Der Weg zum
erfolgreichen Unternehmen.

6. überarbeitete Auflage

Handbuch zur Businessplan-Erstellung

netzwerk|nordbayern

> Planung > Finanzierung > Ausbildung > Networking

Ausrichter des:

Businessplan Wettbewerb

netzwerk|nordbayern

Mitwirkende:
netzwerk|nordbayern

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre
Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt

Handbuch zur Businessplan-Erstellung

6. überarbeitete Auflage

Inhaltsverzeichnis

I	**Grußwort**	**6**
II	**Entwicklungsstufen und Erfolgsfaktoren eines Unternehmens**	**7**
III	**netzwerk|nordbayern**	**9**
1	**Die Geschäftsidee**	**11**
1.1	**Entwicklung der Geschäftsidee**	**13**
1.2	**Bestandteile einer potenzialträchtigen Idee**	**15**
1.2.1	Herausragender Kundennutzen	15
1.2.2	Ausreichend großer Markt	16
1.2.3	Machbarkeit und Profitabilität	16
1.2.4	Innovativität der Geschäftsidee	17
1.3	**Schutz der Geschäftsidee**	**19**
1.3.1	Vertraulichkeitsvereinbarung	19
1.3.2	Was sind gewerbliche Schutzrechte?	20
1.3.3	Die einzelnen Schutzrechte in Kürze	20
1.3.4	Überblick über Schutzrechte und Schutzdauer	22
1.3.5	Kosten	23
1.3.6	Das Patent	24
1.3.7	Das Gebrauchsmuster	26
1.3.8	Die Marke/das Warenzeichen	27
1.3.9	Geschmacksmuster	28
1.3.10	Informationsbeschaffung über Schutzrechte	29
2	**Der Businessplan**	**31**
2.1	**Grundidee**	**32**
2.1.1	Bedeutung des Businessplans	32
2.1.2	Grundregeln für die Erstellung eines Businessplans	34
2.1.3	Weitere wichtige Tipps	35
2.2	**Executive Summary**	**36**
2.3	**Produkt oder Dienstleistung**	**38**
2.3.1	Kundennutzen	39
2.3.2	Stand der Entwicklung von Produkt oder Dienstleistung	40
2.4	**Markt und Wettbewerb**	**42**
2.4.1	Marktanalyse	43
2.4.2	Wettbewerbsanalyse	47
2.4.3	Zielmarktbestimmung	50
2.5	**Marketing und Vertrieb**	**54**
2.5.1	Marketingziele	55
2.5.2	Wettbewerbs- und Marketingstrategien	56
2.5.3	Marketing-Mix	59
2.5.4	Kundendifferenzierung	71
2.6	**Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation**	**73**
2.6.1	Geschäftsmodell	73
2.6.2	Geschäftssystem	75
2.6.3	Organisation	78
2.6.4	Standort des Unternehmens	79
2.7	**Unternehmerteam, Management und Personal**	**81**
2.8	**Realisierungsfahrplan**	**84**
2.9	**Chancen und Risiken**	**86**
2.10	**Finanzplanung und Finanzierung**	**89**
2.10.1	Elemente der Finanzplanung	89
2.10.2	Finanzierung	97
	Exkurs Unternehmenswert	102
2.11	**Anhang**	**108**
2.12	**Ein paar ergänzende Ratschläge**	**109**
3	**Beispiel für einen Businessplan**	**111**
4	**Kommentar eines Investors**	**152**
5	**Vordrucke**	**157**

I. Grußwort des Bayerischen Staatsministers für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

für das Handbuch zur Businessplan-Erstellung des netzwerk|nordbayern

> Unternehmen, die wachsen, sind für unsere Volkswirtschaft von entscheidender Bedeutung – sie stehen für neue Produkte, neue Märkte und neue Arbeitsplätze. Sie sind die Motoren des Strukturwandels, sie schaffen die Arbeitsplätze der Zukunft und sichern damit Wohlstand und sozialen Frieden. Die Förderung von Unternehmensgründungen sowie die Unterstützung junger wachstumsorientierter Unternehmen war und bleibt daher ein zentrales Anliegen der Bayerischen Staatsregierung. Es ist Ziel der bayerischen Wirtschaftspolitik, alles zu unternehmen, damit Unternehmensgründer diejenige Unterstützung erhalten, die ihnen den Schritt in eine erfolgreiche Selbstständigkeit erleichtern.

> Damit neue Unternehmen entstehen und erfolgreich wachsen können, bedarf es einer durchdachten Unternehmensplanung. Einem schlüssig abgefassten Businessplan als Schlüsseldokument für die Planung, Finanzierung, Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit kommt eine besondere Bedeutung bei der Existenzgründung zu – er ist damit eine unverzichtbare Grundlage, um ein Gründungsvorhaben erfolgreich und profitabel umzusetzen.

> Die 6. überarbeitete Auflage des Handbuchs zur Businessplan-Erstellung bietet sowohl Unternehmensgründern als auch bestehenden Unternehmen eine umfangreiche Hilfestellung für die Erarbeitung eines überzeugenden Geschäftsplans. Im Handbuch wird ausführlich und praxisnah beschrieben, aus welchen Bestandteilen ein Businessplan besteht und wie die einzelnen Bestandteile eines gelungenen Businessplans für den Leser leicht verständlich dargestellt werden können. Zahlreiche Abbildungen und Grafiken sowie das Praxisbeispiel eines realen Unternehmens untermauern die Ausführungen des Handbuchs.

> Ich danke daher allen Beteiligten des netzwerk|nordbayern für ihre Leistungen bei der Unterstützung von Unternehmensgründern in Nordbayern und wünsche allen Gründern und Unternehmern viel Glück und jeden erdenklichen Erfolg bei der Umsetzung ihrer Geschäftsideen. Ich bin überzeugt, dass sowohl das Handbuch zur Businessplan-Erstellung als auch die Beratungsleistungen des netzwerk|nordbayern allen Unternehmern und Gründern in der Region gute Dienste leisten werden.

Erwin Huber
Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

II. Entwicklungsstufen und Erfolgsfaktoren eines Unternehmens

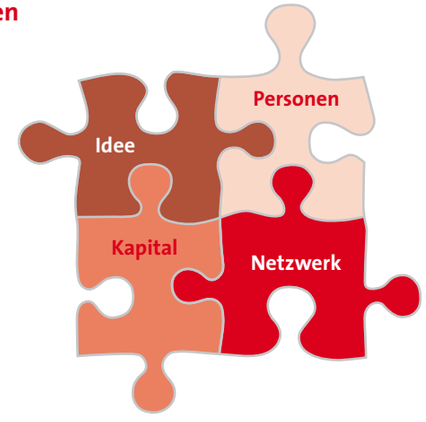
Schritt für Schritt – der Unternehmensaufbau

> Eine Unternehmensgründung oder -expansion entwickelt sich in den meisten Fällen in drei Stufen: In der ersten Stufe entsteht die Idee als Basis. Das Team findet zusammen und ein erster Prototyp des Produkts wird entwickelt oder eine genaue Projektskizze ausgearbeitet. Die Idee muss Hand und Fuß haben, das heißt vor allem einen klaren Kundennutzen und ein hohes Marktpotenzial. Hier sind genaue Recherchen unerlässlich.

> Im nächsten Schritt wird ein professioneller Businessplan erstellt und dabei werden wichtige Funktionen im Unternehmen festgelegt: Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Finanzen. Viele wichtige Entscheidungen stehen an: Welche Märkte werden angesprochen? Welche Kooperationspartner werden ausgewählt? Wie sieht der Realisierungsfahrplan aus? Welche Chancen und Risiken bestehen? Welche Finanzierungsstrategie ist optimal?

> In der dritten Stufe wird der Businessplan umgesetzt und fortgeschrieben. Jetzt geht es darum, das Geplante in die Realität umzusetzen, die finanziellen Ressourcen zu sichern und den Businessplan fortlaufend an neue Gegebenheiten anzupassen.

Die vier Erfolgsfaktoren



> Zunächst ist da **die Idee** – zu einer neuen Dienstleistung, einem neuen Produkt oder einem neuen Prozess in der Wertschöpfungskette. Diese Idee muss zu einer echten Innovation entwickelt werden. Das bedeutet, sie muss dem Kunden einen Vorteil bieten, für den er bereit ist, Geld zu zahlen. Fragen Sie sich selbst, worin dieser besteht! Überlegen Sie, wer Ihre Kunden sein sollen!

> Auch **die Personen**, die hinter der Innovation stehen, sowie ihre persönlichen Fähigkeiten sind Erfolgsfaktoren. Ein Unternehmen, so einfach es klingt, braucht Unternehmer. Ein gutes Team besteht daher oft aus mehreren Mitgliedern, die sich gegenseitig ergänzen.

> Wer sich auf neues Terrain begibt, sei es mit einer Gründung oder mit dem Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes, der ist auf Informationen, Tipps und Erfahrungsaustausch angewiesen. An dieser Stelle ist **ein Netzwerk** besonders hilfreich. Netzwerke helfen beim Austausch mit anderen Gründern und Unternehmern, stellen Experten zu Themen wie Recht, Steuer und Finanzierung zur Verfügung, vermitteln potenzielle Partner, Kunden oder Mitarbeiter und helfen, schneller und effizienter das Ziel zu erreichen.

> Damit ein Vorhaben auf die Beine gestellt werden kann, müssen die notwendigen **finanziellen Mittel** aufgebracht werden. Hierin besteht häufig die größte Herausforderung. Ein hoher Finanzierungsbedarf ist vor allem im technologiegetriebenen und forschungsintensiven Bereich vorhanden. Deshalb sind nach den ersten eigenen Einlagen, eventuellen Forschungs- und Gründungsfördermitteln sowie Bankkrediten auch Business Angels, Venture Capital-Gesellschaften und andere Investoren gefragt.

III. netzwerk|nordbayern

Lieber Gründer, liebe Unternehmer,

> das netzwerk|nordbayern begleitet Sie von der Planung bis zum erfolgreichen Unternehmen. Neben individuellem Coaching, zum Beispiel zur Businessplan-Erstellung oder zur Finanzierung, vermitteln wir Kontakte, bieten Ihnen eine lebendige Networking-Plattform und ein umfassendes Ausbildungsprogramm an.

Unsere Leistungen für Sie

Planung

Neben dem Businessplan-Wettbewerb Nordbayern und den dazugehörigen Workshops zur Businessplan-Erstellung bieten wir Ihnen kostenfreies individuelles Coaching zu konkreten Fragestellungen in Ihrem Geschäftskonzept an. Dabei kommt Ihnen unsere Expertise aus rund 1.200 Geschäftskonzepten, die wir in der Vergangenheit intensiv betreut haben, zugute.

Finanzierung

Wir helfen Ihnen nicht nur dabei, sich auf eine Eigenkapitalfinanzierung vorzubereiten und eine Finanzierungsstrategie zu erarbeiten, sondern wir vermitteln Sie über unser Finanzierungsnetzwerk auch direkt an interessierte Investoren. Sie profitieren von unserem Know-how und von unseren engen Kontakten zu Business Angels, VC-Gesellschaften, strategischen Investoren, staatlichen Förderinstituten und Banken.

Ausbildung

In kleinen Teilnehmergruppen holen Sie sich in unseren Seminaren das wichtigste Wissen aus der unternehmerischen Praxis ab. Denn unsere Referenten verstehen sich sowohl auf die Theorie als auch auf die Praxis und bringen beides in Einklang. Sie gewinnen neben dem Wissen auch wertvolle Kontakte zu anderen Unternehmern und Fachleuten.

Networking

Damit Sie einen schnellen Einstieg in die nordbayerische Unternehmerlandschaft über alle Branchen hinweg finden, Rechts- und Steuerexperten, Unternehmensberater, Investoren, Vertreter der Politik, der Hochschulen und viele mehr kennen lernen, stellen wir Ihnen unsere Networking-Plattform zur Verfügung. Nutzen Sie unsere Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Meinungsaustausch und bauen Sie sich dabei Ihr persönliches Netzwerk auf! Wir vermitteln auch direkt zwischen potenziellen Partnern oder helfen weiter, wenn Sie einen bestimmten Ansprechpartner oder spezielle Informationen suchen.

Der Businessplan-Wettbewerb Nordbayern: wertvolles Feedback aus dem Markt

> Eine ideale Gelegenheit, sukzessive und zielgerichtet einen professionellen Businessplan zu erstellen, bietet der Businessplan-Wettbewerb Nordbayern. Er ist in drei aufeinander aufbauende Phasen unterteilt.

Businessplan Wettbewerb
netzwerk|nordbayern

Hochschul-Gründer-Preis
Sonderpreis in der Phase 2

Phase 1: Geschäftsidee

Idee und Kundennutzen
(ca. 7 Seiten)

Preisgeld:
10 x 500 Euro

Phase 2: Grob-Businessplan

Konzept zur Ausschöpfung des Marktpotenzials
(ca. 20 Seiten)

Preisgeld:
10 x 1.500 Euro

Phase 3: Detail-Businessplan

Umsetzung des Geschäftskonzepts und Ermittlung des Finanzbedarfs
(ca. 30 Seiten)

Preisgeld:
1. Platz: 15.000 Euro
2. Platz: 10.000 Euro
3. Platz: 5.000 Euro

> In jeder Phase des Wettbewerbs werden neue Bestandteile des Businessplans ausgearbeitet, sodass sukzessive ein vollständiger Geschäftsplan entsteht. Dazu reichen Sie am Ende jeder Phase Ihr Konzept zur Bewertung ein. Auf diese Weise ergeben sich drei Gelegenheiten, ein unabhängiges und kostenfreies „Feedback aus dem Markt“ zu erhalten. Denn jeder Teilnehmer bekommt bis zu 15 schriftliche Bewertungen von erfahrenen Kapitalgebern und Unternehmern. Diese helfen Ihnen bei der weiteren Ausarbeitung und Optimierung Ihres Geschäftskonzepts. Der Einstieg ist in jeder Phase möglich, auch ein vollständiger Businessplan kann jederzeit eingereicht werden. Zur Vorbereitung bieten wir in jeder Phase Workshops an.

> Nutzen Sie unsere Unterstützungsangebote für Ihre Unternehmung! Wenn Sie Fragen haben, sprechen Sie uns einfach an! Wir wünschen Ihnen ein gutes Gelingen!

Ihr
netzwerk|nordbayern

1. Die Geschäftsidee

„Jeder Mensch mit einer neuen Idee ist ein Spinner, bis die Idee Erfolg hat.“

Mark Twain

> Mark Twains Zitat trifft ganz besonders auf die Entwicklung einer Geschäftsidee zu. Sehr oft werden Ideen am Anfang als bloße Spinnereien abgetan, aber nachdem jemand sie dann verwirklicht hat und erfolgreich damit ist, bekommt er häufig zu hören: „Ach, hätte ich das gewusst, wäre ich auch eingestiegen!“ Ideen gibt es zuhauf, doch wie kann man beurteilen, ob sie auch erfolgsträchtig sind?

> Generell gibt es für die eine gute Geschäftsidee kein Patentrezept. Untersuchungen haben aber gezeigt, dass der Großteil neuer und erfolgreicher Geschäftsideen von Leuten entwickelt wird, die bereits einige Jahre einschlägige Erfahrungen in der Branche besitzen, in der sie eine Idee verwirklichen wollen. Gordon Moore und Robert Noyce zum Beispiel hatten bereits mehrere Jahre Erfahrung bei Fairchild Semiconductors gesammelt, bevor sie zusammen mit Andy Grove das Unternehmen Intel gründeten. Andererseits bedarf ein revolutionäres Konzept auch nicht unbedingt eines Universitätsabschlusses. Steve Jobs und Steve Wozniak etwa brachen ihre Universitätsausbildung ab, um Apple zu gründen.

> Es gibt also unterschiedliche Wege, die man bestreiten kann, um letztendlich zu einer guten und Erfolg versprechenden Idee zu gelangen. Wichtig wird allerdings sein, dass nicht nur Sie alleine von Ihrer Idee überzeugt sind, sondern dass sie auch bei anderen Leuten Anklang findet. Deshalb sollten Sie sich mehrere Meinungen einholen und herausfinden, ob Ihre Idee auch aus der Perspektive eines Außenstehenden, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet, Sinn macht.

1. Die Geschäftsidee
1.1 Entwicklung der 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 abgestimmt und ausgearbeitet werden. Im Folgenden werden einige Aspekte vorgestellt, die Ihnen auf diesem Weg helfen können.

Was ist eine Geschäftsidee?

> Man unterscheidet in der Praxis generell zwischen den zwei Ideentypen: der Produkt- und der Dienstleistungsidee.

> Eine **Produktidee** umfasst die Entwicklung eines materiellen oder immateriellen Produkts, das bisher noch nicht auf dem Markt vorhanden war und einen Nutzen stiftet. Eine Produktidee wird zur Geschäftsidee, wenn jemand bereit ist, für diesen Nutzen Geld zu bezahlen. Gute Produktideen sind u. a. dadurch gekennzeichnet, dass sie skalierbar sind. Beispielsweise entwickelt ein Pharmahersteller ein Medikament, was in der Regel mit hohen Investitionen verbunden ist. Er steht vor der Herausforderung, mit dem Verkauf dieses Medikaments seine hohen Entwicklungskosten und einen gewünschten Gewinn zu erwirtschaften. Teuer ist dabei die Entwicklung. Die spätere Produktion der Medikamente ist dagegen günstig und leicht skalierbar.

> Im Unterschied dazu ist die **Dienstleistungsidee** zu sehen. Mit Dienstleistung ist die Entwicklung eines Dienstes gemeint, der einem möglichen Kunden einen Nutzen stiftet. Wiederum unter der Voraussetzung, dass Kunden dann auch bereit sind, für diesen Nutzen Geld zu bezahlen, kann eine solche Dienstleistungsidee zu einer Geschäftsidee werden. Allerdings ist der Nutzen dieser Ideen meistens schwerer skalierbar. Die Dienstleistung charakterisiert im Gegensatz zur Produktidee, dass man sie nicht beliebig oft verkaufen kann bzw. zunächst Mitarbeiter einstellen und ausbilden muss. Häufig werden diese speziell im Kundenauftrag entwickelt und erfordern für neue Kunden wieder eine andere Konzeption. Man fängt also beim nächsten Kunden wieder bei Null an. Ein Softwareunternehmen, das eine Website für ein Unternehmen entwickelt hat, kann diese kaum identisch für ein zweites verwenden. Ein Anwalt kann zwei verschiedene Mandanten nicht völlig deckungsgleich vertreten. Nichtsdestotrotz ist der Dienstleistungssektor der am stärksten gewachsene wirtschaftliche Sektor der letzen fünfzig Jahre und stellt heute den umsatzstärksten Wirtschaftsbereich in Deutschland dar.

> Eine Geschäftsidee ist nicht immer einem der beiden Bereiche eindeutig zuzuordnen. Sie können auch beide Arten kombinieren und eine Mischform entwickeln. SAP bietet beispielsweise nicht nur eine Software an, sondern stellt auch die nötigen Wartungs- und Betreuungsdienste zur Verfügung. Wichtig ist, dass Sie genau beschreiben, was Sie machen und wie Sie damit Geld verdienen können!

Dauer der Entwicklung einer Geschäftsidee

> Eine neue, innovative Geschäftsidee kann nicht von heute auf morgen verwirklicht werden. Häufig werden mehrere Monate bis zur Entwicklung der endgültigen Geschäftsidee benötigt. Die Idee muss in Ihrem Kopf reifen, das heißt, Sie müssen diese stets hinterfragen und weiter konkretisieren. In der Regel wird eine Geschäftsidee erst dann finanzierungswürdig, wenn sie so weit konkretisiert ist, dass sie in absehbarer Zeit und mit überschaubarem Risiko am Markt verwirklicht werden kann. Die „Seed-Phase“ (Konzeptphase) einer Geschäftsidee muss häufig mit „soft money“ finanziert werden, das heißt, mit Geldquellen, die noch keine harten wirtschaftlichen Forderungen an den Erfolg des Geschäfts stellen.

> Die „Seed-Phase“ kann insbesondere dann länger andauern, wenn eine Idee ihrer Zeit voraus ist: Das perfekte Produkt ist zwar gefunden, aber kann noch nicht umgesetzt werden, weil die Entwicklung ergänzender Technologien oder Systeme abgewartet werden muss. Ein Beispiel ist das Internet: Ideen zur Vermarktung von Dienstleistungen und Produkten (E-Commerce) waren schon früh da, die mangelnde Sicherheit verfügbarer Zahlungssysteme hat aber die kommerzielle Nutzung des Internets lange Zeit erschwert und verzögert.

1. Die Geschäftsidee
1.2 Bestandteile einer potenzialträchtigen Idee

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

1. einen herausragenden Kundennutzen
2. einen ausreichend großen Markt
3. Machbarkeit und Profitabilität
4. Innovativität

1.2.1 Herausragender Kundennutzen

> Um eine Geschäftsidee erfolgreich auf den Markt zu bringen, muss man sich in die Lage der Kunden versetzen. Ausschließlich diese sind es, die entscheiden, ob eine Idee ein Erfolg wird. Es zeigt sich, dass der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg nicht großartige Produkte allein, sondern vor allem zufriedene Kunden sind. Diese kaufen Produkte, um ein Bedürfnis zu befriedigen oder ein Problem zu lösen. Viele Unternehmensgründer haben aber zuerst einmal ein Produkt und technische Details seiner Konstruktion und Herstellung vor Augen, wenn sie von einer „Lösung“ sprechen. **Fragen Sie sich stattdessen, welches Problem Sie beim Kunden lösen können.**

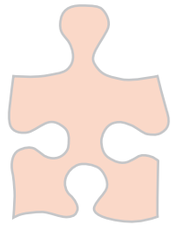
> Achten Sie also darauf, dass Ihre Idee einen solchen Kundennutzen aufweist. Eine Idee kann nur marktfähig werden, wenn der Nutzen, der sich aus ihr ergibt, für den Kunden erkennbar ist und einen Wert besitzt. Andernfalls wird sich der Kunde nicht für den Kauf interessieren. Sie sollten daher den Kundennutzen in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellen. Ziel muss es sein, die Probleme der Kunden besser als bisher bzw. besser als andere Unternehmen in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität zu lösen. Dann haben Sie einen Vorsprung vor der Konkurrenz. Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu haben, ist es wichtig, dass Sie später diesen

Beispiel

Ein Beispiel für eine Idee mit herausragendem Kundennutzen ist das Fax. Bei seiner Einführung löste es die Technologie des Fernschreibers vollkommen ab, da es Kommunikation wesentlich erleichterte und beschleunigte. Zum ersten Mal konnten Dokumente ohne Zeitverlust direkt von einem Ort zum anderen verschickt werden. Dies war für Kunden eine herausragende Eigenschaft.

Vorsprung halten oder sogar ausbauen können. Der Kundennutzen ist das wesentliche Differenzierungsmerkmal zu anderen Unternehmen – eine Kernfrage des Marketings – und entscheidend für den Markterfolg Ihrer Geschäftsidee. In der Marketing-Praxis spricht man davon, dass der Kundennutzen in einem einzigartigen Nutzenangebot (Unique Selling Proposition oder USP) formuliert werden muss.

