertung von Kooperationspartnern

#### Fähigkeiten des Partners (Qualität, Liefertreue)

- Wie hoch sind die Kosten der Partnerschaft?
- Beansprucht der Partner Provisionen?
- Unterhält er Beziehungen zu Vertriebswegen und anderen Akteuren, die man sonst nicht nutzen könnte?
- Hat er ausreichend Größe, Wachstum und finanzielle Stärke?
- Bekommt man Zugang zu einem Markennamen?
- Verfügt der Partner über Erfahrungen mit ähnlichen Produkten/Technologien?
- Kann Ihr Kerngeschäft von der Technologie des Partners profitieren?
- Wird Unterstützung bei F & E, Marketing und Installation angeboten?
- Sind Ihre Ziele, Risikoprofile und Unternehmenskulturen miteinander vereinbar?
- Stimmt die Markenpolitik weitgehend überein?
- Besteht keine konkurrierende Interessenverfolgung in anderen Bereichen?

#### 6.6.2.1 Exkurs – Make or Buy Entscheidungen

- Strategische Bedeutung: Leistungen, die wesentlich zu Ihrem Wettbewerbsvorteil beitragen, sind für Ihr Unternehmen von strategischer Bedeutung. Diese Aufgaben müssen Sie unter eigener Kontrolle behalten. Forschung und Entwicklung können von Technologiefirmen kaum aus der Hand gegeben werden, und ein Konsumgüterhersteller wie Coca-Cola wird z. B. nie Rezepte für seine Produkte herausgeben, um sie von anderen Firmen herstellen zu lassen.
- Beste Eignung: Jede unternehmerische Tätigkeit erfordert spezifische Fähigkeiten, die im Unternehmerteam nicht unbedingt vorhanden sind. Ihr Unternehmerteam muss sich deshalb überlegen, ob es im konkreten Fall Sinn macht, eine bestimmte Aufgabe selbst auszuführen, ob Sie die notwendigen Fertigkeiten erlernen wollen oder ob es vorteilhafter wäre, die Aufgabe einer spezialisierten Firma zu übertragen. Letztere kann dank ihrer Erfahrung eine Aufgabe

häufig nicht nur besser ausführen, sondern aufgrund eines hohen Auftragsvolumens auch Kostenvorteile realisieren.

- Marktangebot: Bevor Sie eine Kaufentscheidung treffen können, müssen Sie abklären, ob das Produkt oder die Dienstleistung in der gewünschten Form oder Spezifikation auf dem Markt erhältlich ist. Verhandeln Sie, wann immer möglich, mit mehreren Anbietern: Sie bekommen dabei meist bessere Konditionen und lernen gleichzeitig mehr über die einzukaufende Leistung. Oft kann die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten dessen Leistung sogar verbessern. Falls für eine gewünschte Leistung kein Lieferant zu finden ist, können Sie vielleicht einen Partner finden, der bereit ist, die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln.

### 6.6.3 Exkurs – Standortwahl

Mögliche Einflussfaktoren für die Standortwahl

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

### 6.6.4 Leitfragen Geschäftsmodell und Organisation

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

## 6.7 **Unternehmerteam, Management und Personal**

### 6.7.1 Ziele

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

### 6.7.2 Exkurs – Merkmale schlagkräftiger Unternehmerteams

- Gemeinsame Vision – alle wollen den Erfolg, komplementäre Eigenschaften und Stärken
- Mindestens zwei, selten mehr als sechs Personen
- Miteinander verschweißt – auch in schwierigen Situationen
- Gibt bei Rückschlägen nicht auf, sondern formiert sich neu, um die Hürde im zweiten oder dritten Anlauf zu nehmen

### 6.7.3 Exkurs – Worauf potentielle Investoren Wert legen

Hat das Team bereits zusammengearbeitet?

- Besteht überhaupt ein Team oder wird das Unternehmen nur von einer Person vorangetrieben?
- Haben die Mitglieder relevante Erfahrung?
- Kennen die Gründer ihre Schwächen und sind sie bereit, diese Lücken zu füllen?

- Haben sich die Gründer auf ihre zukünftigen Rollen geeinigt, sind die Eigentumsverhältnisse geklärt?
- Stehen die einzelnen Mitglieder vollkommen hinter dem Vorhaben?
- Steht bei sehr jungen Teams noch ein älteres Mitglied mit Geschäfts- und Berufserfahrung im Management?
- Optimismus und Selbstvertrauen der Gründer

#### 6.7.4 Leitfragen Unternehmerteam, Management und Personal

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

### 6.8 **Realisierungsfahrplan**

#### 6.8.1 Ziele

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

#### 6.8.2 Exkurs - Darstellung des Realisierungsfahrplans

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

#### 6.8.3 Leitfragen Realisierungsfahrplan

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

### 6.9 **Chancen und Risiken**

#### 6.9.1 Ziel

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

#### 6.9.2 Leitfragen Chancen und Risiken

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

## 6.10 Finanzplan und Finanzierung

### 6.10.1 Ziel

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

### 6.10.2 Exkurs – Nachvollziehbarkeit

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

### 6.10.3 Leitfragen Finanzplanung und Finanzierung

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

## 7 Liste der Abbildungen

- 1 BEISPIEL MARKTDARSTELLUNG
- 2 BEISPIELE FÜR EINE WETTBEWERBSDARSTELLUNG
- 3 BEISPIEL GESCHÄFTSMODELL
- 4 BEISPIEL TEAMDARSTELLUNG

FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.  
FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.  
FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.  
FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.