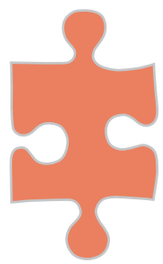
1.2.2 Ausreichend großer Markt



> Eine Geschäftsidee hat nur dann einen wirtschaftlichen Wert, wenn sie sich in Form eines Produkts/Dienstleistung in ausreichend großer Menge am Markt durchsetzt. Überlegen Sie sich, wie groß der Markt für Ihre angebotene Leistung insgesamt sein kann, für welche Zielkundengruppe(n) sie bestimmt ist und inwiefern sie sich von der Konkurrenz abhebt. Ein Markt ist dann groß genug, wenn es aufgrund Ihrer Marktrecherche eine ausreichende Anzahl an (potenziellen) Kunden gibt.

> Mit Konkurrenz müssen Sie immer rechnen, sei es direkt von Unternehmen, die ein ähnliches Produkt anbieten, oder von Ersatzprodukten (Substituten), die das Kundenbedürfnis ebenfalls erfüllen. Überlegen Sie sich, wer Ihre wichtigsten Konkurrenten sein werden und warum Sie mit Ihrer Geschäftsidee die Konkurrenz überflügeln können.

1.2.3 Machbarkeit und Profitabilität



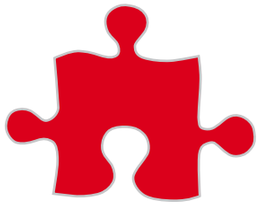
> Um zum realen Markteintritt zu gelangen, muss die Machbarkeit der Geschäftsidee gegeben sein. Es wird unterschieden zwischen technischer und ökonomischer Machbarkeit.

> Technische Machbarkeit bedeutet, dass die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee mit den verfügbaren bzw. beschaffbaren Mitteln realisierbar ist.

> Die ökonomische Machbarkeit besagt, dass die wirtschaftlichen Folgen mit dem existierenden Know-how und den vorhandenen Ressourcen bewältigt werden können. Letztendlich heißt das, dass sich die Idee rentieren und man damit Geld verdienen muss. Weiter müssen spezifische Gegebenheiten wie rechtliche Vorschriften und Standards stets eingehalten werden.

> Ein Unternehmen muss langfristig Gewinn erwirtschaften, um am Markt bestehen zu können. Gewinn heißt, vereinfacht gesagt, Erlöse minus Kosten. Versuchen Sie einmal abzuschätzen, welche einmaligen und welche laufenden Kosten für Gründung und Aufbau Ihres Unternehmens anfallen werden und ab wann Sie mit Ihren Einnahmen die laufenden Kosten des Geschäftsbetriebs mittel- bis langfristig decken können.

1.2.4 Innovativität der Geschäftsidee



> Unter Innovation ist im Allgemeinen das Hervorbringen neuartiger Produkte oder Dienstleistungen und deren Durchsetzung am Markt zu verstehen. Warum braucht ein Unternehmen Innovationen? Ganz einfach: Durch innovative Produkte und Dienstleistungen können Sie sich von anderen abheben. Das Unternehmen Amazon ist ein gutes Beispiel für einen innovativen Vertriebsweg, mit dem es sich hervorheben konnte. Es nutzt das Internet, um Bücher direkt zu vertreiben. Kunden können bequem von zu Hause bestellen, anstatt in einer Buchhandlung ein Buch zu kaufen. Dies stellte sich als großer Wettbewerbsvorteil heraus.

Geschäftsideen, die auf einer Innovation begründet sind, lassen sich nach den Arten

- **Produktinnovation**
- **Dienstleistungsinnovation**
- **Verfahrensinnovation (Innovation im Geschäftssystem)**

unterscheiden, wobei in jeder Kategorie entweder auf Bestehendem aufgebaut oder etwas völlig Neues entwickelt werden kann. Bei der **Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation** werden üblicherweise neue Produkte mit herkömmlichen Produktionsmethoden hergestellt und über herkömmliche Vertriebskanäle zum Kunden gebracht. Beispielsweise werden Mobiltelefone ständig neu entwickelt, aber auf bekannte Art und Weise produziert und meistens standardisiert als Angebot mit einem Mobilfunkvertrag verkauft. **Verfahrensinnovationen** wiederum bedeuten neues Wissen, das im Geschäftssystem angewandt wird, um so einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern in der Produktionstechnologie (z. B. schneller, billiger oder umweltfreundlicher), in der Kombination der Einsatzfaktoren (Maschinen, Personal, Rohstoffe) oder in der Distribution zu erlangen. Henry Ford beispielsweise baute mit seinem T-Modell ein einfaches und für jedermann erschwingliches Automobil. Zuvor musste er jedoch eine Methode entwickeln, Automobile günstiger zu produzieren als bis dato möglich. Daraufhin entwickelte er die Fließbandfertigung, ein völlig neues Produktionsverfahren.

> Unter **Geschäftssystem** ist, vereinfacht gesagt, die Art und Weise zu verstehen, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt, hergestellt und vermarktet wird. Innovationen im Geschäftssystem sind weniger offensichtlich, aber genauso bedeutend. Der Erfolg von Dell beruht zum Beispiel auf signifikanten Kosteneinsparungen dank neuartigem Direktvertrieb und neuartiger Produktionsform. So wird ein Computer erst nach Eingang einer Bestellung hergestellt, und das binnen kürzester Zeit und genau auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst.

> Bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen 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, die beiden Dimensionen der Innovation – Produkt und Geschäftssystem – zu verbinden und eine neue „Industrie“ zu begründen. Ein Beispiel hierfür ist die Mobilfunkindustrie. Um den Aufbau der GSM-Netze voranzutreiben, wurden Mobiltelefone in Kombination mit einem Vertrag zu sehr niedrigen Preisen unter dem Einkaufspreis bzw. den Herstellkosten abgegeben. Man gab also ein neu entwickeltes Produkt günstig ab. Dies war gleichzeitig die Entwicklung eines neuen Geschäftssystems, da solche Produkte normalerweise zu hohen Preisen verkauft werden. Von diesem Geschäftssystem profitieren beide Partner, sowohl die Betreiber von Mobilfunknetzen als auch die Mobiltelefonhersteller, da dieses Modell einerseits zu hohen Stückzahlen in der Produktion von Mobiltelefonen führt, andererseits die Ausbreitung der Mobilfunknetze fördert. So können die Produzenten ihre Telefone zu normalen Preisen an die Netzbetreiber verkaufen. Diese wiederum decken die für sie entstandenen Kosten mit den Einnahmen aus den Gebühren.

Leitfragen Geschäftsidee

Die entscheidende Frage an dieser Stelle lautet:

Lässt sich mit Ihrer Geschäftsidee Geld verdienen?

Danach können Sie 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?
- Womit verdiene ich mein Geld?

1. Die Geschäftsidee
1.3 Schutz der Geschäftsidee

Nachfolgende Ausführungen basieren zum Teil auf dem „Leitfaden gewerbliche Schutzrechte“ von RA Josef Mengeler, Aschaffenburg.

> In Zeiten zunehmender Globalisierung und weltumspannender Konkurrenz erlangen Fragen nach einem wirksamen Schutz unternehmerischen Erfindergeistes und des Unternehmens-Know-hows ein entscheidendes Gewicht, wenn es um die Erhaltung und den Ausbau von Marktpositionen geht. Nicht selten jedoch bestehen bei den Unternehmensführern unscharfe oder gar falsche Vorstellungen hinsichtlich des richtigen Instrumentariums, diesen Schutz rechtssicher zu erreichen. Insbesondere die Unterschiede, Tragweite und Kosten der einzelnen Schutzrechte werden im Folgenden aufgezeigt. Zuerst wird aber auf die Vertraulichkeitsvereinbarung eingegangen. Diese gehört nicht zu den gewerblichen Schutzrechten.

1.3.1 Vertraulichkeitsvereinbarung

> Anwälte, Treuhänder und Bankangestellte sind von Gesetzes wegen zu Vertraulichkeit verpflichtet. Um mit potenziellen Geldgebern, Geschäftspartnern oder Dienstleistern über Ihre Idee zu sprechen und dabei die Vertraulichkeit zu wahren, sollten Sie auf einer Vertraulichkeitsvereinbarung (auch NDA: non-disclosure-agreement) bestehen. Um seine Ideen umfangreich schützen zu können, ist ein gesetzliches Schutzrecht nötig. Häufige Anwendungsfälle für Vertraulichkeitsvereinbarungen sind Vereinbarungen zwischen Kunden und Lieferanten zum Schutz von ausgetauschten Produktspezifikationen und Geschäftsplänen oder zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, um Firmengeheimnisse jeder Art zu schützen. Ein offensichtlicher Vorteil dieser Art des Schutzes ist die Tatsache, dass hierfür außer der Erarbeitung der Vertraulichkeitsvereinbarung keine direkten Kosten anfallen, jedoch der Schutzbereich aufgrund der schwierigen rechtlichen Einklagbarkeit auch nur relativ klein ist: Häufig ist es problematisch, Verstöße vor Gericht zu beweisen. Zu beachten ist auch, dass einige VC-Gesellschaften generell keine Vertraulichkeitsvereinbarungen unterschreiben.

1.3.2 Was sind gewerbliche Schutzrechte?

> Ein Schutzrecht ist ein vom Staat vergebenes, zeitlich begrenztes Monopol. Es schützt die geistige Leistung des Erfinders und gibt ihm allein die Chance, diese für einen vorgegebenen Zeitraum wirtschaftlich zu nutzen. Die wichtigen Schutzrechte sind die bei den Patentämtern eingetragenen/hinterlegten Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster und Marken sowie das nicht eingetragene Urheberrecht (Copyright).

> Die wirtschaftliche Verwertung von Erfindungen ist meist das vorrangige Ziel der Arbeit in der Fertigung und Entwicklung. Wird eine geistige/erfinderische Leistung nicht geschützt, besteht die Gefahr, dass die Entwicklungskosten aufgrund von Nachahmungen nicht amortisiert werden können.

> Dennoch „vergessen“ viele mittelständische Unternehmen – manchmal auch aus unbegründeter Furcht vor hohen Kosten –, sich um einen Schutz ihrer schöpferischen Leistungen zu kümmern. Nicht selten müssen sie dann feststellen, dass Nachahmer an ihren Leistungen partizipieren und sie im Extremfall sogar vom Markt verdrängen.

1.3.3 Die einzelnen Schutzrechte in Kürze

> Das stärkste Schutzrecht ist das **Patent**, das bis zu zwanzig Jahre gültig sein kann. Es wirkt so stark, weil es vom Patentamt auf Neuheit und Erfindungshöhe geprüft wird und während des Verfahrens jedermann die Möglichkeit hat, das Schutzrecht über den Einspruch unter Nennung von Entgegenhaltungsmaterial zu Fall zu bringen. Hierzu sind oft Schutzrechts- und Literaturrecherchen notwendig. Ein störendes Patent kann allerdings erst mit der Offenlegung, d. h. 18 Monate nach der Anmeldung, identifiziert werden. Ein Einspruch ist erst nach der Erteilung möglich, die spätestens sieben Jahre nach der Anmeldung erfolgen soll.

> Das **Gebrauchsmuster** unterscheidet sich nicht unerheblich vom Patent. So besteht der Schutz lediglich zehn statt zwanzig Jahre. Wie Patente müssen auch Gebrauchsmuster neu sein und eine erfinderische Komponente aufweisen, jedoch werden diese Voraussetzungen vor der Eintragung nicht geprüft. Der Erfinder erhält seine Gebrauchsmusterurkunde deshalb wesentlich schneller als eine Patenturkunde. Auch die Anforderungen an die Erfindungshöhe sind beim Gebrauchsmuster nicht so hoch gesteckt, sodass auch schon geringe Unterschiede zum derzeitigen Stand der Technik einen Gebrauchsmusterschutz rechtfertigen. Eine weitere Besonderheit des „kleinen Patents“ ist die Neuheitsschonfrist von 6 Monaten. Diese besagt nichts anderes, als dass – wieder anders als beim Patent – der Gebrauchsmusterschutz auch noch nach Veröffentlichung der Idee in Publikationen oder z. B. der Vorstellung auf einer Messe erlangt werden kann. Das Risiko bei der Gebrauchsmustereintragung: Da es sich um ein ungeprüftes Schutzrecht handelt, kann jeder, der geltend machen kann, das Gebrauchsmuster sei gar nicht neu bzw. enthalte keine erfinderische Komponente, eine Überprüfung des Schutzes erreichen, die dann ähnlich streng ausfällt wie eine Patentprüfung. Kommt diese zu einem negativen Ergebnis, so entfällt das Schutzrecht ex tunc, der Schutz ist also rückwirkend aufgehoben, und zwar so, als habe er nie bestanden.

> Zu den so genannten Designrechten zählt das **Geschmacksmuster**. Mit seiner Eintragung werden Muster und Modelle, die als Vorlage zur Reproduktion bzw. Anfertigung von Erzeugnissen geeignet sind, geschützt. Zwar schützt das Urheberrecht grundsätzlich sämtliche ästhetischen Schöpfungen, doch gelten hier hohe Anforderungen an die schöpferische Eigenart des Werkes, denen beispielsweise Designs für Massenwaren selten entsprechen. Diese Lücke schließt das Geschmacksmuster. Schutzvoraussetzungen sind, dass das Muster zum Zeitpunkt der Anmeldung gegenüber dem bisher bekannten Formenschatz neu ist und sich von den alltäglichen Erzeugnissen durch einen gewissen Grad schöpferischer Leistung abhebt. Gebrauchsmusterschutz wird erlangt durch Hinterlegung des Musters und Veröffentlichung im Geschmacksmusterblatt. Es handelt sich ebenfalls um ein ungeprüftes Schutzrecht. Es gewährt einen maximalen Schutz über zwanzig Jahre gegen jede Form der unerlaubten Nachahmung.

> Neben den Patent- und Designrechten vervollständigen die Kennzeichnungsrechte das Rechtesystem des gewerblichen Rechteschutzes. Hier ist zu unterscheiden zwischen den Rechten, die durch Benutzung und Verkehrsgeltung entstehen, und den Rechten, die durch Anmeldung und Registrierung einer **Marke** entstehen. Die Schutzdauer der Marke beträgt zunächst zehn Jahre, sie ist jedoch – vorausgesetzt, die Gebühren werden bezahlt – beliebig verlängerbar. Wichtig für die Schutzwirkung ist, dass die eingetragene Marke binnen einer Frist von fünf Jahren nach der Anmeldung benutzt wird. Ansonsten verliert der Anmelder seine Rechte daran.

1.3.4 Überblick über Schutzrechte und Schutzdauer

Überblick

Patent

Schutzgegenstand:	technische Erfindungen
Verfahren:	Antrag, formelle und sachliche Prüfung
Schutzdauer:	20 Jahre

Gebrauchsmuster

Schutzgegenstand:	„kleine“ technische Erfindungen, kein Verfahren
Verfahren:	Antrag, keine Prüfung
Schutzdauer:	10 Jahre

Halbleiterschutz

Schutzgegenstand:	Topografien von Halbleiterbauelementen
Verfahren:	Antrag, formelle Prüfung
Schutzdauer:	10 Jahre

Geschmacksmuster

Schutzgegenstand:	Design
Verfahren:	Antrag, formelle Prüfung
Schutzdauer:	20 Jahre

Sortenschutz

Schutzgegenstand:	Pflanzensorten
Verfahren:	Antrag, formelle und sachliche Prüfung
Schutzdauer:	30 Jahre

Marke/Warenzeichen

Schutzgegenstand:	Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen, geografische Herkunftsangaben, geschäftliche Bezeichnungen
Verfahren:	Antrag, formelle und sachliche Prüfung; alternativ: Benutzung
Schutzdauer:	10 Jahre (beliebig verlängerbar)

1.3.5 Kosten

› Bei der Zusammenstellung der Kosten wird von durchschnittlichen Kosten inkl. anwaltlicher/patentanwaltlicher Vertretung ausgegangen. Die Zahlen gelten als Richtwerte, im Einzelfall können sich durchaus Abweichungen ergeben. Grundsätzlich kann das Verfahren auch ohne anwaltlichen Vertreter durchgeführt werden, davon ist jedoch – aufgrund der Fülle möglicher Fehlerquellen im Registrierungsverfahren – abzuraten. Die Kosten, die durch die anwaltliche/patentanwaltliche Vertretung zusätzlich entstehen, sind im Vergleich zu einer möglicherweise fehlgeschlagenen Anmeldung oftmals gering.

Patent

Verfahren	Deutsches Patent	Europäisches Patent (8 Länder)	US-Patent (Basis dt. oder europ. Patent)
Kosten bis zur Anmeldung (in T-EUR)	2,5–4	3–5	3–5
Kosten bis zur Erteilung	1–2	3–5	3–4
Nationalisierung		11	
Jahresgebühren (Laufzeit 10 Jahre)	2 p. a.	9 p. a.	2,5 p. a.

Übrige Schutzrechte

Schutzrecht	National	EU (regional)	International
Gebrauchsmuster	2,5–3	derz. nicht mgl.	derz. nicht mgl.
Geschmacksmuster	0,6–1	1,7–2	2–3
Marke/Warenzeichen	0,5–1	5–6	0,5–2 (je Land)

1.3.6 Das Patent

> Patente sind Schutzrechte, die für technische Erfindungen erteilt werden. Sie müssen neu sein, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sein.

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

> Die Erfindung darf vor ihrer Anmeldung nicht veröffentlicht oder so verwendet worden sein, dass andere davon Kenntnis bekommen konnten. Das Patent gibt seinem Inhaber das ausschließliche Recht, über seine Erfindung zu verfügen. Er kann jeden anderen daran hindern, die geschützte Erfindung ohne seine Einwilligung zu verwerten. Die maximale Laufzeit beträgt zwanzig Jahre.

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 Schutzumfang festlegen
- > Kurzzusammenfassung des technischen Inhalts der Erfindung

> Das Patentamt prüft zunächst, ob in der Anmeldung offensichtliche Fehler enthalten sind. Ist dies nicht der Fall, erfolgt die Veröffentlichung der Anmeldung spätestens 18 Monate nach dem Anmeldedatum.

> Gleichzeitig mit der Anmeldung – aber auch später – kann ein so genannter Rechercheantrag eingereicht werden. Es werden dann in einer Art Vorprüfung durch den Prüfer die für die Beurteilung der Patentfähigkeit relevanten Druckschriften, in der Regel andere Patentschriften, ermittelt.

> Das eigentliche Prüfungsverfahren beginnt, wenn ein entsprechender Antrag gestellt und die Gebühr entrichtet wurde. Zur Stellung des Antrags auf Prüfung des Patents hat der Antragsteller sieben Jahre Zeit, beginnend mit dem Tag der Anmeldung. Das Prüfungsverfahren endet mit einem Beschluss, der entweder die Patenterteilung oder die Zurückweisung enthält. Gegen den ablehnenden Beschluss ist die Beschwerde zum Bundespatentgericht binnen Monatsfrist statthaft.

> Wird das Patent erteilt, beginnt das Einspruchsverfahren. Gegen ein erteiltes Patent kann jedermann binnen einer Frist von drei Monaten Einspruch erheben. Als Ergebnis des Einspruchsverfahrens kommen Aufrechterhaltung, beschränkte Aufrechterhaltung und Widerruf in Betracht.

> Nachteile der Patentanmeldung sind in erster Linie die Kosten, welche durch Anmelde- und Jahresgebühren sowie die Honorare für die Patentanwälte entstehen. Außerdem muss der Anmelder überlegen, ob er die (zwingende) Veröffentlichung seiner Erfindung wirklich will, da nach der Veröffentlichung den Wettbewerbern die Möglichkeit der Weiterentwicklung bzw. Schaffung von Umgehungslösungen eröffnet wird.

> Soweit der Anmelder daran interessiert ist, sein Patent in anderen Ländern schützen zu lassen (bei technischen Erfindungen die Regel), kann er innerhalb eines Jahres („Prioritätsjahr“) nach dem Anmeldetag der ersten Anmeldung („Prioritätstag“) Folgeanmeldungen einreichen, etwa national (LISA, Großbritannien, Japan), europäisch (EPA) oder international (PCT). Sämtliche Formen der Anmeldung sind miteinander kombinierbar.

> Ein europäisches Patent wird vom Europäischen Patentamt (EPA) zentral für fast alle westeuropäischen Länder (nicht Norwegen) und wenige osteuropäische Länder (z. B. Türkei) erteilt. Es wird erst nach seiner Erteilung in denjenigen Ländern „nationalisiert“, für die der Schutz begehrt wird.

> Die internationale Anmeldung (insbesondere für Länder außerhalb der EU) ist nach dem PCT-Vertrag möglich. Dabei können fast alle wesentlichen Länderpatentämter in das Patentverfahren einbezogen werden (unter anderem auch das EPA). Eine Besonderheit bei diesem Verfahren ergibt sich dadurch, dass der Anmelder erst binnen einer Frist von zwanzig Monaten nach dem Prioritätstag endgültig entscheiden muss, in welchen Ländern er das Patentverfahren fortsetzen will.

> Da das PCT-Verfahren besonders häufig dazu genutzt wird, bei umfangreichen Patenten bzw. großen Schutzräumen besonders kostenträchtige Verfahrensteile – etwa das Übersetzen des Anmeldetextes und das Einreichen der Anmeldung bei den einzelnen Länderpatentämtern – auf einen späteren Zeitpunkt zu verlagern, wird oft innerhalb der Frist, also vor Ablauf des 19. Monats, ein Antrag auf vorläufige (sachliche) Prüfung gestellt. Dieser Antrag bewirkt, dass innerhalb eines Zeitraums von dreißig Monaten nach dem Prioritätstag die PCT-Anmeldung sachlich auf ihre Patentfähigkeit in den einzelnen Ländern überprüft wird. Erst danach muss entschieden werden, in welchen Ländern das Verfahren weiterverfolgt werden soll. Die einzelnen Patenterteilungsverfahren erfolgen dann unabhängig voneinander.

Die Geschäftsidee

1.3.7 Das Gebrauchsmuster

> Ebenfalls zu den Patentrechten gezählt und oftmals auch als „kleines Patent“ bezeichnet wird das Gebrauchsmuster. Als Gebrauchsmuster kann eine Erfindung geschützt werden, die neu ist, auf einem erfinderischen Schritt beruht und gewerblich anwendbar ist. Es gilt eine „Neuheitenschonfrist“ von sechs Monaten, sodass – anders als bei einem Patent – auch Erfindungen geschützt werden können, die bereits auf einer Messe oder in sonstiger Weise der Öffentlichkeit zugänglich gemacht worden sind.

> Für die Bearbeitung von Gebrauchsmusteranmeldungen ist die beim Deutschen Patent- und Markenamt errichtete Gebrauchsmusterstelle zuständig. Erweist sich der Gegenstand der Anmeldung als eine dem Gebrauchsmusterschutz grundsätzlich zugängliche Erfindung, so wird das Gebrauchsmuster eingetragen und die Eintragung im Patentblatt bekannt gegeben. Andernfalls weist die Gebrauchsmusterstelle die Anmeldung mit Beschluss zurück. Gegen einen Beschluss der Gebrauchsmusterstelle kann binnen Monatsfrist Beschwerde beim Bundespatentgericht eingelegt werden. Eine sachliche Prüfung ist in diesem Stadium des Eintragungsverfahrens nicht vorgesehen.

> Diese findet erst im Rahmen eines Löschungsverfahrens statt. Die Löschung eines Gebrauchsmusters kann von jedermann beantragt werden. Ein Gebrauchsmuster wird dann gelöscht, wenn dem eingetragenen Gegenstand die Gebrauchsmusterfähigkeit fehlt oder der Gegenstand bereits aufgrund einer früheren Patent- oder Gebrauchsmusteranmeldung geschützt worden ist. Über Löschungsanträge beschließt eine im DPMA gebildete Gebrauchsmusterabteilung. Auch gegen deren Beschlüsse kann Beschwerde beim Bundespatentgericht eingelegt werden.

> Ein Gebrauchsmuster, das zu Unrecht eingetragen worden und daher zu löschen ist, stellt lediglich ein Scheinrecht dar und entfaltet von Anfang an keine Schutzwirkungen (ex tunc).

> Grundsätzlich ist für die Gebrauchsmustereintragung kein Prüfungsantrag, wie etwa im Patenterteilungsverfahren, vorgesehen. Auf Antrag und gegen Zahlung einer besonderen Gebühr kann jedoch eine solche (Vor-)Prüfung durch das Deutsche Patent- und Markenamt durchgeführt werden. Das Amt teilt dann die für eine Beurteilung der Schutzfähigkeit relevanten Druckschriften mit.

> Hat der Anmelder eines Gebrauchsmusters für dieselbe Erfindung bereits früher ein Patent angemeldet, kann er zu seiner Gebrauchsmusteranmeldung erklären, dass er den Anmeldetag der Patentanmeldung in Anspruch nimmt. Diese „Abzweigungsmöglichkeit“ ist in den Fällen ein Ausweg, in denen sich eine angemeldete Erfindung zwar nicht in einem Patenterteilungsverfahren, jedoch als Gebrauchsmuster schutzfähig erweist.

> Eine gesammelte Möglichkeit der internationalen oder auch nur EU-Anmeldung des Gebrauchsmusters gibt es (noch) nicht. Der Gebrauchsmusterschutz fürs Ausland muss daher für jedes Land, in dem dieses möglich ist, separat beantragt werden.

1.3.8 Die Marke/das Warenzeichen

> Zu unterscheiden ist bei der Marke zunächst die Art des Erwerbs. Als Kennzeichnungsrecht ermöglicht sie die Kennzeichnung eines Gewerbebetriebs, seiner Erzeugnisse oder Leistungen bzw. seiner Aktivitäten im wirtschaftlichen Verkehr in Abgrenzung zum Wettbewerb. Damit kann sie sowohl durch reine Benutzung bzw. Verkehrsgeltung erworben werden als auch durch Anmeldung und Registrierung beim Markenamt.

> Problematisch beim Erwerb der Marke durch Benutzung ist insbesondere die Notwendigkeit, einen gewissen Bekanntheitsgrad der Marke in dem relevanten Marktsegment nachzuweisen. Regelmäßig führt dies jedoch auch zu territorialer Einschränkung des Schutzes, da es regionale Unterschiede im Bekanntheitsgrad der Marke für ein bestimmtes Waren- und Dienstleistungsportfolio geben kann und regelmäßig geben wird. Bestes Beispiel dafür ist die lediglich regionale Schutzwirkung von Gaststättennamen.

> Die angemeldete Marke bietet dagegen ein Recht, welches es anderen verbietet, die geschützte Marke im gesamten Bundesgebiet für Waren oder Dienstleistungen der angemeldeten Art zu verwenden.

> Im Zuge einer Markenanmeldung sind alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen (z. B. Verpackungen) sowie sämtliche Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen grundsätzlich schützensfähig. Voraussetzung ist jedoch, dass sie geeignet sind, die Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens im Wettbewerb von denen anderer Unternehmen zu unterscheiden.

> Die angemeldete Marke muss weiterhin unterscheidungskräftig sein, um im Geschäftsverkehr als Hinweis auf ein bestimmtes Unternehmen gewertet werden zu können. Dafür ist in aller Regel eine phantasievolle und einzigartige Ausgestaltung erforderlich. Allgemein übliche grafische Ausgestaltungen sind grundsätzlich nicht als Marke eintragbar.

> Zur Erlangung einer deutschen Marke ist eine Anmeldung beim Deutschen Patent- und Markenamt unter Nennung des Waren- und Dienstleistungskatalogs erforderlich. Das Patentamt prüft lediglich, ob die angemeldete Marke den formellen Erfordernissen genügt, die erforderliche Unterscheidungskraft besitzt und keine lediglich beschreibenden Angaben zu Menge, Beschaffenheit, Art der Herstellung etc. der Waren und Dienstleistungen enthält.

> Wird nicht beanstandet, liegen also keine absoluten Eintragungshindernisse vor, wird die Marke im Markenblatt veröffentlicht. Eine sachliche Prüfung findet nicht statt. Inhaber älterer übereinstimmender oder verwechselbarer Marken haben insoweit die Möglichkeit, nach der Veröffentlichung gegen die jüngere Marke im Wege des Widerspruchsverfahrens vorzugehen.

> Zu beachten ist unbedingt der so genannte Nichtbenutzungseinwand: Wird eine eingetragene Marke binnen fünf Jahren nach der Anmeldung nicht genutzt, so kann die Marke unter Berufung auf diesen Tatbestand gelöscht werden.

1.3.9 Geschmacksmuster

> Als Geschmacksmuster vor Nachahmung geschützt werden können Muster und Modelle, die als Vorlage zur Herstellung gewerblicher Erzeugnisse geeignet sind. Es handelt sich also bei einem Muster um eine flächenhafte oder dreidimensionale Gestaltung, die für die Fertigung reproduzierbar ist. Sie muss zum Zeitpunkt der Anmeldung neu gegenüber dem bekannten Formenschatz sein und sich von den üblichen Erzeugnissen durch einen gewissen Grad an schöpferischer Gestaltung abheben.

> Der Geschmacksmusterschutz entsteht mit der Hinterlegung und Registrierung des Musters beim Deutschen Patent- und Markenamt. Es wird keine sachliche Prüfung durchgeführt, sodass im Falle der Verletzung im gerichtlichen Verfahren darzulegen ist, dass die erforderlichen Voraussetzungen (Neuheit und schöpferische Eigenart) für das Entstehen des Schutzes zum Anmeldetag vorgelegen haben. Kann dies nachgewiesen werden, so entstehen gegenüber dem Verletzer Unterlassungs- und Schadensersatzansprüche.

> Das Geschmacksmusterrecht schützt das Design des Musters über einen Zeitraum von maximal zwanzig Jahren.

1.3.10 Informationsbeschaffung über Schutzrechte

Für Basisinformationen ist die Homepage des DPMA sehr gut geeignet: **www.dpma.de**

Zur weiteren Informationsbeschaffung gibt es mittlerweile neben professionellen Rechercheuren auch umfangreiche Möglichkeiten, derartige Recherchen selbst durchzuführen, z. B. über

> kommerzielle Datenbankanbieter, wie zum Beispiel STN (Scientific and Technical Information Network) über das FIZ (Fachinformationszentrum) in Karlsruhe (www.fiz-karlsruhe.de/stn.html)

> die Landesgewerbeanstalt Nürnberg (www.lga.de)

> Datenbanken des US-Patentamts (US-PTO) (www.uspto.gov) als Quelle für Patentschriften und Zusammenfassungen derselben (abstracts)

> Die Bewertung der in der Recherche aufgefundenen Patente Dritter sollte jedoch stets durch einen Patentanwalt erfolgen, da es eines geschulten Auges bedarf, Patente „richtig“ zu lesen.

Leitfragen Absicherung der Idee durch Schutzrechte

Vor der Erstanmeldung:

- Was will ich überhaupt schützen?
- Ist meine Idee schützbar?
- Welches Schutzrecht benötige ich?
- Wurde die Idee von anderen schon geschützt?
- 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?

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?

Nach der Erteilung:

- Eigene Verwertung, Lizenzierung oder Verkauf?
- Wie schütze ich meine Idee weiter (Schutzrechtsstrategie)?

2. Der Businessplan

„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

2. Der Businessplan
2.1 Grundidee

2.1.1 Bedeutung des Businessplans

> Der erfolgreiche Aufbau eines Unternehmens erfordert eine gesicherte Basis. Das Unternehmen muss die Herausforderung der Produktentwicklung und des Managements, der Vermarktung, der Finanzierung und des Unternehmensaufbaus bewältigen. Hierzu benötigt es ein kompetentes Managementteam, eine hervorragende Produktidee mit sehr guten Marktchancen, eine breite Kapitalbasis und ein tragfähiges Unternehmenskonzept.

> Ein schriftliches Unternehmenskonzept wird als Businessplan – wörtlich übersetzt: Geschäftsplan – bezeichnet. Es erfüllt eine Reihe von Funktionen. Zum einen dient ein Businessplan dazu, Geld zu beschaffen. Banker und andere Kapitalgeber wollen immer einen Businessplan sehen. Mit Ihrer Idee in Schriftform ist es leichter, zum Beispiel Vertriebspartner, Lieferanten oder Kunden zu finden, da er Ihnen aufzeigt, was Sie benötigen. Außerdem stellt der Businessplan eine Wirtschaftlichkeitsprüfung dar und dient im Verlauf der Unternehmensentwicklung als Controllinginstrument. Die Finanzplanung im Businessplan gibt Aufschluss über Ihre finanzielle Situation. Es lässt sich folglich sagen: Ein Businessplan ist die Visitenkarte Ihres Unternehmens.

> Steht eine erste Version Ihres Businessplans, sollten Sie diese Korrektur lesen lassen. Idealerweise bemühen Sie sowohl Leser, die ein technisches Verständnis oder Marktkenntnisse mitbringen, als auch Leser, die nicht in der Thematik stecken. Beide können Ihnen wertvolle Hinweise liefern, in welchen Bereichen Sie noch nachbessern sollten.

> Dem Businessplan kommt eine zentrale Funktion für die Entwicklung von Unternehmen zu. Mit ihm werden entscheidende Weichen für den zukünftigen Erfolg gestellt. Die gründliche Erarbeitung und regelmäßige Aktualisierung dieses Dokuments sollte deshalb eine hohe Priorität haben.

> In der Regel sollten Businesspläne zwischen sieben und zehn Hauptelemente besitzen, die auf zirka dreißig Seiten die folgenden drei elementaren Fragen beantworten:

1. **Was ist der Inhalt Ihres Geschäfts?**
   Beschreiben Sie Ihr Produkt und den Kundennutzen!
2. **Wie ist Ihr Geschäft positioniert?**
   Erklären Sie Ihren Markt, Ihr Marktumfeld, Ihre Wettbewerber und gehen Sie dabei auf Ihre Strategie ein.
3. **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.

Gliederung des Businessplans

> Es empfiehlt sich, den Businessplan in mehreren Schritten zu erstellen. Die nachfolgend beschriebenen drei Phasen orientieren sich am Businessplan-Wettbewerb Nordbayern.

> In Phase 1 skizzieren Sie Ihre Geschäftsidee auf unter 10 Seiten. In Phase 2 erweitern Sie diese Idee zu einem Grobkonzept – Umfang ca. 20 Seiten. Erst in der dritten Phase erstellen Sie den vollständigen Businessplan (Umfang ca. 30 Seiten).

> Der Vorteil eines Businessplan-Wettbewerbs liegt im regelmäßigen Feedback, das Sie von Juroren – Fachleuten aus Wirtschaft, Wissenschaft und dem Finanzsektor – erhalten. So wird Ihr Plan im Rahmen des Wettbewerbs nach jeder Phase an mindesten sechs Juroren versandt, die Ihnen je ein schriftliches Feedback mit konkreten Tipps und Hinweisen zur Geschäftsidee und zum Businessplan geben.

>Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die geforderten Kapitel und die jeweils empfohlenen Seitenzahlen.

Element des Businessplans	Seitenzahlen ca.		
	Phase 1	Phase 2	Phase 3
1. Executive Summary	1	2	2
2. Produkt oder Dienstleistung	4	4	3
3. Markt und Wettbewerb	2	5	5
4. Marketing und Vertrieb	–	5	4
5. Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation	–	3	4
6. Unternehmerteam, Management, Personal	–	–	2
7. Realisierungsfahrplan	–	–	1
8. Chancen und Risiken	–	1	2
9. Finanzplanung und Finanzierung	–	–	7
10. Anhang			
	7	20	30

2.1.2 Grundregeln für die Erstellung eines Businessplans

Klarheit

> Leser müssen auf ihre Fragen eine angemessene Antwort bekommen. Für den Businessplan bedeutet dies, dass er sowohl inhaltlich interessant als auch klar und logisch strukturiert sein muss, um ein Zurechtfinden und eine Auswahl zu ermöglichen. 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, um unverständliche Passagen herausfiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln zu können.

Sachlichkeit

> Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerten Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und dem Leser die Möglichkeit bieten, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt störend.

> Die 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. Gut sind in diesem Zusammenhang Quellenangaben und Fußnoten, die sowohl die Herkunft als auch Hinweise zu logischen Zusammenhängen enthalten können.

Verständlichkeit

> Ein guter Businessplan ist auch für technische Laien verständlich. Mancher Gründer glaubt, mit großem technischem Detail und präzisen Konstruktionsplänen beim Leser einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Hier irrt er. Nur in ganz seltenen Fällen wird sich ein technischer Experte im Rahmen des Businessplans 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 unbedingt notwendig, in den Anhang. Vergessen Sie nicht, wer Adressat des Businessplans ist!

Layout

> Der Businessplan sollte auch optisch einheitlich ansprechend wirken. Dazu gehören eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken, eine Finanzplanung in Tabellenform, ein Inhaltsverzeichnis, verbunden mit einer fortlaufenden Nummerierung, Seitenzahlen, sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo. Der Businessplan sollte auch ordentlich gebunden oder geheftet sein, bevor er an externe Dritte übergeben wird.

2.1.3 Weitere wichtige Tipps

Weiterentwicklung des Geschäftsplans

> Ein Businessplan wächst stetig. Zu Beginn werden nur einige wenige Hauptelemente und Einzelthemen bearbeitet. Im Verlauf Ihrer Arbeit gewinnen Sie immer wieder neue Erkenntnisse. Diese müssen Sie auch in Ihren Businessplan mit einbauen. Dies gilt auch, nachdem Sie eine Finanzierung für Ihr Unternehmen erhalten haben. Ihr Businessplan sollte nicht in der Schublade verschwinden. Regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche und eine Aktualisierung sind wichtige Vorgänge. Auf diese Weise wird der Businessplan auch in gegründeten Unternehmen zum ständigen Begleiter des Managements.

Unterstützung

> Scheuen Sie sich nicht, andere Personen oder Institutionen (Berufsverbände, Steuerberater, Rechtsanwälte, netzwerk|nordbayern, etc.) um Rat und Hilfe zu bitten. Lassen Sie Ihren Plan aber nicht komplett von Dritten erstellen. Sie müssen selbst verstehen, worum es geht, da Sie selbst in späteren Verhandlungen beispielsweise mit Kapitalgebern Ihren Plan erklären müssen.

2. Der Businessplan
2.2 Executive Summary

> Diese Zusammenfassung soll Interesse wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Insbesondere sollte sie Aufschluss über das Produkt oder die Dienstleistung geben, den Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil, über Art, Größe, Wachstum des angestrebten Marktes, Kompetenz des Managements und den Investitionsbedarf mit möglicher Rendite. Eine Andeutung der Strategie zur Unternehmenszielerreichung sollte ebenfalls nicht fehlen.

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

> Bitte beachten Sie: Die Executive Summary ist keine Einleitung zu Ihrem Businessplan, sondern eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, um einen schnellen Überblick zu bekommen. Die Executive Summary ist ein eigener Baustein, den Sie erst zum Schluss, wenn alle anderen Teile des Businessplans bereits bestehen, erstellen können.

> 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 technischem oder wissenschaftlichem Hintergrund verfügt.

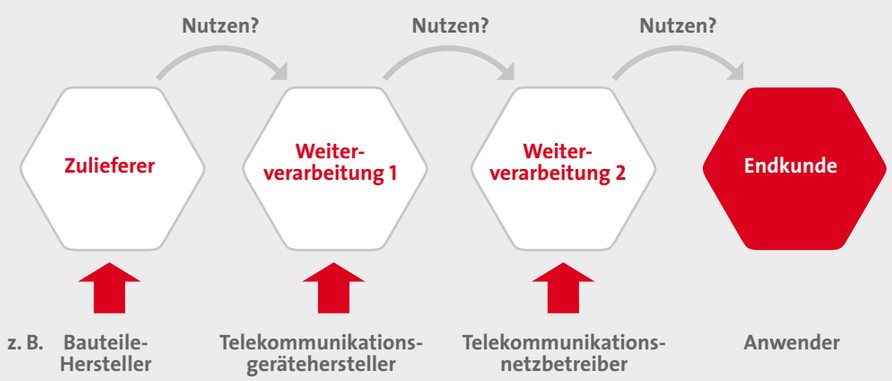
Leitfragen Executive Summary

Elemente des Businessplans	Phase 1	Phase 2	Phase 3
1. Produkt/ Dienstleistung	Was ist Ihre Geschäftsidee?		
	Ist diese Idee einzigartig? Was ist das Alleinstellungsmerkmal (USP)?		
	Ist die Idee geschützt?	Wie ist die Patentsituation?	
	Was ist der Nutzen für Ihre Zielkunden?		
	Wer sind Ihre Zielkunden?	Welche Pilotkunden haben Sie bzw. können Sie gewinnen?	
	Welche weiteren Entwicklungsschritte sind erforderlich?		
2. Markt und Wettbewerb	Welche Wettbewerbssituation liegt vor?		
	Welches Marktvolumen und welche Wachstumsraten prognostizieren Sie?		
3. Marketing und Vertrieb		Welche Markteintrittsstrategie planen Sie?	
		Welche Absatzzahlen planen Sie?	Welche Fertigungskapazitäten werden benötigt?
		Welche Vertriebskanäle werden Sie nutzen?	
4. Geschäftsmodell, Geschäftssystem, Organisation		Wie sieht das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens aus?	
		Welche Partnerschaften wollen Sie eingehen?	Wie soll Ihre Geschäftsidee organisatorisch umgesetzt werden?
5. Unternehmerteam, Management, Personal			Welche Kompetenzen hat das Unternehmerteam und wie verteilen Sie die Managementaufgaben?
6. 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!
7. Chancen und Risiken		Welche Chancen und Risiken bestehen?	
8. Finanzplanung und Finanzierung			Skizzieren Sie die Ergebnisse der detaillierten Geschäftsplanung, nennen Sie den exakten Finanzbedarf und die Renditen.
		Wie ist die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation?	
	In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden (Schätzung)?	Wie hoch schätzen Sie Ihren Finanzbedarf ein?	Woher sollen die Finanzmittel kommen (Finanzierungsquellen)?

2. Der Businessplan
2.3 Produkt oder Dienstleistung

> Ein Geschäftsvorhaben gründet sich auf eine Produkt- oder Dienstleistungsidee. Das Wichtigste dabei ist, den Nutzen für Ihre zukünftigen Kunden herauszustellen. Zeigen Sie, wie sich Ihr Produkt von den Produkten der Wettbewerber unterscheidet. Unverzichtbar ist auch eine kurze Darstellung des Stands der Produktentwicklung und der erforderlichen weiteren Schritte. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer zukünftigen Kunden. Nicht Sie kaufen Ihr Produkt, sondern Ihr Kunde! Gute Kenntnisse über Kunden, Märkte und die eigenen Potenziale sind die Voraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung neuer Produkt- bzw. Dienstleistungsideen. Indem die Wertschöpfungsprozesse der Kunden, seine Probleme sowie Bedürfnisse erkannt werden, können Kundenwünsche identifiziert werden. Betrachten Sie hierfür die Wertschöpfungskette. Diese zeigt den Weg vom Rohstoff bis zum Endkunden. An welcher Stelle können Sie Nutzen schaffen? Wie können Sie dadurch Geld verdienen?

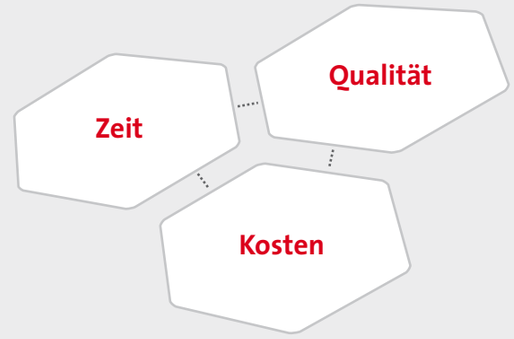
Wertschöpfungskette



2.3.1 Kundennutzen

> Kundennutzen schaffen Sie dann, wenn Ihr neues Produkt einen Mehrwert gegenüber bereits bestehenden Produkten und Dienstleistungen schafft. Ihr Vorhaben auf Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee muss bisherigen Angeboten überlegen sein. Erläutern Sie deshalb, welche Funktion das Produkt oder die Dienstleistung erfüllt, und quantifizieren Sie den Nutzen, den der Kunde daraus ziehen kann, hinsichtlich der drei Dimensionen: **Zeit, Kosten** und **Qualität**.

Drei Dimensionen des Kundennutzens



> Nicht die neue Leistung an sich ist wichtig, sondern der Mehrwert für den Kunden. Wem hilft es, wenn man sagt: „Unser neues Gerät schafft 1000 Operationen in der Minute“ oder „Unser neues Gerät ist 30 % kleiner“? Sie müssen die Kundensicht betrachten. Wer sagt: „Unser neues Gerät spart 25 % **Zeit** und damit 20 % der **Kosten**“ oder „Mit unserer neuen Lösung ist eine Produktionssteigerung um bis zu 50 % möglich“, denkt kundenorientiert. Beachten Sie neben relativen Angaben aber immer auch absolute Werte!

> Der neu geschaffene Kundennutzen ist das wesentliche Differenzierungsmerkmal. Im Marketing heißt dies USP (Unique Selling Proposition) oder Alleinstellungsmerkmal.

> Dies bedeutet auf der einen Seite, dass Ihre Geschäftsidee sich für den Kunden in einem Angebot („selling proposition“) äußern muss, das für ihn Sinn macht. Viele Neugründungen scheitern daran, dass die Kunden die Vorteile des Produkts nicht verstehen und es somit auch nicht kaufen. Oder die Kunden verstehen zwar den Nutzen, dieser reicht aber für eine Kaufentscheidung nicht aus. Das kann daran liegen, dass der Nutzen des Produkts nicht richtig kommuniziert wurde. Zeigen Sie den wirtschaftlichen Mehrwert für Ihre Kunden.

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

> Überlegen Sie zunächst, welche Art von Kunden Sie ansprechen (Kundenprofil). Handelt es sich um eine Privatperson oder ist ein Unternehmen Ihr Kunde? Der Nutzen aus einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung ist für einen industriellen Abnehmer anders als für einen privaten Haushalt als Endkonsument. Während der Privatkonsument eventuell **preis**sensibler ist, stehen in der Regel bei einem Industrieunternehmen **Qualitäts- und Zeitaspekte** im Vordergrund.

> Auf der anderen Seite muss Ihr Angebot einzigartig sein (unique). Beschreiben Sie die herausragenden Eigenschaften Ihres Produkts. Wodurch sind Sie Ihrer Konkurrenz überlegen? Zeigen Sie Ihren Wettbewerbsvorteil. Einzigartigkeiten liegen oft im Preis, in der Formgebung, in besonderen technologischen Eigenarten oder in der Kombination aus mehreren Merkmalen. Ein Beispiel für eine gute USP ist die Firma Apple. Deren Produkte stehen für einzigartiges und modernes Design, gepaart mit hoher Bedienerfreundlichkeit und aktueller Technologie.

2.3.2 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 erklären Sie anschaulich das Stadium Ihrer Produktentwicklung, weitere wichtige Entwicklungsschritte und die Entwicklungsziele. Ein bereits vorhandener Prototyp stimmt Kapitalgeber zuversichtlich, dass Sie der technischen Herausforderung insgesamt gewachsen sind. Wenn es zur Verständlichkeit Ihres Produkts beiträgt, legen Sie Ihrem Businessplan ein Foto oder eine Zeichnung 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 „Schutz durch Patente“, Gebrauchsmusterschutzrechte oder anderweitig wirkungsvolle Schutzmaßnahmen eingehen. Bestehen noch Probleme oder offene Fragen bei der Entwicklung, geben Sie immer an, auf welche Weise Sie diese Schwierigkeiten überwinden wollen.

> Produkte durchlaufen einen Lebenszyklus. Je nachdem, in welcher Phase sich Ihr Produkt gerade befindet, müssen die Strategien angepasst werden. Denken Sie daran, rechtzeitig Folgeprodukte zu entwickeln. Das sichert eine langfristige Unternehmensentwicklung, denn gerade im Hightech-Bereich sind die Zyklen besonders kurz.

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

> Stellen Sie auch Ihr Service- und Wartungsangebot dar.

Leitfragen Produkt oder Dienstleistung

Phase 1	Phase 2
Worin besteht die Innovation Ihrer Idee? Merkmale! Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?	
Welchen Kundennutzen hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?	
Welche Zielkundengruppen und welche Endkundengruppen sprechen Sie an?	Welche Versionen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung sind für welche Kundengruppen und Anwendungsarten gedacht?
Welche Kundenbedürfnisse liegen dort vor?	
	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?	
Besitzen Sie Patente oder Lizenzrechte?	Welche Patente/Lizenzen sind im Besitz von Mitbewerbern? Müssen Lizenzen genommen werden? Von wem und zu welchen Kosten?
Welche Voraussetzungen sind für die Entwicklung und Herstellung erforderlich und erfüllen Sie diese bereits? – Stadium der Entwicklung.	
Welche Entwicklungsschritte planen Sie? Welche Meilensteine müssen erreicht werden?	
In welchen Bereichen sehen Sie die Entwicklungsrisiken und wie werden Sie diese Probleme lösen?	

2. Der Businessplan
2.4 Markt und Wettbewerb

„Existiert kein Wettbewerb, so gibt es wahrscheinlich auch keinen Markt."
anonym

> Im Teil „Markt und Wettbewerb" müssen Sie zeigen, dass Sie Ihren Markt kennen. Eine gute Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse sowie ein Überblick über die Wettbewerbssituation sind dafür notwendig. Beachten Sie: Eine gute Kenntnis von Markt und Wettbewerb ist ein kritischer Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens!

Ziele

- Zeigen Sie die Positionierung des Unternehmens im Gesamtmarkt
- Einordnung des Unternehmens in den Wettbewerb

> Wo sind Lücken oder unbesetzte Marktsegmente, in denen Sie sich als Unternehmen positionieren können? Vergessen Sie dabei nicht, immer den genauen Ursprung Ihrer Daten bzw. Überlegungen anzugeben. Sind dabei mehrere Gedankensprünge etc. zu beachten, sollten Sie Abbildungen einbauen, die das Verständnis erleichtern. Denn nur durch die logische Nachvollziehbarkeit können Sie den Leser von der Qualität des Businessplans überzeugen.

Systematische Vorgehensweise

> Grenzen Sie zunächst Ihren Markt ab und finden Sie in einer Analyse seine Eigenschaften wie Größe und Wachstum heraus. In einem zweiten Schritt versuchen Sie, die Wettbewerbssituation darzustellen. Schauen Sie sich die Wettbewerbskräfte an und führen Sie eine Konkurrenzanalyse durch. Aus diesen Daten können Sie in einem dritten Schritt Ihren Zielmarkt ableiten. In diesem Zielmarkt muss Ihr Kundennutzen sehr hoch sein und eine zügige Realisation der Markteinführung stattfinden können, damit Ihre Chance, sich dort zu positionieren, groß ist.

2.4.1 Marktanalyse

> In der Marktanalyse definieren Sie zunächst einmal den Gesamtmarkt, in dem Sie sich bewegen wollen. Stellen Sie dazu alle Marktsegmente oder Teilbereiche des Marktes dar und weisen Sie darauf hin, welche Segmente für Sie uninteressant sind. Nennen Sie des Weiteren die attraktivsten Marktsegmente und begründen Sie Ihre Entscheidung. Um eine hohe Wertsteigerung Ihres Unternehmens zu erreichen, muss ein ausreichend großes Marktpotenzial vorhanden sein. Bevor Sie jedoch die Marktgrößen bestimmen können, müssen Sie Ihren Markt klar eingrenzen.

Marktabgrenzung

> Eine Marktabgrenzung ist wichtig, da Sie nicht den ganzen Markt bedienen können. Sie ist die Grundlage für ein strukturiertes Vorgehen. Des Weiteren können Sie mit ihr zeigen, welche Eigenschaften Ihr Markt aufweist und geben so die Grundlage für die Berechnung von Marktdaten. Beispielweise werden links fahrende Autos in Europa nur in England benötigt. Wenn Sie also nur Autos herstellen, die für das Linksfahren geeignet sind, dann ist Ihr Markt in Europa auf Großbritannien begrenzt.

> Eine Abgrenzung nach Produkten ist auch immer dann sinnvoll, wenn Sie herausfinden wollen, welche Wettbewerber gleiche oder ähnliche Produkte herstellen.

Sie können einen Markt z. B. nach folgenden Kriterien abgrenzen:

- räumlich (D, GB, USA, Asien)
- nach Produkten, Branchen, Kunden (Automobil, Maschinenbau, Händler, Endkunden)
- nach Anwendungen und Technologien (Lasertechnik, Mikroelektronik)
- nach Kaufentscheidungsprozessen (konservativ, markentreu, preisbewusst)

Beispiel zur Bestimmung des Marktpotenzials

Wie groß ist der Markt für Babywindeln in der Schweiz?

Basisdaten:	Bevölkerung 7 Millionen, durchschnittliche Lebenserwartung 75 Jahre (Bundesamt für Statistik)
Logischer Weg:	Kleinkinder tragen ca. 2 Jahre lang Windeln
Berechnung:	2/75 = 2,7 % der Bevölkerung oder 190.000 Kinder
Annahme:	Windelverbrauch pro Tag: 6 Windeln (Eltern befragen)
vorläufiges Resultat:	geschätzter täglicher Windelverbrauch: 1,14 Mio.
Marktpotenzial:	365 x 1,14 = 416 Mio.
Checkup:	Wie viele Windeln verkauft P&G im Teilmarkt Kleinkind?

Analysieren der Marktgrößen

> Sobald Sie Ihren Markt eingegrenzt haben, sollten Sie nachfolgend genannte Größen des Marktes bestimmen. Damit bilden Sie die Grundlage für spätere Absatzplanungen für Ihr Unternehmen.

Marktpotenzial:
Gesamtheit möglicher Absatzmengen eines Marktes für ein Produkt. Sie geben die gesamte theoretisch mögliche Absatzmenge eines Produktes für einen Markt in Stückzahlen und das Umsatzpotenzial in Euro an.

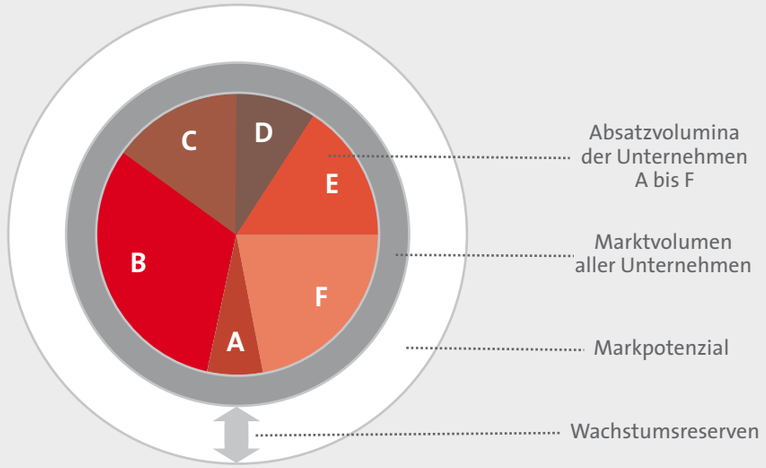
Marktwachstum:
Wie verändern sich Marktvolumen und -potenzial zukünftig? Geben Sie ein zu erwartendes Marktwachstum in Prozent an.

Marktvolumen:
Gegenwärtig realisierte Absatzmenge vergleichbarer Produkte für den gesamten Markt. Im Vergleich mit dem Marktpotenzial können Sie nun sehen, wie sehr der Markt schon gesättigt ist.

Absatzvolumen:
Die Absatzmenge eines Unternehmens, bezogen auf ein bestimmtes Produkt. Geben Sie dieses Volumen für sich und alle Wettbewerber an. Versuchen Sie, wenn möglich, dieses Volumen auch in Euro herzuleiten.

Marktanteil:
Verhältnis von Absatzvolumen zu Marktvolumen in Prozent Durch die Ermittlung des Marktanteils wird festgestellt, wie stark die Position eines Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen auf einem bestimmten Markt ist.

Darstellung der Marktgrößen

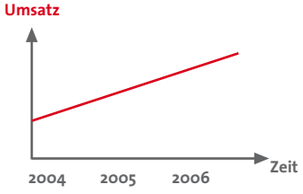


> Schwieriger ist die Bestimmung des Marktpotenzials bei Märkten, die erst vor kurzer Zeit entstanden sind oder von denen Sie meinen, dass es diese noch gar nicht gibt. Für letzteren Fall sei Ihnen gesagt, dass es immer einen Markt gibt, in dem Sie sich bewegen.

> Nehmen wir das Unternehmen Pizzboxx. Die Gründer hatten die Idee, Pizzaboxen als Werbeträger zu nutzen. Dieses Unternehmen war das Erste auf einem neuen Teilmarkt (Werbung auf Pizzaboxen), aber den Werbemarkt hat dieses Unternehmen nicht neu erfunden. Dieser existiert schon wesentlich länger und das Unternehmen hat „nur“ ein neues Teilsegment eröffnet. Es steht in Konkurrenz zu allen herkömmlichen Werbeunternehmen und bewegt sich somit in einem riesigen Markt, der in seiner Größe kaum genau beziffert werden kann. Um herauszufinden, wie groß die Nachfrage in dessen Teilsegment ist, hat das Unternehmen recherchiert, ob bei bestimmten Unternehmen das Interesse besteht, auf Pizzaboxen zu werben. Als die Gründer nach positivem Feedback genügend Marktpotenzial gegeben sahen, begannen sie, ihre Idee umzusetzen. Geben Sie also, soweit bekannt, die bereits vorhandene Nachfrage an, oder versuchen Sie durch eine eigene Analyse die mögliche Nachfrage herauszufinden. Seien Sie kreativ, wenn Sie Ihren Markt bestimmen!

> Von großer Bedeutung ist das Marktwachstum. Falls für Ihren Markt keine Daten darüber verfügbar sind, versuchen Sie es zu prognostizieren, indem Sie beispielsweise das Wachstum eines ähnlichen Marktes heranziehen, um damit das zukünftige Wachstum in Ihrem Markt zu schätzen.

Marktentwicklung



> Wichtig ist, dass Sie für Ihre Marktdaten die Quellen angeben und den Weg erklären können, wie Sie Ihr Marktpotenzial hergeleitet haben. Beachten Sie dabei folgende Grundsätze:

Top Down oder Bottom Up:
In der Regel sind Marktdaten schwer verfügbar. Es gibt zwei Möglichkeiten, Ihre Marktgrößen zu analysieren. Sie können einmal den Top-Down-Ansatz verwenden. Dies bietet sich besonders an, wenn der Markt bekannt ist. Sie können bspw. sicher die Marktgröße und die Anzahl der möglichen Kunden prognostizieren und planen, 5 % dieser Kunden zu gewinnen. Dann können Sie jetzt errechnen, wie viel Umsatz Sie mit diesen machen werden. Wenn Sie dies mit Ihren möglichen Kosten vergleichen, können Sie ersehen, ob Sie in diesem Markt profitabel arbeiten können. Beispielsweise wissen Sie, dass es in Deutschland 2000 Krankenhäuser gibt. Davon haben 800 mehr als 150 Betten, und die Krankenhäuser kaufen in der Regel alle zehn Jahre neue Betten. Pro Jahr macht dies im Durchschnitt einen Gesamtabsatz von 80 x 150 = 12.000. Das Marktvolumen wäre dann der Gesamtabsatz multipliziert mit dem möglichen Preis. So können Sie schätzen, wie der Absatzmarkt aussehen könnte.

> Darüber hinaus gibt es den Bottom-up-Ansatz. Dieser beschreibt die Analyse „von unten nach oben“. Bei diesem Vorgehen fragen Sie sich z. B.: 1) Wie viele Ressourcen (Mitarbeiter, Maschinen etc.) habe ich? 2) Wie viele Aufträge kann ich mit diesen Ressourcen schaffen? 3) Wie viel Umsatz kann ich folglich machen?

> Vieles mag unbekannt sein, aber bedenken Sie immer, dass Sie sich Daten nicht erträumen dürfen. Gehen Sie den sicheren Weg und stützen Sie sich auf einfach zu verifizierende (d. h. überprüfte und bestätigte) Zahlen. Stellen Sie Ihre Schätzung auf ein solides Fundament. Dokumentieren Sie Ihre Annahmen und geben Sie Quellen dafür an!

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.

Kreativität:
Nicht immer 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 bspw. Marktdaten aus anderen Segmenten Ihres Gesamtmarkts sein.

Plausibilität überprüfen:
Prüfen Sie jede Schätzung am Ende noch einmal kritisch nach: „Macht das Ergebnis wirklich Sinn?“ Nur einleuchtende Ergebnisse sind plausibel.

2.4.2 Wettbewerbsanalyse

> Um die Chancen Ihrer Unternehmung am Markt zu ermitteln, ist erst einmal wichtig, dass Sie sich der Kräfte bewusst werden, denen Ihr Unternehmen am Markt ausgesetzt sein wird.

Überlegungen
- Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an?
- Wie dauerhaft ist Ihr Wettbewerbsvorteil bzw. der Innovationsvorsprung?
- Entscheidend ist die Marktsicht
- Betrachten Sie auch indirekte Wettbewerber (die Ersatzprodukte anbieten)

Rivalität mit bestehenden Unternehmen

> Gibt es auf Ihrem Markt bereits Unternehmen, die dort tätig sind? Falls dies der Fall ist und auf dem Markt bereits eine hohe Wettbewerbsintensität erreicht wurde, ist es im Zweifelsfall nicht sinnvoll, in den Markt einzusteigen. Andererseits wurde dieses Kapitel eingeleitet mit dem Zitat: „Existiert kein Wettbewerb, so gibt es wahrscheinlich auch keinen Markt“. Sie können sich also ziemlich sicher sein, dass es irgendein Unternehmen geben wird, das mit Ihnen im Wettbewerb steht oder versuchen wird, Ihnen Ihren Erfolg streitig zu machen! Werden Sie sich bewusst, welche direkten und auch indirekten (!) Wettbewerber sich in Ihrem Zielmarkt befinden.

Potenzielle neue Konkurrenten

> Potenzielle Konkurrenten sind Unternehmen, die momentan noch nicht auf Ihrem Markt tätig sind, bei denen aber durchaus die Möglichkeit besteht, dass sie auch Ihren Markt noch angehen. Allerdings müssen Sie beachten, dass Sie sich erst einmal selbst in dieser Rolle befinden werden. Sie greifen einen Markt an und wollen den etablierten Marktteilnehmern Anteile am Markt wegnehmen. Sind Sie jedoch einmal in dem Markt etabliert, müssen Sie diesem Punkt Beachtung schenken. Je schwieriger und kostenaufwändiger es dann für potenzielle Konkurrenten ist, in den Markt zu gelangen, desto besser ist Ihre eigene Marktposition. Stellen Sie dazu dar, welche Eintrittsbarrieren (z. B. hohe Kundenbindung, bestehende Patente) überwunden werden müssen, bevor neue Konkurrenten auf Ihren Markt gelangen. Stellen Sie weiterhin heraus, wodurch die Marktentwicklung beeinflusst wird (z. B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben.

> Ein weiteres Kriterium für potenzielle Bedrohungen ist die Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration von Unternehmen vorgelagerter oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Achten Sie darauf, dass Unternehmen, die Sie beliefern, nicht irgendwann auch in der Lage sind, Ihre Produkte herzustellen, und Sie als Lieferant nicht mehr benötigen.

Ersatzprodukte

> Ersatzprodukte stellen eine Gefahr für Sie dar, indem Kunden nicht Ihre, sondern Produkte aus anderen Märkten von anderen Anbietern kaufen, da diese eine ähnliche Lösung bieten. Beachten Sie bitte, dass Ersatzprodukte nicht nur ähnliche Produkte sind, sondern auch Angebote, die sich sehr wohl von Ihrem unterscheiden, Ihrem Kunden aber einen ähnlichen oder höheren Nutzen bieten. Finden Sie solche Produkte oder Dienstleistungen im Markt, sollten Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal überdenken und sich von diesen Produkten differenzieren. Ein Beispiel für ein Ersatzprodukt ist das Faxgerät. Mit Einführung des Fax auf dem Kommunikationsmarkt wurde

die bis dahin etablierte Fernschreibertechnologie attackiert. Das Fax war dem Fernschreiber so überlegen, dass es schließlich zur vollständigen Verdrängung des Fernschreibers kam. Heute wiederum ist das etablierte Faxgerät Angriffen von noch moderneren Kommunikationsmitteln, wie z.B. E-Mail, ausgesetzt.

Konkurrenzanalyse

> Die Konkurrenzanalyse erlaubt Ihnen eine Abschätzung Ihres Wettbewerbsvorteils. Erfassen Sie dazu alle Unternehmen oder Gruppen mit ähnlichen Eigenschaften, die sich mit Ihnen in Konkurrenz befinden, und stellen Sie deren Stärken und Schwächen dar. Bewerten Sie sich und Ihre wichtigen (potenziellen) Mitbewerber nach den gleichen Kriterien. Tragen Sie dann die Werte in eine Matrix ein. Die Konkurrenzanalyse bildet in Zusammenhang mit der Kundenanalyse die Grundlage für die Entscheidung der eigenen Wettbewerbs- und Marketingstrategie (siehe nächstes Kapitel). Im Folgenden werden Ihnen verschiedene Möglichkeiten zur Konkurrenzanalyse vorgestellt.

Tipps zur Darstellung

1. Liste mit Wettbewerbern
2. Steckbrief des Konkurrenten
3. SWOT-Analyse des Wettbewerbs
4. Leistungs-/Segmentmatrix

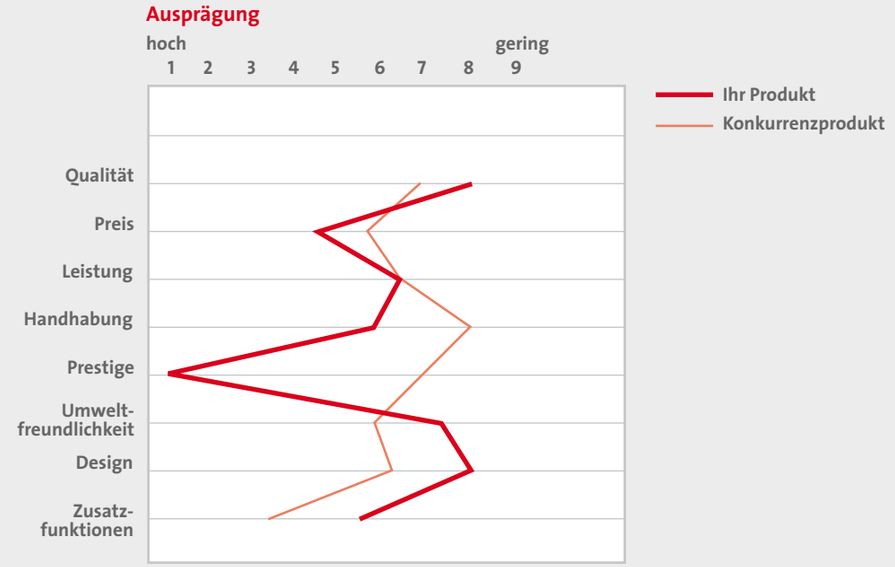
Zunächst jedoch eine Auswahl an möglichen Bewertungskriterien für einen Unternehmensvergleich:

- Produktlinien und Technologie
- Zielgruppen
- Absatz
- Umsatz
- Gewinnsituation
- Kostenposition
- Image
- Wachstum und Entwicklung
- Vertriebskanäle (zur Kundenansprache)
- Partnerschaften und Kooperationen

> Stellen Sie Ihr Unternehmen dem eines Konkurrenten gegenüber, um zu sehen, worin die Unterschiede bestehen.

> Eine weitere Möglichkeit ist, dass Sie Ihre Produkte mit denen von Konkurrenzunternehmen vergleichen. Nehmen wir an, Sie wollen eine neue Maschine auf den Markt bringen und Ihr Produkt einem Konkurrenzprodukt gegenüberstellen. Folgende Matrix könnten Sie dafür als Analyseinstrument benutzen:

Beispiel zur Konkurrenzanalyse



> Diese Matrix eignet sich besonders gut, um Ihre Position im Wettbewerb grafisch darzustellen. Bewerten Sie Ihr Produkt und das der Konkurrenzunternehmen nach den Kriterien, die Sie an der senkrechten Achse dieser Matrix eintragen. Die Kriterien sind frei wählbar. Auf der waagerechten Achse tragen Sie dann die jeweilige Ausprägung der Produkte bei den einzelnen Merkmalen ein. Anschließend verbinden Sie die Punkte. Anhand der Linien können Sie dann sehr gut erkennen, wo sich Ihr Produkt im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten befindet. Natürlich können Sie auch eine andere Darstellungsart wählen, die Ihr Vorhaben am besten abbildet.

SWOT-Analye

> Die SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) ist ein weiteres bewährtes Instrument, das Sie im Rahmen der Konkurrenzanalyse anwenden können. Sie können damit die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens und die Chancen und Risiken des Marktes in Beziehung zueinander setzen und so eine Positionierung Ihres Unternehmens im Markt ermitteln. Auf diese Analysemethode wird explizit im Kapitel „Chancen und Risiken“ eingegangen. Wenn Sie die SWOT-Analyse auch im Wettbewerbsteil verwenden möchten, versuchen Sie herauszustellen, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird. Wie werden sich Ihre Wettbewerber nach der Markteinführung Ihres Produkts verhalten? Mit welchen Maßnahmen Ihrer Konkurrenten müssen Sie eventuell rechnen?

(Siehe zur SWOT-Analyse auch Seite 87)

2.4.3 Zielmarktbestimmung

Bisherige Überlegungen

- Lässt sich der Markt sinnvoll aufteilen?
- Welcher Teil des Marktes ist für mich relevant?
- Welche Markeintrittsbarrieren bestehen und wie lassen sich diese überwinden?

Ziel dieses Kapitels

- Definition der Kunden

Marktsegmentierung

> Bei der Marktsegmentierung liegt der Fokus nun nicht mehr auf dem Gesamtmarkt, sondern nur noch auf dem von Ihnen ausgewählten und als attraktiv befundenen Teilbereich, dem Zielmarkt. Versuchen Sie darzustellen, wie das Profil Ihrer Zielkundengruppe aussieht und welchen Markterfolg Sie bei dieser anstreben. Die Segmentierungskriterien können Sie frei wählen, solange Sie sicherstellen, dass die Kunden eines Segments möglichst homogen reagieren, damit sie mit absatzpolitischen Maßnahmen einheitlich erreicht werden können. Es sollten die Anzahl der Kunden in jedem Segment und deren Verhalten bestimmbar sein. Andersherum sollten sich die Segmente untereinander heterogen verhalten, um diese klar abzugrenzen zu können.

> Markterfolg meint, dass Sie klar sagen, welchen Absatz und Umsatz Sie erwarten, welchen Marktanteil Sie anstreben und ab wann Sie mit einem Gewinn Ihrer Unternehmung rechnen. Auch dem Leser ist klar, dass dies nur Schätzungen sein können. Nicht zuletzt deswegen ist eine genaue Nachvollziehbarkeit der Datenherkunft jedoch sehr wichtig.

> Nachdem Sie die Marktabgrenzung (2.4.1) durchgeführt haben, müssten Sie dies nun auch für Ihren anvisierten Zielmarkt machen:

Mögliche Kriterien für die Kundensegmentierung in Konsumgütermärkten:

- Geografisch: Land (Deutschland, USA usw.) oder Bevölkerungsdichte (Stadt/Land)
- Demografisch: Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf usw.
- Lifestyle: exklusiv, sportlich, aktive Senioren usw.
- Verhalten: Häufigkeit des Produktgebrauchs, Anwendung des Produkts usw.
- Einkaufsverhalten: Bevorzugung von Marken, Preisbewusstsein

In Investitionsgütermärkten kann die Kundensegmentierung z. B. nach folgenden Kriterien durchgeführt werden:

- Demografisch: 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.
- Qualität: Höhe der Qualität (Anforderungen)
- Zertifizierungen: Welche Standards verlangt die Branche? Schwierig, diese zu bekommen?
- Reputation: Image des Unternehmens

Zielmarktbestimmung

> Es wird in der Regel kaum möglich sein, alle attraktiv erscheinenden Segmente in Ihrem Zielmarkt gleichzeitig zu bearbeiten. Daher sollten Sie eine Strategie festlegen! Sagen Sie, welches Segment als erstes angegangen werden soll. Alternativ können Sie auch eine Reihenfolge festlegen, wenn Sie Teile des Marktes nach und nach erschließen wollen. Basis für die Zielmarktbestimmung ist die zuvor gemachte Segmentierung.

> Als Beispiel für eine Zielmarktbestimmung soll hier das Unternehmen SAP dienen. SAP hatte eine Software für Unternehmenslösungen entwickelt. Mit der Software SAP/R3 werden überwiegend Großunternehmen beliefert. Für kleine und mittelständische Unternehmen hatte SAP keine Software parat. Daher wurden mit „mySAP“ und „SAP Business One“ spezielle Mittelstandslösungen entwickelt, um auch dieses Zielmarktsegment zu bedienen. SAP hat also in seinem Zielmarkt, der Software für Unternehmenslösungen, zuerst ein Teilsegment beliefert und später weitere Felder erschlossen.

Positionierung

> Sie positionieren sich mit Hilfe Ihres Alleinstellungsmerkmals (USP) gegenüber den Wettbewerbern in Ihrem Segment. Überlegen Sie sich also, warum ein Kunde gerade Ihr Produkt kaufen sollte. – Weil es ihm mehr bietet als das Produkt eines Konkurrenten! Wenn Sie diesen Eindruck beim Kunden erwecken, haben Sie das Geheimnis der USP perfekt umgesetzt und damit eine sehr gute Positionierung erreicht. Die Positionierung ist für den Markterfolg und damit auch den längerfristigen Erfolg Ihrer Unternehmung so entscheidend, dass Sie diesem Punkt viel Aufmerksamkeit widmen sollten. Eine überzeugende Positionierung Ihrer Unternehmung/Ihres Produkts wird Ihnen nicht auf Anhieb gelingen, sondern eine intensive Auseinandersetzung erfordern und immer wieder überarbeitet werden müssen, bis diese Sie und vor allem Ihre Kunden 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.

Wo finde ich was?

> Um an externe Informationen zu gelangen, bieten sich folgende Informationsquellen an: Literatur (Fachjournale, Marktstudien, Monografien), Marktforschungsinstitute, Branchenverzeichnisse, Behörden (Statistische Ämter und Handelskammern, Patentamt), Verbände, 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 sowie die Bereitschaft der Befragten, Auskunft zu geben. Seien Sie kreativ und nicht scheu; nutzen Sie alle Informationsmöglichkeiten und vergessen Sie nicht, diese auch zu dokumentieren.

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

Allgemeine Informationen zu Märkten finden Sie z. B. unter:

> medialine.focus.de

> www.gujmedia.de

Abnehmer:

> www.mediaundmarketing.de

> www.media.spiegel.de

Lieferanten:

> www.auma.de

> www.stamm.de

Ersatzprodukte:

> www.wer-zu-wem.de

Leitfragen Markt und Wettbewerb

Phase 1	Phase 2	Phase 3
In welcher Branche bewegen Sie sich?		
Welche Faktoren sind in Ihrer Branche erfolgsentscheidend?	Welche Wettbewerbsstrategien werden verfolgt?	
Wie entwickelt sich die Branche?		
Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?		
Wie dauerhaft wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein? Warum?	Worin unterscheiden Sie sich von Ihren Wettbewerbern?	Wie werden die Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?
Welche Markteintrittsbarrieren bestehen, und auf welche Weise ließen sich diese überwinden?		
Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/ Dienstleistungen an?		
Welche Neuentwicklungen sind von Wettbewerbern zu erwarten?		
	Wie segmentieren Sie den Markt sinnvoll?	
	Welche Marktanteile halten Ihre Wettbewerber in den jeweiligen Marktsegmenten?	
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 Zielgruppen sprechen Ihre Wettbewerber an?	
Welche Kundenbeispiele können Sie anführen? Welche tatsächliche Nachfrage besteht schon?	Welche Referenzkunden können Sie vorweisen? Wie wollen Sie Referenzkunden gewinnen?	Wie weit hängen Sie von Großkunden ab?
	Vergleichen Sie Stärken und Schwächen der wichtigsten Mitbewerber mit Ihren eigenen in einem Übersichtsprofil.	
	Wie profitabel arbeiten Ihre Wettbewerber?	
	Welche Marketingstrategien verfolgen Ihre Mitbewerber?	

2. Der Businessplan
2.5 Marketing und Vertrieb

„Unsere Technologie ist besser als die des Marktführers, höre ich immer wieder – aber auch die beste Technologie vermarktet sich nicht von alleine, darin liegt der Unterschied zwischen einer hervorragenden Technologie und einem hervorragenden Unternehmen!“

Andreas Demleitner, BayTech Venture Capital Beratungs GmbH

> Ein weiteres wichtiges Element eines gut durchdachten Geschäftskonzepts ist eine schlüssige Planung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Marketing und Vertrieb heißt hierbei aber nicht nur Werbung und Verkauf. Im Einzelnen geht es um die überzeugende Darstellung der Strategie für den Markteintritt, des Absatzkonzepts und der geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung. Hierzu entwickelt man eine so genannte Marketingkonzeption. Die Daten, die Sie aus der Marktanalyse und Konkurrenzanalyse gesammelt haben, dienen nun als Grundlage. Beachten Sie: Marketing hat eine Vielzahl von Aufgaben im Unternehmen, beispielsweise Kundenbedürfnisse herauszufinden, mögliche Produktionsmengen aufgrund von gestiegener Nachfrage festzulegen, oder ein Absatzpotenzial für ein neues Produkt zu ermitteln. Auch gilt es in diesem Bereich, die Absatzkanäle festzulegen. Diese Entscheidung hat wiederum einen direkten Einfluss auf die Höhe des Vertriebspersonals sowie auf die dazu passenden Kommunikationsmittel, um für die Produkte zu werben.

> Sie sehen, es gibt eine Vielzahl von komplexen Fragestellungen, daher sollten Sie diesen Bereich der Planung in Ihrem Unternehmen nicht unterschätzen. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass wesentlich mehr Unternehmen an einer fehlenden oder nicht durchdachten Marketing- und Vertriebsstrategie scheitern als an den technischen Herausforderungen ihrer Produkte.

> Nachfolgende Grafik stellt den konzeptionellen Rahmen der Marketingplanung dar.

Konzeptionspyramide im Marketing

Zunächst sollten Sie sich überlegen, welche Ziele Sie haben („Wohin wollen Sie?“). Danach können Sie eine konkrete Wettbewerbs- und Marketingstrategie festlegen, die sozusagen maßgeschneidert für Ihre Ziele ist. Im Anschluss daran planen Sie mit Hilfe des Marketing-Mixes die einzelnen zur Strategie passenden Marketing-Aktivitäten.

2.5.1 Marketingziele

Marketingziele sollten möglichst konkret formuliert sein:

> Quantifizierbar: z. B. Steigerung des Absatzes um 5 % oder 10 % Marktanteil in n Jahren

> Terminiert: Der Zeitraum beträgt 1 Jahr ab Maßnahmenbeginn

> Realistisch: Ziele müssen erreichbar sein, sonst wirken sie demotivierend

> Personifiziert: Wer ist verantwortlich?

Beispiele für Marketingziele:

> Wir wollen das beste Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten!

> In fünf Jahren wollen wir Marktführer sein!

> Wir wollen eine lang anhaltende Kundenbeziehung aufbauen!

> Wir sind für jeden Kunden in Deutschland rund um die Uhr erreichbar!

> Jedes dritte Angebot führt zu einem Kaufabschluss!

2.5.2 Wettbewerbs- und Marketingstrategien

Wettbewerbsstrategien

Grundsätzlich unterscheidet man drei Wettbewerbsstrategien:

- **Kostenführerschaft – Sie können das Produkt am billigsten anbieten**
- **Differenzierungsstrategie – Sie bieten ein außergewöhnliches Produkt an**
- **Nischenstrategie – Sie bedienen nur einen Teil des Marktes**

Kostenführerschaft:

Voraussetzung für diese Strategie ist, dass der Kunde den Preis als entscheidendes Kaufkriterium ansieht. Er interessiert sich nicht für irgendwelche technischen Finessen, sondern möchte einfach nur den Grundnutzen Ihres Produkts zum geringstmöglichen Preis kaufen. Bei dieser Strategie versuchen Sie, Ihre Produkte billiger als die Konkurrenz zu produzieren und anzubieten. Durch Größenvorteile, Lernkurveneffekte oder Verbundvorteile können Sie sich Vorteile verschaffen, um dieses Ziel zu erreichen. So haben junge Unternehmen z. B. geringere Overheadkosten im Vergleich zu Großunternehmen und Konzernen.

Differenzierungsstrategie:

Für diese Strategie müssen Sie ein einmaliges Verkaufsangebot (USP) vorweisen. Die Kunden müssen dies als das entscheidende Kaufkriterium ansehen, für das sie auch bereit sind, mehr zu bezahlen. Sie unterscheiden sich von Ihren Wettbewerbern, indem Sie einen Vorsprung (z. B. einen Zeit- oder Qualitätsvorteil) haben, den sonst keiner anbietet. Dies erreichen Sie über das permanente Anbieten innovativer Produkte und Dienstleistungen, für diesen Vorsprung können Sie höhere Preise erzielen. Entscheidend ist, dass Sie diesen Vorsprung halten können, denn mit der Gefahr der Nachahmung müssen Sie immer rechnen.

Nischenstrategie:

Eine Nischenstrategie wird häufig von neu gegründeten Unternehmen angewendet. Sie konzentrieren sich dabei auf ein Marktsegment, das Sie wirkungsvoller bearbeiten können als Ihre Konkurrenz. Innerhalb dieses Marktsegments müssen Sie sich dann wieder zwischen Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie entscheiden. Allerdings fällt die Entscheidung hier wesentlich leichter, da ein viel kleinerer Markt zu bearbeiten ist, bei dem nicht so große finanzielle Mittel vonnöten sind.

Marketingstrategien

> Sie legen eine Route fest, wie und wann konkrete Marketingmaßnahmen eingesetzt werden sollen. Geben Sie Meilensteine vor, die nach und nach erreicht werden müssen, um Ihrem definierten Ziel näher zu kommen. Durch die Vorgabe eines Zeitplans können Sie ersehen, ob Maßnahmen greifen oder nachgebessert werden müssen. Zuallererst müssen Sie einmal den Markteintritt planen. Anschließend legen Sie Ihre Marketingaktivitäten mit Hilfe des Marketing-Mixes fest.

Markteintrittsstrategie

> Jeder Markt hat seine Eintrittsbarrieren. Markteintrittsbarrieren sind Widerstände, die Sie zum Markteintritt überwinden müssen. Bevor Sie also Ihre Produkte auf den Markt bringen können, müssen Sie diese erkennen und eine Strategie festlegen, wie Sie diese überwinden wollen.

Typische Markteintrittsbarrieren für neue Unternehmen sind:

- Produktdifferenzierungsbarrieren – Kunden besitzen Markenloyalität. Das heißt, sie bleiben einmal gekauften und für gut befundenen Produkten meistens treu. Es ist immer schwierig für neue Unternehmen, diese Präferenzen zu durchbrechen.
- Kompatibilitätsbarrieren – z. B. Schnittstellenproblematik bei Software.
- Politisch-rechtliche Barrieren – z. B. Zulassungsbeschränkungen in manchen Ländern.
- 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.
- 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.
- 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.

> Versuchen Sie, diese Barrieren rechtzeitig zu umgehen, indem Sie sich frühzeitig der einzelnen Probleme, die bei Ihrem Markteintritt bestehen, annehmen.

> Sie müssen versuchen, diese Hemmschwelle beim Kunden abzubauen, indem Sie ihm beispielsweise Muster zur Verfügung stellen oder Ihrem Pilotkunden einen Rabatt gewähren, um diesem die Kaufentscheidung zu erleichtern. Zeigen Sie, dass Ihr Produkt einen technologischen Vorteil hat und gleichzeitig wirtschaftlich ist.

> Achten Sie aber auch weiterhin darauf, dass Sie irgendwann zu einem Kaufabschluss kommen, denn nur ein zahlender Kunde ist ein guter Kunde. Es bringt Ihnen nichts, tausende Muster zu vergeben, Lob von potenziellen Kunden über Ihr Produkt zu bekommen, aber letztlich keinen Kaufvertrag abzuschließen. Denn schlussendlich zählt nur das, was Sie absetzen können.

Der Businessplan

Strategien nach Markteintritt – Kundenbindung als strategisches Ziel

Ziele

- Aufbau von Kundenvertrauen gegenüber dem Unternehmen
- Kundenzufriedenheit
- Langfristige Kundenbindung
- Kunden werben Kunden!

> Kundenbindung kann ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen sein, da dadurch enorme Kosten gespart werden können. Beispielsweise kostet es in der Automobilbranche durchschnittlich fünfmal weniger, einen bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen zu gewinnen. Um eine möglichst effektive Kundenbindung zu erreichen, müssen Sie den Kundenerfolg in den Mittelpunkt stellen. Als Oberziele werden Kundennähe und -zufriedenheit gesehen.

> Kunden sind in der Regel dann zufrieden, wenn ihre Erwartungen erfüllt, besser noch übertroffen werden. Wenn Sie Ihr Auto z. B. zum Reifenwechsel bringen, erhalten Sie es oftmals kostenlos gewaschen zurück. Die Erwartung des Kunden (gewechselte Reifen) wurde nicht nur erfüllt, sondern zusätzlich noch übertroffen.

> Folgende Abbildung zeigt die Stufen der Kundenbindung. Loyale Kunden sind das Ergebnis eines langen vertrauensbildenden und dynamischen Prozesses:

Stufen der Kundenbindung

Je höher einer Ihrer Kunden auf dieser Leiter klettert, desto treuer wird er Ihren Produkten bleiben, auch wenn es einmal Preiserhöhungen oder Qualitätsprobleme gibt. Ein loyaler Kunde empfiehlt in der Regel auch Produkte weiter. Damit tritt noch ein angenehmer Nebeneffekt auf, der positiv zur Neukundengewinnung beiträgt.

2.5.3 Marketing-Mix

> Im Folgenden werden die „4 P“ des Marketing-Mixes dargestellt. Nachdem Sie sich im vorhergehenden Abschnitt überlegt haben, welches Ziel und welche Marketingstrategie Sie mit Ihrem Unternehmen verfolgen wollen, müssen Sie nun die dazu notwendigen konkreten Maßnahmen planen. Hilfreich dabei sind die „4 P“ (siehe Grafik) des Marketing-Mixes, um eine detaillierte Planung vorzunehmen:

Die 4 P des Marketing

> Sie zeigen mit Hilfe des Marketing-Mixes auf, welche Einzelmaßnahmen Sie bei den absatzpolitischen Instrumenten „Produktpolitik“, „Preispolitik“, „Distributionspolitik“ und „Kommunikationspolitik“ einplanen.

Produktpolitik (Product)

> Die Produktpolitik wird häufig als Kern des Marketing-Mixes angesehen, da die zweckmäßige und attraktive Gestaltung des Absatzprogramms von zentraler Bedeutung für die Stellung im Wettbewerb angesehen wird. Nachdem Sie im vorangegangenen Kapitel den Markt segmentiert haben und nun wissen, welchen Teil des Marktes Sie abdecken wollen, gilt es zu überlegen, welche Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen die Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Marktsegmenten am besten befriedigen.

> Im Bereich der Produktgestaltung sollten Sie darstellen, welchen Nutzen Ihr Produkt den Kunden bietet. Ein Produkt besteht meistens aus dem Produktkern (Bsp. Kontaktlinsen) und dem erweiterten Produkt (im Bsp. Pflegemittel etc.). Ergänzend können Sie auch noch Zusatzleistungen wie „Service“ anbieten (im Bsp.: Garantien, Austausch, kostenlose Pflege etc.). Sie sollten alles aufzeigen, was für den Kunden von Nutzen ist und Kundenzufriedenheit erzeugt. Entscheidend ist der Gesamtkundennutzen, den Sie bieten können.

> Zudem sollten Sie ein Produktdesign und eine Verpackung entwerfen. Das Design von Produkten wird selbst im Bereich von Investitionsgütern zunehmend wichtiger. So haben z. B. auch Traktoren, Mähdrescher und Produktionsanlagen mittlerweile ein eindeutiges Design und bieten dadurch auch auf emotionaler Ebene einen zusätzlichen Kaufanreiz.

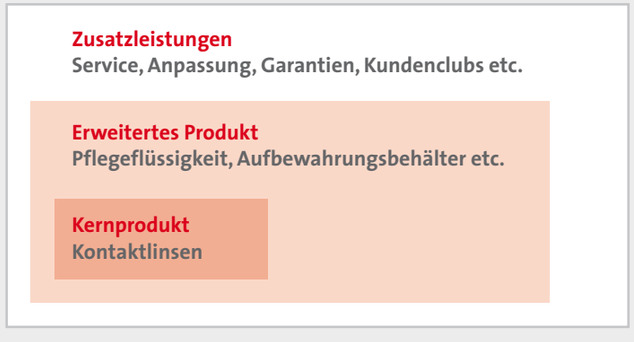
> Insbesondere wenn die technischen Merkmale und der Preis von Produkten vergleichbar sind, ist das Design häufig der ausschlaggebende Faktor.

> Ggf. ist es sinnvoll, bei Verpackung und Design je nach Marktsegment zu differenzieren. Sie können z. B. für den asiatischen Markt ein anderes Design erstellen als für den europäischen Markt; ein anderes Beispiel sind verschiedene Verpackungseinheiten für Großabnehmer und Endkunden.

> Letztlich muss sich alles zu einem einheitlichen Bild zusammenfügen, mit dem dann eine Marke aufgebaut werden kann. Dies ist wiederum sehr förderlich für das Image des Produkts und somit Ihres Unternehmens.

> Zu einem guten Image gehört selbstverständlich auch eine gute Qualität. Mit der Vorstellung eines guten Qualitätsmanagements können Sie zeigen, dass Sie in der Lage sind, sich über die Qualität Ihrer Produkte zu differenzieren. Falls Sie eine ganze Produktpalette planen, können Sie an dieser Stelle auch noch einen Ausblick auf mögliche Produktvariationen und weitere Innovationen geben. Dies gehört aber in den Abschnitt „Produkt und Dienstleistung“ Ihres Businessplans.

Produktpolitik



Preispolitik (Price)

> Die Preispolitik ist ein weiterer Baustein des Marketing-Mixes. Dabei müssen Sie zunächst ermitteln, in welchen Preislagen Sie sich bewegen.

Preispolitische Ziele

- Maximierung des Absatzes
- Kundengewinnung und -erhaltung
- Gewinnung von Marktanteilen
- Ausschaltung von Konkurrenten

Ermittlung des preispolitischen Spielraums

Ermitteln Sie anhand einer Vollkostenkalkulation (alle im Unternehmen anfallenden Kosten werden berücksichtigt und auf das jeweilige Produkt/die Dienstleistung umgelegt) Ihre Stückkosten. Diese stellen die langfristige Preisuntergrenze für Ihr Produkt dar. Welchen Preis Sie erzielen können, hängt letzten Endes ganz davon ab, wie viel 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, dabei sollten Sie Ihre Annahmen zusätzlich in Gesprächen mit potenziellen Kunden verifizieren und verfeinern.

> Beachten Sie, dass der Verkaufspreis für Ihr Produkt auch von der gewählten Strategie (z. B. Ziel ist die Marktführerschaft) und der Wettbewerbssituation (marktübliche Preise für Konkurrenzprodukte) abhängt.

> Nachfolgend finden Sie ein Beispiel für eine Zuschlagskalkulation:

Zuschlagskalkulation

Kostenart	Erläuterung	Betrag in Euro
Fertigungsmaterial		30,00
+ Materialgemeinkosten	10 % FM	3,00
+ Fertigungslöhne		40,00
+ Fertigungsgemeinkosten	5 % FL	2,00
+ Sonderkosten der Fertigung		0,00
= Herstellkosten (HSK)		**75,00**
+ Verwaltungsgemeinkosten	10 % HSK	7,50
+ Vertriebsgemeinkosten	10 % HSK	7,50
= Selbstkosten (SK)		**90,00**
+ Gewinnzuschlag	100 % SK	90,00
= Listenpreis (LP)		**180,00**
– Rabatte	10 % LP	18,00
= Zielverkaufspreis		**162,00**

> Der tatsächlich erzielbare und festzusetzende Preis ergibt sich dann aus der Bereitschaft des Kunden und der Preisstrategie, die Sie wählen. Daneben sollten Sie berücksichtigen: Das Geschäft wird 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. Eventuell müssen Sie nach Ermittlung des erzielbaren Preises Ihre Kalkulation überarbeiten.

> Überlegen Sie, ob Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung „abspecken" können, ohne die Attraktivität für den Kunden zu verringern. Sie können beispielsweise das Verpackungsmaterial ändern, oder, falls Ihr Produkt ein Handbuch benötigt, dieses als PDF auf einer CD-ROM mitgeben, statt ein teureres Buch zu drucken.

Beispiele für Preisstrategien

- **Skimming-Strategie (Abschöpfungsstrategie)**
- **Penetrations-Strategie (Marktdurchdringungsstrategie)**

Festlegen von Preisstrategien

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

Skimming-Strategie

Beispiel

Merkmale Skimming-Strategie

- möglichst schnelle Amortisierung durch einen relativ hohen Preis
- langsame Erschließung von Massenmärkten
- am Anfang niedriger Absatz und hohe Stückkosten
- mit zunehmender Akzeptanz am Markt und aufkommender Konkurrenz Durchführung von Preissenkungen

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 so genannte 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.

> Zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Skimming-Strategien finden wir im Bereich der Konsumerelektronik. So waren z. B. mobile Navigationsgeräte zur Markteinführung sehr teuer und wurden nur in geringen Stückzahlen verkauft. Der Preis ist jedoch schnell verfallen und die Absatzzahlen stiegen enorm an.

> Allgemein ausgedrückt: Man hat am Anfang die hohe Zahlungsbereitschaft der Kunden für eine Neuheit mit einem hohen Preis abgeschöpft und dadurch höhere Margen realisiert. Nachdem die Verbreitung im Markt immer größer wurde und Preisdruck einsetzte, ist der Preis nach und nach gefallen.

Penetrationsstrategie

> 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.

Merkmale Penetrationsstrategie

- **möglichst schnelle Marktdurchdringung durch relativ niedrigen Preis**
- **schnelle Erschließung von Massenmärkten**
- **große Absatzmenge bei niedrigen Stückkosten**
- **Abschreckung potenzieller Konkurrenten**

Der Businessplan

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 die Bürosoftware von Microsoft Office: Das Screendesign von Microsoft ist der Standard, an dem sich auch Open Office orientiert.
- 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.

Mischformen von Preismodellen

Eine weitere Möglichkeit der Preisgestaltung ist es, eine Art Mischform anzubieten. Dabei werden beispielsweise bei einem Produkt niedrige Einstiegspreise, aber gleichzeitig hohe Folgepreise veranschlagt. Druckerhersteller sind für diese Strategie ein Beispiel. Diese verkaufen ihre Drucker sehr billig, allerdings sind die Folgekosten in Form von Ersatzpatronen sehr hoch, sodass diese im Laufe der Zeit viel mehr kosten als der Drucker selbst. Druckerhersteller verdienen damit am Verbrauchsmaterial wesentlich mehr als am Drucker.

Unabhängig davon, welche Preispolitik für Sie die richtige ist, wird es nötig sein, sie immer wieder zu überprüfen und anzupassen, sodass diese im Verlauf des gesamten Entwicklungsstadiums des Produkts oder der Dienstleistung (Produktlebenszyklus) nahezu optimiert wird.

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 ggf. auch höhere Preise.
- Wichtiger als der Angebotspreis werden häufig ein vollständiges Produktsortiment, Flexibilität des Anbieters, kurze Lieferzeit und Liefertreue angesehen.

Gestaltung der Konditionenpolitik

Als zusätzliches Verkaufsargument können Sie in Form von Rabatten, Boni, Skonti oder speziellen Liefer- und Zahlungsbedingungen Kunden besondere Vorteile gewähren. Sie erhöhen damit den Anreiz für den Kunden, Ihr Produkt zu kaufen. Generell unterscheidet man dabei drei Arten der Preisdifferenzierung:

1. Sie handeln die Preise individuell mit Ihren Kunden aus.
2. Sie geben leistungsbezogene, mengenmäßige oder so genannte gebündelte Preise für Ihre Produkte an. Sie geben hier verschiedene Anreize zum Kauf, z. B. gewähren Sie Skonto oder einen Mengenrabatt.
3. Sie unterscheiden zwischen personellen, räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten. So können Sie bestimmten Personen, z. B. Studenten, einen anderen Preis anbieten als Normalverdienern, um auch diese Zielgruppe zu einem Kauf zu bewegen.

Distributionspolitik (Place) – der Vertrieb Ihrer Produkte

Die Distributionspolitik umfasst alle betrieblichen Aktivitäten, die dazu beitragen, Produkte vom Ort ihrer Entstehung unter Berücksichtigung von Vertriebskanälen an jene Stelle zu bringen, wo sie vom Kunden gewünscht werden. Sie müssen sich dazu überlegen, wer die Abnehmer Ihrer Produkte oder Dienstleistungen sind und wie Sie diese Kunden beliefern können.

Es gibt eine Reihe von Vertriebsmöglichkeiten zur Auswahl. Verkaufen Sie über Internet, über den Einzelhandel oder den Großhandel, benutzen Sie einen Handelsmittler oder vergeben Sie Lizenzen in Form eines Franchisesystems?

Bei der Wahl des Vertriebskanals sollten Sie verschiedene Faktoren berücksichtigen:

- Wie groß ist die Zahl der potenziellen Kunden?
- Wie bekomme ich neue Kunden (Akquise)?
- Sind meine Kunden Unternehmen oder Privatpersonen?
  Welche Art des Einkaufens bevorzugen diese?
- Wer trifft die Kaufentscheidung beim Kunden? (Finden Sie Personen heraus!)
- Ist das Produkt erklärungsbedürftig?
- In welchem Preissegment liegt das Produkt?
- Habe ich die nötigen Vertriebskapazitäten dazu?

Der Businessplan

Vertrieb ist auch Logistik:

- Kann das Produkt für längere Zeit gelagert werden?
- Wie erfolgt die Distribution? Wie bekomme ich das Produkt zum Kunden?
- Habe ich die benötigte Versandkapazität?
- Verfüge ich über den notwendigen Lagerplatz?

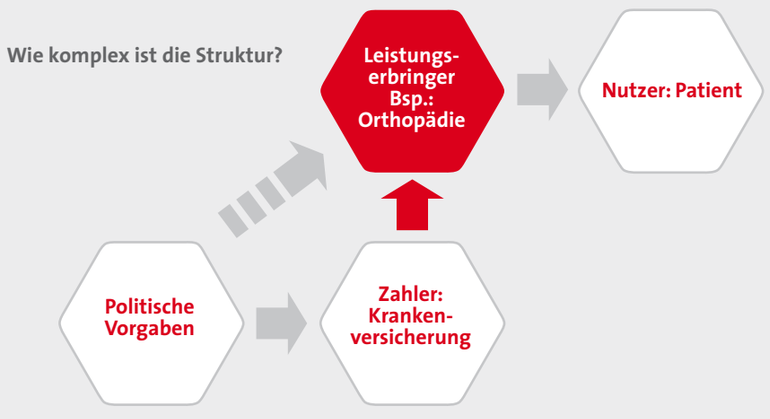
Gerade in diese Punkte sollten Sie einiges an Überlegungen investieren. Jede hier getroffene Festlegung hat Auswirkungen auf Ihre Kostensituation und den Erfolg Ihres Unternehmens!

Wer ist der richtige Ansprechpartner?

Vertriebswege sind nicht immer einfach zu durchschauen. Der einfach gedachte Weg, dass Sie das Produkt an Ihren Kunden liefern und dieser anschließend Ihre Rechnung bezahlt, wird in der Realität oft von komplexeren Formen überlagert.

Ein Beispiel aus dem Gesundheitsmarkt: Sie produzieren Einlagen für Schuhe, die ein Orthopäde dem Patienten verschrieben hat. Auftraggeber ist in diesem Fall der Arzt, der das Rezept für die Einlagen erstellt, Kunde ist der Patient und Rechnungsempfänger ist die Krankenkasse. Folgendes Schaubild veranschaulicht solche Strukturen:

Beispiel



Überlegen Sie sich die Auswirkungen für den Vertrieb. In obigem Modell ist der Preis z. B. kein Verkaufsargument, das dem Nutzer gegenüber verwendet werden kann (da nicht der Patient, sondern die Krankenkasse zahlt). Überlegen Sie sich frühzeitig, wer letztlich über den Kauf Ihrer Produkte entscheidet.

Direkt oder indirekt: Die Wahl des richtigen Vertriebswegs

Grundsätzlich müssen Sie überlegen, ob Ihre Firma den Vertrieb selbst übernehmen soll (direkter Vertrieb) oder einer spezialisierten Organisation übertragen will (indirekter Vertrieb). Direkter Vertrieb ist anfangs fast immer mit höheren Kosten verbunden als die Vergabe an andere Unternehmen. Der Vertriebspartner verlangt jedoch für seine Dienste auch eine gewisse Marge, sodass Sie abwägen müssen, welche Alternative für Sie strategisch günstiger ist. Der direkte Vertriebsweg ist eher typisch für Produkte, die technisch kompliziert und beratungsintensiv sind. Sind Produkte nicht sonderlich erklärungsbedürftig, bietet sich in der Regel der indirekte Vertrieb an.

Beachten Sie bitte: Je direkter der Vertrieb ist, desto schneller können Sie auf Kundenbedürfnisse und Veränderungen reagieren. Solche „Make or buy"-Entscheidungen (Vertrieb selber übernehmen oder sich in ein Vertriebsnetz „einkaufen") 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/-kanäle:

Technische Entwicklungen, insbesondere die Informationstechnologie, haben das Spektrum der Vertriebskanäle in den letzten Jahren stark erweitert. Dabei ist B-to-B (business to business) von B-to-C (business to consumer) zu unterscheiden. Produkte können entweder an andere Unternehmen (B-to-B) zur Weiterverarbeitung/zum Gebrauch oder an Endkunden (B-to-C) zum Verbrauch geliefert werden.

Hier eine Auswahl von Vertriebsformen/-kanälen:

- **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 Provisionen 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 so genannten Franchise-Nehmern gegen eine Lizenzgebühr selbstständig umgesetzt, wobei der Franchise-Geber die Geschäftspolitik weiter bestimmt (Beispiele sind Burger King oder Obi-Baumärkte). Franchising ermöglicht rasches geografisches 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 natürlich auch eine Marge für seine Tätigkeit.
- **Eigene Vertriebsmitarbeiter:** Sie werden vor allem bei komplexen Produkten (z. B. Investitionsgütern) eingesetzt, die vom Verkäufer gute Produktkenntnisse verlangen. Persönliche Kundenbesuche sind sehr aufwändig, die Zahl der Kunden muss deshalb limitiert sein – eigene Vertriebsmitarbeiter sind teuer.

Der Businessplan

- **Dialog-Marketing:** Ausgewählte Kunden erhalten Direktwerbung per Post. Adressen von Personen können nach gewünschten Kriterien sortiert von Datenbankfirmen gekauft werden. Der Erfolg des Dialog-Marketings 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:** Beim Internet ist zu bedenken, dass dies ein sehr breit gestalteter Absatzkanal ist. Ihnen stehen mehrere Möglichkeiten offen, das Produkt oder auch die Dienstleistung an den Abnehmer weiterzugeben. Egal, ob Sie an eine Unternehmung (B-to-B) oder an den Endkunden (B-to-C) verkaufen, Sie müssen sich entweder für den Eigenvertrieb über das Netz oder für den Fremdvertrieb über ein Internetunternehmen entscheiden. Im Falle des Eigenvertriebs sollte man die Kosten für Hard- und Software sowie Personalkosten beachten. Für die Leistung eines Unternehmens, das für Sie den Vertrieb im World Wide Web übernimmt, entstehen ebenfalls Kosten, je nach Umfang der gewünschten Internetpräsenz.

Vertriebsplanung – was Sie wissen sollten

- Wie groß ist die Grundmenge der potenziellen Kunden?
- Wann sind die potenziellen Kunden für das neue Produkt ansprechbar?
- Wann erfolgt die Budgetplanung?
- Wann werden Kataloge von Großhändlern gedruckt?
- Wie läuft der Kaufentscheidungsplan beim Kunden und wer sind die richtigen Ansprechpartner?
- Was sind realistische Erfolgsquoten von Stufe zu Stufe im Entscheidungsprozess?
- Wie hoch ist die benötigte Kapazität für jede einzelne Aktivität?
- Wie viel effektive Vertriebskapazität steht zur Verfügung?

Kapazitätsplanung

Ein einfaches Beispiel: Ein Jahr hat 365 Tage, von denen ein Mitarbeiter Ihnen 220 zur Verfügung steht. 40 Tage ist er z. B. mit Büroarbeit beschäftigt, d. h. er hat 180 Tage Zeit für Kundenbesuche. Durchschnittlich benötigt er z. B. zwei Tage pro Kunde, um das Produkt vorzustellen. Das ergibt also 90 Kunden pro Jahr, die er besuchen kann. Angenommen, die Erfolgsquote beträgt 20 %, dann akquiriert er pro Jahr 18 neue Kunden. Wenn Sie also pro Jahr mit ca. 100 neuen Kunden planen, brauchen Sie in diesem Beispiel 6 Vertriebsmitarbeiter zur Kundenakquise.

Kommunikationspolitik (Promotion)

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 dieser an das Produkt denkt. Die Kommunikationspolitik umfasst alle Entscheidungen, die mit der Gestaltung und Übermittlung der auf den Markt gerichteten Informationen und Signale eines Unternehmens zusammenhängen.

Wesentliche Aufgaben der Kommunikationspolitik

- Vermittlung von Informationen hinsichtlich Ihrer Innovation
- Überwindung von Unsicherheit der Nachfrager 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

Ziel der Kommunikation ist es, dem potenziellen Kunden den Nutzen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung zu kommunizieren. Bei innovativen Produkten gilt dies besonders, da Ihre potenziellen Kunden zunächst für das Produkt sensibilisiert werden müssen, d. h., Sie müssen beim Kunden zunächst einmal ein Gefühl für das Produkt schaffen.

Eine einfache Formel, um Kommunikation zu beschreiben

Wer – sagt was – über welchen Kanal – zu wem – mit welcher Wirkung?

Wer: Im Unternehmen (Geschäftsleitung/Vertriebsleiter)
Sagt was: Die Nachricht (Angebot, Information, Einladung)
Über welchen Kanal: Medium (Brief, E-Mail, TV, Internet)
Zu wem: Zielperson (Kunde)
Mit welcher Wirkung: Was wollen Sie erreichen (Reaktion, Termin, Kauf)?

Der Kommunikations-Mix

> Damit die potenziellen Kunden Ihr Angebot überhaupt zur Kenntnis nehmen, müssen Sie dafür werben: Auffallen, informieren, überzeugen und Vertrauen schaffen sind Aufgaben der Kommunikation. Gehör beim Kunden können Sie sich auf verschiedenen Wegen verschaffen:

Wege der Kommunikation sind zum Beispiel:

- **Ausstellungen, Messen, Kundenbesuche:**
  Sie stellen Ihr Produkt persönlich bei möglichen Kunden vor.
- **Klassische Werbung:**
  Zeitungen, Zeitschriften, Fachjournale, Radio, Fernsehen, Kino. Diese klassischen Werbemaßnahmen werden von fast allen Unternehmen genutzt.
- **Direktmarketing:**
  Direct Mailings (E-Mail und Brief), Telefonanrufe, Internet. Sie sprechen Kunden direkt an und geben ihm die Möglichkeit, z. B. ein beigelegtes Responseelement (wie etwa eine Antwortkarte) zu nutzen.
- **Public Relations:**
  Häufig sind neue Produkte grundsätzlich interessant für die Presse. Darüber hinaus werden Informationen über Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung, wenn diese redaktionell veröffentlicht werden, nicht als Werbung wahrgenommen. Dies erzeugt eine positive Reputation.
- **Verkaufsförderung:**
  Aktionen am Ort des Verkaufsgeschehens, wie z. B. Gewinnspiele, Produktproben oder Gutscheine.
- **Internetwerbung:**
  Sie schalten Werbebanner auf gut frequentierten Internetseiten.
- **Verpackung:**
  Ein auffallendes Design für Ihr Produkt ist sehr werbewirksam, da der Kunde am Ort des Verkaufsgeschehens direkt beeinflusst wird.
- **Sponsoring:**
  Wird sehr oft im Sport betrieben. Bsp. Adidas und Nike bei den Olympischen Spielen.
- **Events:**
  Sie können bei größeren Veranstaltungen vor Ort für Ihre Produkte werben.
- **Product Placement:**
  Bspw. wirbt Coca-Cola mit seinen Produkten in Kinofilmen.

> Ein Beispiel für eine einprägsame und zielgruppenkonforme Kommunikationspolitik ist der iPod von Apple. Obwohl es sich um ein Hightech-Produkt handelt, wird dies sehr emotional als Lifestyle-Produkt kommuniziert.

2.5.4 Kundendifferenzierung

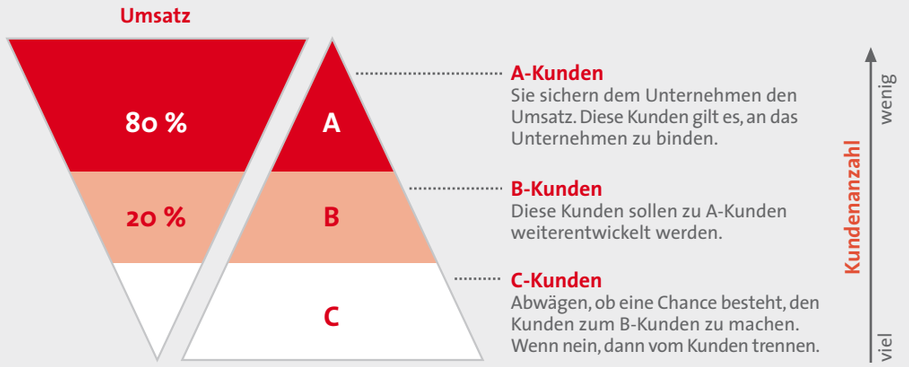
> Ausgehend von Ihrem vorselektierten Marktsegment, nutzt man die Kundendifferenzierung zur weiteren Verfeinerung. Ziel ist es, Marketingmaßnahmen ohne große Streuverluste umzusetzen. Durch die Kundendifferenzierung können Sie Ihre Kommunikation optimal auf verschiedene Kundensegmente ausrichten.

ABC-Analyse

> Ein Instrument zur Kundendifferenzierung ist die ABC-Analyse. Sie können damit Ihre Kunden in drei Klassen einteilen und anschließend für jede Klasse z. B. dann ein Kommunikationsbudget oder eine eigene Nachricht bestimmen.

> Konzentrieren Sie sich z. B. mit Ihrer Kommunikation auf Ihre wichtigsten Kunden, da hier ggf. die meisten Kaufabschlüsse zu erzielen sind und der größte Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann. Die Kunden aus dem B-Segment sollen zu A-Kunden entwickelt werden, bei C-Kunden müssen Sie genau abwägen, ob Sie eine Chance haben, diese zu B- oder A-Kunden zu entwickeln. Folgende Grafik veranschaulicht diese Analyse:

Kundendifferenzierung statt Gleichbehandlung



> Sie können erkennen, dass die relativ wenigen A-Kunden den Großteil Ihrer Umsätze ausmachen werden. Auch B-Kunden werden positiv auf Ihr Ergebnis einwirken. Hier gilt es zu selektieren und aussichtsreiche B-Kunden zu A-Kunden zu entwickeln. Bei C-Kunden müssen Sie entscheiden, ob Sie weiterhin Geld für deren Umwerben ausgeben möchten. Grundlage für eine solche Entscheidung können historische Daten sein (z. B. wie hat der C-Kunde auf die letzten drei Werbemaßnahmen reagiert? Keine Reaktion = keine weitere Werbung senden).

Leitfragen Marketing und Vertrieb

Phase 2	Phase 3
	In welchen Teilsegmenten treten Sie in den Markt ein?
Wollen Sie ein universelles Produkt für alle Segmente herstellen oder das Produkt gezielt den Anforderungen einzelner Segmente anpassen?	Welche Marktanteile je Marktsegment wollen Sie erreichen?
Welchen Absatz wollen Sie erreichen (detaillierte Angaben je Marktsegment)? Welchen Anteil planen Sie für Ihre verschiedenen Produkte/Dienstleistungen?	Welche Produktfertigungs-/Dienstleistungserstellungskapazität (Stückzahlen) planen Sie? Auf welche Weise und mit welchem Aufwand können Sie die Kapazitäten kurzfristig anpassen?
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 Preis werden Sie für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung je Zielkundengruppe verlangen?
	Welchen Endverkaufspreis wollen Sie erzielen? Nach welchen Kriterien bilden Sie Ihren Endverkaufspreis?
Wie hoch liegt die Gewinnspanne (Schätzung)?	Wie viel kosten Erstellung und Lieferung/Bereitstellung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung?
Welchen Absatz (Stück) und Umsatz (?) streben Sie an (Schätzung)?	Wie werden sich der Absatz und das Ergebnis auf die einzelnen Kundengruppen verteilen (Schätzung)?
	Wie lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus? Wer entscheidet bei Ihren Abnehmern über den Kauf?	Welche Marketing-Ausgaben fallen an (bei der Einführung und später)?
Welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?	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 schwer wird es sein bzw. was wird es kosten, einen Kunden dauerhaft zu binden?
Wie gewinnen Sie Referenzkunden?	
	Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehen Sie vor?
Welche weiteren Planungsschritte sind bis zur Einführung Ihres Produkts/Dienstleistungsangebots erforderlich? Entwerfen Sie einen Zeitplan mit den wichtigsten Meilensteinen.	Welche Bedeutung haben Service, Wartung und eine Hotline?

2. Der Businessplan
2.6 Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation

„Organisationen existieren, um gewöhnlichen Menschen ungewöhnliche Leistungen zu ermöglichen."
Ted Levitt, Editor Harvard Business Review

2.6.1 Geschäftsmodell

Inhalt

Beschreibung des Geschäftsmodells
Darstellung des Geschäftssystems:
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definieren
Zusammenspiel aller Aktivitäten, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts an einen Kunden notwendig sind

› Das Geschäftsmodell beschreibt die Wertschöpfungskette, in der sich Ihr Unternehmen befindet. Es stellt den gesamten Wertschöpfungsprozess in Ihrer Branche dar. Bis ein Produkt für den Kunden fertig gestellt ist, durchläuft es eine Reihe von Produktionsschritten. Diese Produktionsschritte können sowohl innerhalb eines Unternehmens stattfinden als auch über mehrere Unternehmen verteilt sein. Man nennt diese Schritte auch Wertaktivitäten. Beschreiben Sie hier, welche dieser Aktivitäten Sie durchführen, um das Produkt/die Dienstleistung herzustellen, damit Sie darstellen können, womit Sie Ihr Geld verdienen wollen. Wichtig ist, dass Sie hier herausstellen, welches **Ihr Wertschöpfungsbeitrag für den Kunden** ist.

› Im nachfolgenden Schaubild ist ein Geschäftsmodell grafisch dargestellt. Die vorgelagerte und nachgelagerte Wertschöpfungskette stellen jeweils Wertaktivitäten anderer Unternehmen dar. In dem Kasten selbst ist das Geschäftssystem des Unternehmens selbst abgebildet. Das Geschäftsmodell ist also ein übergeordneter Begriff. Es umfasst die Leistungserstellungsprozesse im Unternehmen, die Wertschöpfungskette der Branche und die Verbindungen zu allen relevanten Beteiligten (Lieferanten, Abnehmer, Partnerschaften) und stellt die Abläufe in der Branche dar. Lernen Sie diese Abläufe kennen und finden Sie heraus, wie Ihr Markt tickt. So hatte z. B. die Va-Q-tec AG aus Würzburg eine Isolierung entwickelt, mit der gekühlte Räume (z. B. Laderäume von LKWs) mit einer viel dünneren Außenwand gebaut werden können. Zuerst sah das Unternehmen sein Marktpotenzial bei den Speditionen, indem es seine Vakuumisolationspaneele an diese verkaufen wollte, wodurch diesen mehr Ladefläche entstehen würde. Doch die Spediteure hatten kein

Interesse an diesem Produkt, da sie dadurch weniger Fahrten hätten, was zu Umsatzeinbußen führen würde. Das Unternehmen Va-Q-tec musste also umdenken und fragte bei diversen Herstellern für gekühlte Ware an, ob diese an Kühlboxen interessiert seien, die sich wesentlich platzsparender als bisherige transportieren ließen. Die Hersteller waren sehr interessiert, da sie so Transportkosten sparen konnten. Va-Q-tec wurde so Teil des Geschäftsmodells des Herstellungsprozesses von gekühlten Produkten und nicht, wie ursprünglich geplant, Zulieferer für die Ausstattung von LKWs bei Speditionen.

Geschäftsmodell

Das Geschäftssystem Ihres Unternehmens ist in das Geschäftsmodell eingebettet.

Das Geschäftsmodell soll alle Leistungserstellungsprozesse und Wertschöpfungselemente umfassen und die Verbindung zu allen relevanten Beteiligten sichtbar machen.

Hilfreiche Fragen zur Eruierung des Geschäftsmodells:

- Was ist die wirkliche, originäre Aufgabe?
- Warum machen Sie das?
- Was können andere besser als wir?
- Was ist unser Kern-Knowhow, das wir auf keinen Fall nach außen geben dürfen?

2.6.2 Geschäftssystem

Teil des Geschäftsmodells ist das Geschäftssystem des Unternehmens. 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 eines Unternehmens, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts oder einer Dienstleistung an einen Kunden notwendig sind – zur besseren Übersicht zusammengefasst in „funktionale" Blöcke (siehe vorherige Abbildung). Es eignet sich gut, um die Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens zu verstehen, systematisch zu durchdenken und transparent darzustellen.

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 von dem einer Fastfood-Kette. Aber auch das Geschäftssystem eines Warenhauses wird bedeutend anders aussehen als jenes eines Direktversand-Unternehmens, auch wenn beide vielleicht die gleichen Produkte verkaufen. Allgemein gültige Regeln oder Standards für ein Geschäftssystem gibt es nicht: Ihr eigenes Geschäftssystem soll logisch aufgebaut, vollständig und für den Kunden nützlich sein. Lassen Sie es aber nicht zu komplex werden!

Das Stichwort heißt „Fokus": Die Entwicklung hin zur Spezialisierung ist ein allgemein zu beobachtender Trend in der Wirtschaft. Für Start-ups ist diese Spezialisierung besonders wichtig, da die Ressourcen in einem jungen Unternehmen eher begrenzt sind und das Risiko, seine Kräfte zu verzetteln, besonders hoch ist!

„Make or buy"

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 nach 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 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 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.

Partnerschaften

Für ein neu gegründetes Unternehmen ist die Frage, wie es mit anderen Firmen zusammenarbeiten will, besonders relevant.

Beurteilen Sie mögliche Kooperationspartner z. B. nach folgenden Kriterien:

- 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 weit gehend überein?
- Besteht keine konkurrierende Interessenverfolgung in anderen Bereichen?

Berücksichtigen Sie, dass jede Art der Zusammenarbeit Vor- und Nachteile hat:

- 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. Lose Beziehungen sind deshalb typisch für Massenprodukte, Alltagsdienstleistungen und standardisierte Komponenten, für die leicht Ersatzkäufer bzw. Ersatzlieferanten zur Stelle sind.

- Enge Partnerschaften sind durch zum Teil starke Abhängigkeit zwischen den Partnern geprägt; sie sind typisch für hoch spezialisierte Produkte und Dienstleistungen oder bei großem Handelsvolumen. Der Vorteil für beide Seiten ist die Sicherheit einer festen Partnerschaft und die Möglichkeit, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und von den Stärken des Partners zu profitieren. Ein Nachteil besteht darin, dass Sie bei einem Ausfall Ihres Zulieferers oder Abnehmers wahrscheinlich keine Möglichkeit haben, ohne größeren Zeitverlust und möglicherweise erhebliche Kosten Ihre Produktion aufrechtzuerhalten bzw. den Absatz der spezifischen Teile zu gewährleisten. Suchen Sie sich deshalb Ihren Partner genau aus, bevor Sie sich zum Austausch hoch spezialisierter Produkte oder Dienstleistungen entschließen.

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

- **„Win-Win"-Situation:** Beide Seiten müssen aus der Partnerschaft 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 umso 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 gegebenenfalls 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.

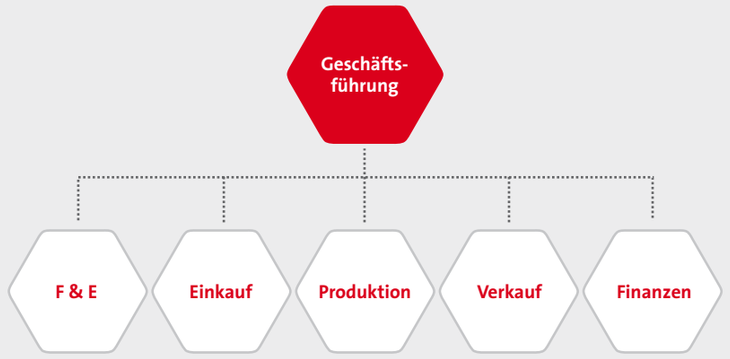
Überlegen und nennen Sie bereits im Businessplan, wie und mit wem Sie später zusammenarbeiten werden. Partnerschaften bieten Ihrem noch jungen Unternehmen die Chance, von den Stärken etablierter Firmen zu profitieren und sich auf den Aufbau eigener Stärken zu konzentrieren. Auf diese Weise können Sie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

Der Businessplan

> Solche Entscheidungen korrelieren eng mit der Entwicklung Ihres Unternehmens und können sich im Laufe der Zeit verändern. So kann es eine strategisch sinnvolle Entscheidung sein, zu Beginn des Unternehmens mit einem Zulieferbetrieb zusammenzuarbeiten und nach einigen Jahren bestimmte Mengen oder Produktvarianten selbst zu produzieren.

2.6.3 Organisation

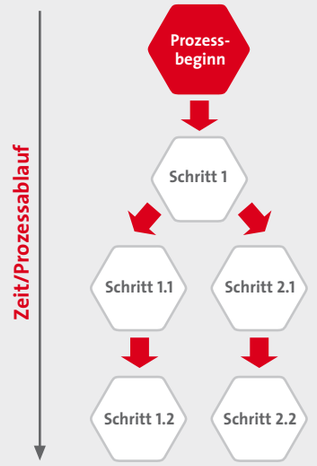
Aufbauorganisation



> Ergänzend zum Geschäftssystem müssen Sie einige organisatorische Fragen bedenken. Entscheidend ist, dass Sie die Zuständigkeiten und Verantwortungen in einem einfachen Organisationsgefüge klar regeln. Zweckmäßig ist eine Unterteilung in Aufbauorganisation und Ablauforganisation. Überlegen Sie im Bezug auf die Aufbauorganisation, welche Personen (wer) welche Tätigkeiten (was) ausführen und welchen Einsatz von Sachmitteln Sie dafür benötigen.

> Aus der Ablauforganisation können Sie die zeitliche Reihenfolge der Aufträge (wann) und den Ort der Leistung bzw. Erfüllung (wo) ersehen. Weitere Anforderungen werden sich aus den Notwendigkeiten der Geschäftstätigkeit ergeben. Wichtig ist, dass Ihre Organisation flexibel ist und sich ständig neuen Gegebenheiten anpassen kann. Gerade bei Start-ups ist dies besonders bedeutsam, da Mitarbeiter aufgrund von personellen Engpässen auch mal Dinge erledigen müssen, die vielleicht nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fallen. Daher wird ein gutes Dokumentationssystem in Ihrer Unternehmung vonnöten sein. Dokumentation meint, dass sämtliche Geschäftsprozesse dokumentiert und aufgezeichnet werden. Nur so kann man nach Analyse der Prozesse Fehler ausschalten und Erfahrungen sammeln.

Ablauforganisation



2.6.4 Standort des Unternehmens

> Um den Standort Ihres Unternehmens zu bestimmen, müssen Sie sich fragen, ob die Wahl des Standorts Einfluss auf den Erfolg Ihres Unternehmens haben könnte. Für Unternehmen, die einen direkten Vertrieb praktizieren (d. h. mit ausgeprägter Kundennähe), ist die Standortfrage existenziell. Die Wahl des richtigen Standorts für Ihr Unternehmen geht also stark mit Ihrem Vertriebssystem und unternehmensspezifischen Faktoren einher.

Solche Faktoren können sein:

- > Kundennähe
- > Notwendigkeit eines branchenspezifischen Umfelds (z. B. Medical Valley Erlangen-Nürnberg, Biopark Regensburg)
- > 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

> Erläutern Sie kurz die Wahl des geplanten Standorts für Ihr Unternehmen. Bedenken Sie, dass Sie sich in einer Wachstumsphase befinden. Mieten Sie also keine Büroräume an, die im Moment ausreichend wären, in einem halben Jahr aber nicht mehr genügend Platz bieten. Sie sollten an einem Standort mindestens zwei Jahre arbeiten können, sonst werden die Umzugskosten zu hoch.

Leitfragen Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation

Phase 2

- Wie sieht das Gesamt-Geschäftsmodell (also Ihre Leistungen, eingeordnet in die Gesamt-Wertschöpfung inklusive der Lieferanten und Abnehmer) aus?
- Was machen Sie selbst und was kaufen Sie zu (Make or Buy)?
- Mit welchen Partnern werden Sie zusammenarbeiten?
  Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?
- Wie sieht das Geschäftssystem für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung aus?
- Wo liegt Ihr Fokus bei Ihren eigenen Aktivitäten?
- Aus welchen Unternehmensfunktionen besteht Ihre Organisation und wie ist sie strukturiert (Organigramm)?

2. Der Businessplan
2.7 Unternehmerteam, Management und Personal

„Ich investiere in Menschen, nicht in Ideen."
Eugene 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 sowohl das technische und betriebswirtschaftliche Know-how als auch die Motivation und der Ehrgeiz zum Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens vorhanden sind. Die Erfahrung zeigt leider, dass gerade dieser Teil des Businessplans oft vernachlässigt wird.

> Gehen Sie sorgfältig auf das Thema „Unternehmerteam" ein. Zeigen Sie auf, ob und wie Sie vorher zusammengearbeitet haben. Heben Sie in der Darstellung der Qualifikation des Managements diejenigen Aspekte hervor, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens von Bedeutung sind. Nennen Sie für alle wichtigen Teammitglieder auf ca. einer halben Seite pro Person die Erfahrungen und Fähigkeiten zur Umsetzung der Geschäftsidee, ihre Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikation. Zeigen Sie, dass alle wichtigen Positionen besetzt sind und wer diese übernimmt.

> Ein Unternehmen hat nur Erfolgschancen mit einem kompletten und qualifizierten Managementteam. Überlegen Sie, welche wichtigen Ressourcen, beispielsweise das kaufmännische Know-how, die unternehmerische Führung oder der Ingenieur, in Ihrem Team noch fehlen! Legen Sie dar, wie Sie diese Lücke schließen wollen. Scheuen Sie sich nicht, den Bedarf gezielt aufzuzeigen, und erläutern Sie auch, wie Sie diesen decken möchten.

> Auch sollte auf das Thema Personalplanung eingegangen werden. Achten Sie bei der Planung Ihres Personals auf ausreichende Kapazitäten und eventuell zu beziehende Fremdleistungen sowie Aushilfskräfte und freie Mitarbeiter. Überlegen Sie, wie viel Personal Sie benötigen und wie qualifiziert es sein muss. Hierbei kann auch die Personalentwicklung berücksichtigt werden.

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

Worauf professionelle Investoren Wert legen:

- Hat das Team bereits zusammengearbeitet?
- 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 voll hinter dem Vorhaben?
- Steht bei sehr jungen Teams noch ein älteres Mitglied mit Geschäfts- und Berufserfahrung im Management?
- Optimismus und Selbstvertrauen der Gründer

> Niemand bringt von Haus aus alle für eine Unternehmensgründung notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen mit. Die maßvolle Einbeziehung von Beratern, z. B. erfahrenen Unternehmern, Wirtschaftsprüfern, PR-Agenturen oder Unternehmensberatern, zeugt von Professionalität und „beruhigt" Kapitalgeber. Achten Sie bei Ihrem Lebenslauf auf eine angemessene Darstellung. Beginnen Sie nicht mit der Grundschule. Beginnen Sie frühestens mit dem Schulabschluss. Wichtig ist, dass Sie auf für Ihr Vorhaben relevante Erfahrungen eingehen. Erklären Sie auch, was der Lebenslauf mit Ihrer Idee zu tun hat. Falls Sie ein Foto einfügen (nicht unbedingt erforderlich), lassen Sie ein professionelles machen.

Leitfragen Unternehmerteam

Phase 3

- Wer sind die Mitglieder Ihres Unternehmerteams und was zeichnet sie aus: Ausbildung, Arbeitserfahrung, Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikation, Ruf 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?

2. Der Businessplan
2.8 Realisierungsfahrplan

„Im Geschäftsleben ist es wie beim Schach: Um erfolgreich zu sein, muss man mehrere Züge im Voraus denken."
William A. Sahlmann, Professor (Harvard)

> In diesem Teil des Businessplans werden die Investoren über die geplante Entwicklung Ihres Unternehmens informiert. Eine realistische Drei-bis-fünf-Jahres-Planung verschafft Ihnen Glaubwürdigkeit bei Investoren und Geschäftspartnern. Stellen Sie das erste Jahr konkret dar, die Folgejahre sollten mehr eine Tendenz zeigen, da es schwierig ist, diese genau zu planen. Achten Sie darauf, Ihre Firma trotz aller Begeisterung für Ihre Idee nicht zu optimistisch darzustellen.

Bestandteile des Realisierungsfahrplans

> In jeder Phase einer Unternehmensgründung gibt es wichtige Meilensteine, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllt sein müssen. Es gibt technische Meilensteine wie die Prototypenentwicklung, organisatorische Meilensteine des Unternehmensaufbaus wie zum Beispiel wann man wie viel Mitarbeiter benötigt, und finanzielle Meilensteine der Investitionsplanung und Kapitalakquisition. Zeigen Sie, wann Sie den Break-even (Gewinnschwelle) erreichen.

> Am besten stellen Sie in einem Zeitdiagramm dar, wann die Aktivitäten zur Erfüllung Ihrer Meilensteine beginnen und wann die Meilensteine erreicht und damit abgeschlossen sind. Ein Gantt-Diagramm ist hierfür sehr gut geeignet. Diese Darstellung hilft Ihnen auf der einen Seite, Ihre Aktivitäten zeitlich zu koordinieren, und auf der anderen Seite zeigt Sie Ihnen und Ihren Kapitalgebern, wie nahe Sie an Ihrer Planerfüllung sind.

Darstellung des Realisierungsfahrplans

> Sehr anschaulich ist ein Balkendiagramm im Zeitablauf (Gantt-Chart)

> Wichtige Meilensteine

> Wichtigste Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen.

Beachten Sie dabei bitte Folgendes:

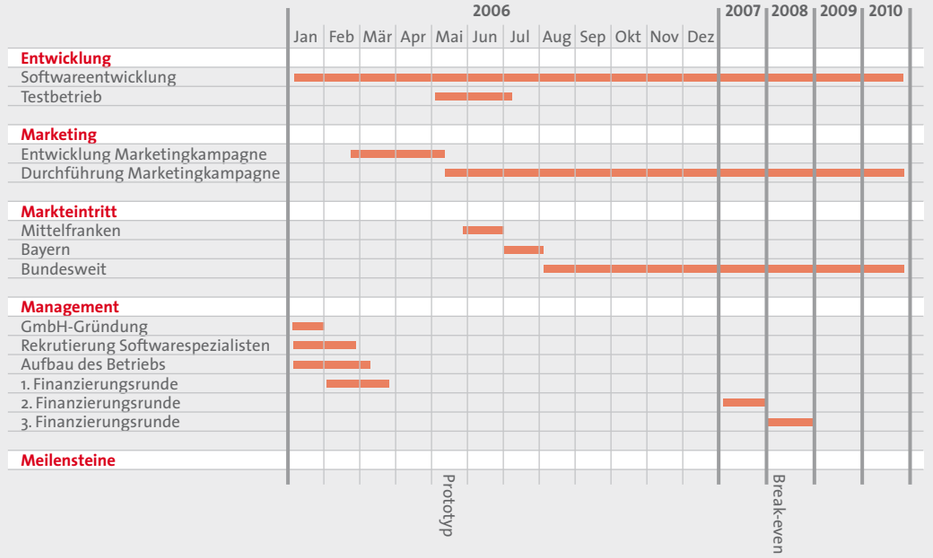
> Aufgaben in Pakete aufteilen/zusammenfassen (übersichtlich, nicht zu detailliert)

> Experten fragen (z. B. für die Dauer bestimmter Aktivitäten)

> Prioritäten setzen (kritischen Pfad beachten)

> Risiken reduzieren

Beispiel für einen Realisierungsfahrplan



Leitfragen Realisierungsfahrplan

Phase 3

> 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?

2. Der Businessplan
2.9 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 (Harvard)

> In den letzten Jahren nahm die Zahl der neu gegründeten Unternehmen, die innerhalb der ersten vier Jahre ihre Existenz wieder aufgeben mussten, zu. Das lag jedoch nicht immer an wirtschaftlichen Problemen. Häufig waren es Managementfehler und Fehleinschätzungen. Gut geplante und mit einem Blick für das Umfeld ausgestattete Unternehmen haben hohe Chancen auf Erfolg. Gerade die Fähigkeit, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und diese effizient zu behandeln, ist enorm wichtig, um erfolgreich zu sein. In diesem Teil des Businessplans geht es um die realistische Einschätzung der Chancen und Risiken, die Sie aktuell beobachten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarten. Mit einer ehrlichen Risikobetrachtung schaffen Sie Vertrauen gegenüber Ihren Investoren und erhalten auch selbst einen Überblick über drohende Gefahren. Zeigen Sie, was Sie selbst als Risiko identifiziert haben und wie Ihre Lösungsmöglichkeiten aussehen. Erstellen Sie einen Eventual- oder Alternativplan, der in Ihr Gesamtkonzept passt. Legen Sie auch die positiven Möglichkeiten, die für Ihr Unternehmen entstehen können, dar. Die Zukunft ist nicht planbar, aber man kann sich vorbereiten. Überprüfen Sie Ihre Planungen daraufhin, wie viel Spielraum sie für Abweichungen von den Annahmen lassen.

Chancen sind zum Beispiel:

> Geänderte gesetzliche Regelungen

> Austritt von Wettbewerbern

Risiken:

> Marktrisiken: Konkurrenz, Substitutionsprodukte

> Politische Risiken: Verbote

> Soziale Risiken: Umschlagen der öffentlichen Meinung

> Technologische Risiken: zu schnelle Entwicklung, bei der man nicht mithalten kann

> Ausfall wichtiger Mitarbeiter

> Marktakzeptanz geringer als geplant

> Den Kapitalgebern ermöglichen diese Analysen, die Qualität Ihres realistischen Szenarios zu beurteilen und das Investitionsrisiko besser abzuschätzen.

SWOT-Analyse

> Eine Möglichkeit, Chancen und Risiken in Verbindung mit den eigenen Stärken und Schwächen zu quantifizieren, ist die so genannte SWOT-Analyse. Diese Analyse setzt sich aus zwei Dimensionen zusammen: Der internen mit den Stärken und Schwächen eines Unternehmens und der externen mit den Chancen und Risiken, die der Markt bietet. Diese externen Bedingungen lassen sich z. B. aus der Marktanalyse ableiten. Gehen Sie dabei besonders auf die unternehmensspezifischen Risiken ein.

Fragen Sie sich zum Beispiel:
Haben wir die Stärken, unsere Chancen zu nutzen? Oder: Haben wir die Stärken, um Risiken zu bewältigen?

SWOT-Analyse

Stärken/Schwächen
Welche Stärken und Schwächen habe ich gegenüber meinen Konkurrenten.
Bsp.: Preis, Qualität etc.

Markt
Welche Chancen bietet der Markt und welche Risiken sind damit verbunden.
Bsp.: Marktanteile

Politisch-rechtliches Umfeld (Gesetzesänderungen, technologisches, ökonomisches, soziales Umfeld (technische Standards, Marktgröße, Kapitalausstattung der Kunden)

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse	Chancen (Opportunities)	**S-O-Strategien:** Verfolgen von neuen Möglichkeiten, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	**W-O-Strategien:** Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.
	Risiken (Threats)	**S-T-Strategien:** Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	**W-T-Strategien:** Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

Für die vier Bereiche dieser Matrix sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Haben wir die Stärken, Chancen zu nutzen? – Welche Chancen bietet Ihre Branche, und sind Sie in der Lage, sie zu nutzen?
- Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen? – Gibt es in Ihrer Branche ein Marktfeld, das sehr viel Wachstum verspricht, das Sie aber nicht bedienen können, weil Ihnen die Technologie oder das Kapital fehlt?
- Haben wir die Stärken, um Risiken zu bewältigen? – Haben Sie die Kraft, sich gegen Ihre Wettbewerber durchzusetzen?
- Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt? – Verfügen Sie bspw. über genügend finanzielle Mittel, oder könnte dies zum Problem in Ihrer sehr kapitalintensiven Branche werden?

Vermeiden Sie aber im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detaillierungsgrad. Versuchen Sie herauszustellen, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird. Wie werden sich Ihre Wettbewerber nach der Markteinführung Ihres Produkts verhalten? Mit welchen Maßnahmen Ihrer Konkurrenten müssen Sie eventuell rechnen?

Leitfragen Chancen und Risiken

Phase 2

- 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 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?

2. Der Businessplan
2.10 Finanzplanung und Finanzierung

„If you ignore the numbers, particularly the numbers that relate the future, pretty soon your business will begin to ignore you."

Bob Ronstadt, Professor für Entrepreneurship

Ziel der Finanzplanung ist es, das Geschäftskonzept daraufhin zu überprüfen, ob es tatsächlich rentabel und finanzierbar ist. In der Finanzplanung stellen Sie die wichtigen Zahlen Ihres Businessplans dar. Die drei Hauptelemente sind Liquiditätsplan, Plan-Gewinn- und Verlustrechnung sowie eine Plan-Bilanz. Hier fließen alle Informationen aus den einzelnen Kapiteln Ihres Businessplans zusammen. Achten Sie darauf, dass das Gesamtwerk konsistent ist. Ihre Angaben aus den vorhergehenden Kapiteln dürfen nicht den Zahlen aus der Finanzplanung widersprechen.

2.10.1 Elemente der Finanzplanung

Minimalanforderungen an Ihre Finanzplanung im Businessplan sind:

- Liquiditätsplanung (Cash-Flow-Rechnung): Planung für die nächsten drei bis fünf Jahre, das erste Jahr monatlich, das zweite quartalsweise, danach jährlich
- Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV): Planung für die nächsten drei bis fünf Jahre, das erste Jahr monatlich, das zweite quartalsweise, danach jährlich
- Plan-Bilanz: Planung für die nächsten drei bis fünf Jahre, jährlich

Der Planungshorizont sollte mindestens bis zu einem Jahr nach Erreichen des Break-Even (Punkt an dem die Erlöse die Kosten decken) reichen. Bei Planungen für ein bereits bestehendes Unternehmen sind historische Werte der letzten ein bis zwei Jahre hilfreich, hierdurch zeigen Sie, dass bereits Erfahrungen bestehen.

> Wichtig ist, dass sämtliche Zahlen mit Annahmen unterlegt sind, die wichtigsten davon müssen auch im Businessplan ausgewiesen sein. Auf Nachfragen sollten Sie alle hinterlegten Annahmen griffbereit und nachvollziehbar vorweisen können. So reicht es z. B. nicht aus, für das Gesamtunternehmen nur eine Position Personalkosten auszuweisen. Schreiben Sie, wie viele Mitarbeiter Sie einzustellen planen und wie die geplanten Gehälter sein werden.

> Um sich die Planung zu erleichtern, verwenden Sie ein detailliertes Finanzplanungstool. Eine entsprechende Software kann unter www.netzwerk-nordbayern.de heruntergeladen werden.

Vorgehen:

1. Sammeln Sie alle Kosten-/Aufwands- und Umsatzpositionen. Die Grundlage für die Finanzplanung sind Detailpläne wie z. B. die Umsatz-/Absatzplanung, die Produktionsplanung, die Personalplanung und die Investitions- und Abschreibungsplanung. Sollten Sie die jeweiligen Positionen noch nicht in vorangehenden Kapiteln erarbeitet haben, stellen Sie sich hier die Detail-Preis-Mengen-Gerüste für die Umsätze und die wesentlichen Kostenblöcke zusammen.
2. Beginnen Sie mit der GuV: Wann werden welche Aktivitäten erfolgswirksam (d. h. wann stellen Sie die Rechnungen an Ihre Kunden? Wann erhalten Sie Rechnungen von Zulieferern? Usw.)?
3. Danach kommt die Liquiditätsplanung: Wann werden die Geschäftsvorfälle zahlungswirksam (d. h. wann zahlen Ihre Kunden die Rechnungen tatsächlich [planen Sie ca. 60 Tage Verzug zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang!])? Oder ist vielleicht sogar mit Zahlungsausfällen zu rechnen? Wann werden Sie die eingehenden Rechnungen tatsächlich bezahlen?
4. Als Nächstes erstellen Sie die Plan-Bilanz. Diese zeigt, wie sich Ihr Vermögen und Ihre Schulden im Geschäftsjahr entwickeln. Erhöht sich z. B. das Anlagevermögen durch die Anschaffung von Maschinen? Werden Kredite aufgenommen?
5. Konsolidieren Sie Ihre Planungsrechnungen für die Darstellung im Businessplan in einfache Übersichten. Die wichtigsten Detailplanungen können Sie evtl. in den Anhang Ihres Businessplans einfügen oder auf Anfrage zur Verfügung stellen.

Tipp

Auf der Homepage des netzwerk|nordbayern unter www.netzwerk-nordbayern.de finden Sie ein kostenloses Finanzplanungstool zum Download.

Umsatz- und Absatzplanung

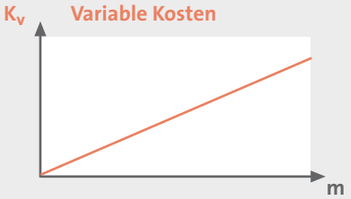
> Errechnen Sie Ihre Umsätze. Hierfür sollten Sie Ihre erwarteten Absatzmengen mit dem Preis der jeweiligen Produkte multiplizieren. Im Finanzplanungstool des netzwerk|nordbayern müssen Sie lediglich die Preise für Ihre Produkte (diese sollten sich aus Ihren Herstellungskosten + Verwaltungskosten + Gewinnaufschlag ergeben) und die erwartete Absatzmenge angeben. Das Tool trägt den daraus resultierenden Umsatz direkt in die Gewinn- und Verlust-Rechnung ein.

Kostenplanung

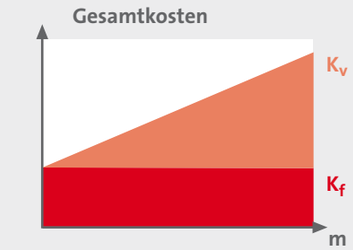
> Es ist sehr wichtig, seine Kosten so genau wie möglich zu ermitteln! Achten Sie darauf, dass es grundsätzlich zwei Arten von Kosten gibt: Fixkosten und variable Kosten. Fixkosten existieren unabhängig davon, ob und wie viel Sie produzieren (z. B. Abschreibungen, Miet- oder Zinsaufwendungen). Achtung aber, diese können auch sprungfix steigen, z. B. wenn Sie neue Räume anmieten müssen, weil Sie mehr Mitarbeiter eingestellt haben und deshalb die Miete sich erhöht. Variable Kosten dagegen sind abhängig von Ihrer Produktionsmenge oder einer erbrachten Dienstleistung (siehe Darstellung).

Kostenplanung

Fixe Kosten sind unabhängig von der Beschäftigung/Auslastung.
Beispiele: Miete, Zinsen etc.



Variable Kosten sind abhängig von der Auslastung.
Beispiele: Material und Fertigungslöhne



Die X-Achse stellt die Produktionsmenge (m) dar, die Y-Achse die Kostenhöhe

Material- und materialähnliche Kosten

> Als Materialkosten bezeichnet man die Kosten, die durch den Verbrauch von Stoffen und Energien entstanden sind, das heißt den Verbrauch aller Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder auch zugekaufte Waren und Bauteile, die Sie in Ihr Produkt einbauen.

Personalkosten

> Ihre Kostenhöhe entnehmen Sie dem Personalplan, den Sie für den Realisierungsfahrplan entwickelt haben. Gerade zu Beginn einer Unternehmensgründung lässt sich ein großer Teil der anfallenden Aufgaben vom Gründer oder dem Gründungsteam noch alleine bewältigen. Mit Aufnahme des Geschäftsbetriebs ist die Arbeit jedoch meist nicht mehr alleine zu schaffen. Achten

Der Businessplan

Sie darauf, wie viele Mitarbeiter Sie brauchen, welche Aufgaben diese erledigen, welche Qualifikationen sie mitbringen, zu welchem Zeitpunkt die Mitarbeiter zur Verfügung stehen und wie hoch die Personalkosten und Personalnebenkosten sind.

> Personalnebenkosten sind z. B. Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, Beiträge zur Berufsgenossenschaft, Aufwendungen nach dem Schwerbehindertengesetz und Mutterschutzgesetz, bezahlte Abwesenheit wie Urlaub, Feiertage, Krankheitstage, Aus- und Fortbildung, Altersversorgung, Werksverpflegung, sonstiger freiwilliger Sozial- und Personalaufwand.

Zinsen

> Auch Zinsen sind ein betrieblicher Aufwand. Sie fallen i. d. R. für Fremdkapital an. Beachten Sie, dass Kapital von Venture Capital- oder anderen Beteiligungsgesellschaften zum Eigenkapital gezählt wird und nicht zum Fremdkapital, d. h. es sind normalerweise keine Zinsen dafür in der GuV zu veranschlagen.

Sonstige Kosten

> Die sonstigen Kosten stellen in der Regel einen großen Posten dar, der oft vernachlässigt wird. Zu ihnen gehören z. B. Mieten. Achten Sie bei den Mieten auf die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens. Es ist nicht sinnvoll, alle sechs Monate das Büro zu wechseln. Bei der Ermittlung Ihres Raumbedarfs beachten Sie die Anzahl Ihrer Mitarbeiter. Achten Sie bei der Miete eines Raumes auch auf die Folgekosten für Installationen und erforderliche Umbaumaßnahmen.

> Des Weiteren gehören zu sonstigen Kosten Versicherungen, Gebühren, Reisekosten, Beratungskosten, Bürokosten, Kommunikationskosten, Aufwendungen für Marketing und Vertrieb, Fortbildungen usw.

Abschreibungen

> Gegenstände des Anlagevermögens wie Fahrzeuge und Maschinen, aber auch Gegenstände des immateriellen Vermögens (z. B. Patente, Lizenzen) verlieren während ihrer Nutzungsdauer an Wert. Mit der Abschreibung werden rechnerisch und nach festgelegten Sätzen die Kosten angegeben, mit denen der Wert durch Abnutzung oder Marktpreisschwankungen sinkt. Es handelt sich hierbei nicht um tatsächliche Zahlungen, die Sie vornehmen, aber um anfallende Kosten, die Ihr Unternehmen durch den Werteverlust zu verzeichnen hat. Diese werden in der Gewinn- und Verlustrechnung angegeben. Hierdurch vermindert sich der zu versteuernde Gewinn.

Zum Beispiel kaufen Sie eine Maschine, diese kostet Sie 50.000 Euro, nach einem Jahr ist Sie noch 40.000 Euro wert, folglich müssen in Ihrer GuV Abschreibungen in Höhe von 10.000 Euro stehen. Die 50.000 Euro Ausgabe werden in der GuV nicht erfasst, aber in der Liquiditätsplanung.

Tipp

Eine Tabelle mit der Abschreibungsdauer von Wirtschaftsgütern bekommen Sie z. B. bei Ihrem Steuerberater.

> Es gibt mehrere Abschreibungsmethoden. Die häufigste ist die lineare. Bei der linearen Abschreibung werden zur Ermittlung des jährlichen Abschreibungsbetrages die Anschaffungskosten/Herstellungskosten durch die Nutzungsdauer (in Jahren) dividiert. Man erhält eine gleich bleibende Abschreibung über die Jahre der Nutzungsdauer verteilt. Beachten Sie für Ihre Abschreibung die gesetzlich vorgeschriebene Nutzungsdauer. Üblicherweise ist ein Vermögensgegenstand in vier bis zehn Jahren bei gleichen Jahresbeträgen vollständig abgeschrieben.

Erfassen Sie in der Investitions- und Abschreibungsplanung alle aktivierungsfähigen Investitionen der nächsten drei bis fünf Jahre. Folgende Daten sollten Bestandteil der Investitionsplanung sein:

> Art der Investition

> Zeitpunkt der Investition

> Kaufpreis unter Hinzurechnung von Nebenkosten (z. B. Transport, Installation)

> Abschreibungsart und -dauer

> Die Investitionen sind in der Liquiditätsrechnung zu berücksichtigen, die Höhe der jährlichen Abschreibungen ist in der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

Die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

> Ob ein Unternehmen sein Eigenkapital vermehrt oder verzehrt, hängt davon ab, wie viel am Ende eines Jahres „unter dem Strich übrig bleibt“. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist die meist staffelförmige Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen (unabhängig vom Zahlungszeitpunkt) einer Firma in einer Periode (meist Kalenderjahr). Ausgehend von den Umsatzerlösen wird das Jahresergebnis als Gewinn oder Verlust ermittelt.

> In der GuV werden die Begrifflichkeiten Erträge und Aufwendungen verwendet. Erträge sind die erfolgswirksamen Einnahmen eines Unternehmens in einer Periode (z. B. aus Verkauf der erstellten Güter und Leistungen). Der Ertrag stellt die positive Seite des im Rahmen der Finanzbuchhaltung (Gewinn- und Verlust-Rechnung) ermittelten Erfolges dar.

> Unter Aufwand versteht man den in Geldeinheiten ausgedrückten Werteverzehr, der während einer Abrechnungsperiode in einem Betrieb anfällt (z. B. Rohstoffverbrauch in der Produktion). Übersteigt (unterschreitet) der Ertrag den Aufwand, erzielt das Unternehmen einen Gewinn (Verlust).

Wie ist die GuV gegliedert?

> Wenn Sie einzelne Blöcke Ihrer GuV genauer betrachten, können Sie feststellen, welche Faktoren für den Gewinn oder Verlust Ihres Unternehmens verantwortlich sind. Insbesondere ein Vorjahresvergleich ist hierbei sehr aufschlussreich. Stichtag für die Abgabe Ihrer GuV eines Geschäftsjahres (Kalenderjahr) beim Finanzamt ist der 31. Mai des darauf folgenden Jahres.

> Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanz- und Liquiditätsplanung mitbringen, empfiehlt es sich dringend, Berater oder Experten (z. B. Steuerberater) mit einzubeziehen. Versuchen Sie jedoch, Ihre GuV im Detail selbst zu verstehen. Es ist nicht sinnvoll, alles „blind“ vom Steuerberater erstellen zu lassen. Eine Vorlage für eine vereinfachte GuV finden Sie auf Seite 148 des Handbuchs.

> Die GuV gibt Ihnen folglich Auskunft über die Mehrung oder Minderung des Reinvermögens Ihres Unternehmens (darunter versteht man die Summe aller Vermögensgegenstände abzüglich Schulden). Sie erhalten somit einen Überblick über das steuerwirksame Geschäftsergebnis, jedoch keinen Einblick in den Barmittelbestand. Hierzu dient die Liquiditätsplanung!

> **Beachten Sie:** Viele Unternehmen sind trotz eines positiven Reingewinns durch Liquiditätsmangel in die Insolvenz geraten! Dies kann an zu langen Zahlungszielen der Kunden oder an hohen erforderlichen Investitionen liegen. Das ist besonders gefährlich bei schnell wachsenden Unternehmen.

Liquiditätsplanung

> Eine stetige und ausführliche Liquiditätsplanung ist für jedes Unternehmen überlebenswichtig. Um die Zahlungsunfähigkeit, die definitiv die Insolvenz und damit das „Aus" für Ihr Unternehmen bedeutet, zu vermeiden, muss das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt liquide sein. Dies soll durch eine detaillierte Liquiditätsplanung sichergestellt werden. Sie sollten diesen Teilbereich daher besonders intensiv und detailliert betrachten, um eine ständige Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten. Arbeiten Sie bei der Erstellung Ihrer Pläne stets nach dem Vorsichtsprinzip und planen Sie ausreichend Reserven ein.

In der Liquiditätsrechnung werden folgende Begrifflichkeiten verwendet:

Auszahlungen: Abgang von liquiden Mitteln, d. h. von Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben. Durch eine Auszahlung vermindert sich das verfügbare Geld der Unternehmung. Beispiel: Überweisung einer Rechnung.

Einzahlungen: Zugang von liquiden Mitteln, d. h. von Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben. Durch eine Einzahlung erhöht sich das verfügbare Geld der Unternehmung. Beispiel: Die Produkte werden von Kunden bar bezahlt.

Beispiel einer Liquiditätsrechnung

Liquide Mittel am Anfang der Periode

1.	Einzahlungen
1.1	Umsatz
1.2	Anzahlungen
1.3	Sonstige Einzahlungen
2.	Auszahlungen
2.1	Material und Waren
2.2	Fremdleistungen
2.3	Personal
2.4	Sonstige Auszahlungen
2.5	Zinsen
2.6	Steuern
2.7	Investitionen

Liquide Mittel am Ende der Periode

> Im Grunde ist die Liquiditätsplanung recht einfach. Aus der Differenz aller voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben ergibt sich der monatliche Überschuss (Überdeckung bzw. Unterdeckung).

> Beachten Sie, dass das Schreiben oder der Erhalt einer Rechnung noch nicht bedeutet, dass Sie das Geld schon in der Kasse haben bzw. die Rechnung von Ihnen bezahlt wurde. Maßgeblich für die Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt. In den Liquiditätsplan gehören somit nur solche Vorgänge, die direkt zu einer Änderung des Barmittelbestandes führen; Abschreibungen, Rückstellungen und aktivierte Eigenleistungen gehören dagegen nicht hinein.

> Erfassen Sie Höhe und Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen. Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn kumuliert betrachtet die Summe der Einzahlungen größer oder gleich ist im Vergleich zur Summe der Auszahlungen. Für Zeiträume, in denen dies laut Planung nicht zutrifft, müssen Sie Kapital zuführen (siehe auch den Abschnitt „Grundlagen der Unternehmensfinanzierung" S. 97). Die Summe aller Einzelbeträge ergibt den gesamten Kapitalbedarf über den Planungszeitraum. Ein Großteil aller Insolvenzen von jungen Unternehmen liegt daran, dass Unternehmer den Kapitalbedarf für Wareneinkäufe und Forderungen in der Gründungsphase zu niedrig einschätzen. Um dies zu vermeiden, überlegen Sie, welche fixen Kosten anfallen (z. B. Miete, Personal), wann Zinsen für Kredite zu bezahlen sind und wann zu tilgen ist. Beachten Sie, bis wann die Verbindlichkeiten Ihrer Lieferanten bezahlt sein müssen, wann Ihre Forderungen bezahlt werden oder welche Kreditspielräume Ihnen zur Verfügung stehen.

Beispiel

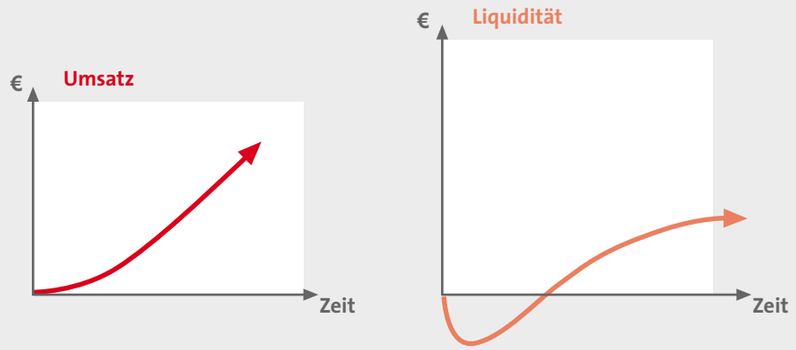
Beim Kauf einer Maschine ändert sich der Barmittelbestand noch nicht. Erst wenn Sie den Kaufbetrag bezahlen, wird dieser als Auszahlung berücksichtigt. Stellen Sie durch die Liquiditätsplanung sicher, dass Sie zu dem tatsächlichen Zahlungszeitpunkt diese Rechnung auch bezahlen können. Wichtig ist, dass Ihre eigenen Rechnungen oft erst spät nach dem Zahlungsziel bezahlt werden. Falls Ihre Kunden Ihre Rechnungen nicht rechtzeitig bezahlen, Sie aber selbst schon wieder eine Rechnung bezahlen müssen, kann es schnell zu finanziellen Engpässen kommen. Pflegen Sie Ihr Mahnwesen oder bieten Sie Skonto, um möglichst schnell Geldeingänge zu verzeichnen.

> Die Finanzierungsplanung darf nicht nur das Anlagevermögen, sondern muss insbesondere auch den Roh-, Hilfs- und Betriebsmittelbedarf und zugekaufte Waren berücksichtigen. Dabei sind die Anlaufverluste so realistisch wie möglich und mit einer Reserve zu ermitteln. In der instabilen Situation der Anlaufphase hat die Liquiditätssicherung durch Bildung und Erhaltung einer Liquiditätsreserve einen besonders hohen unternehmerischen Stellenwert.

> Grundsätzlich ist zu beachten, dass Sie den Kunden kein zu langes Zahlungsziel einräumen. Bieten Sie Skonto bei schneller Bezahlung oder vereinbaren Sie Anzahlungen oder Teilzahlungen. Dies sind Instrumente, mit denen Sie Ihre Liquidität wesentlich steuern können. Am Anfang einer Unternehmung gilt als wesentliche Richtlinie für das Risikomanagement der Grundsatz: „Liquidität vor Rentabilität".

Der Businessplan

Liquiditätsplanung



> Diese Grafiken zeigen, wie sich der Umsatz und die Liquidität im Zeitablauf in der Regel entwickeln. Bei steigenden Umsätzen sollte aber möglichst schnell die Gewinnschwelle (Break-even) erreicht werden, da sonst trotz größerer Umsätze auch die Verluste größer werden.

Beachten Sie, dass bei Neugründungen andere Ausgaben als bei bestehenden Unternehmen auf Sie zukommen, z. B. für

> Gründungsberater, Notar, Steuerberater, Rechtsanwalt

> Anmeldungen und Genehmigungen

> Marktforschungsausgaben, Firmenlogo, Markteinführungsausgaben

> Umbau bzw. Renovierung der Gewerberäume wie auch Geschäftsausstattung, Anlagen, Maschinen

> Material- und Personalausgaben (auch für Forschung und Entwicklung)

> Patent-/Lizenzgebühren

> Denken Sie immer an eine genaue Dokumentation der Daten, insbesondere ihrer Herkunft und Verwendung innerhalb Ihres Businessplans.

Planbilanzen

> Kapitalgeber interessieren sich für die Entwicklung des Vermögens Ihres Unternehmens. Dieses wird in Form von Planbilanzen dargestellt. Dabei wird der Art und Höhe des Vermögens auf der Aktivseite (Mittelverwendung) die Herkunft des Vermögens auf der Passivseite (Mittelherkunft) gegenübergestellt. Wie die GuV ist auch die Bilanzierung vom Gesetzgeber vorgeschrieben und reglementiert. Für Bilanzen gelten jährliche Planungsintervalle.

Planbilanzen

Aktiva	Passiva
A. Anlagevermögen > Immaterielle Vermögensgegenstände > Sachanlagen > Finanzanlagen	**A. Eigenkapital** > Gezeichnetes Kapital > Kapitalrücklage > Gewinnrücklage > Gewinnvortrag/Verlustvortrag > Jahresüberschuss/-fehlbetrag
B. Umlaufvermögen > Vorräte > Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände > Wertpapiere > Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten, Schecks	**B. Rückstellungen**
C. Rechnungsabgrenzungsposten	**C. Verbindlichkeiten**
	D. Rechnungsabgrenzungsposten

2.10.2 *Finanzierung*

> Aus der Liquiditätsplanung geht zwar hervor, wie viel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, nicht jedoch, aus welchen Quellen es stammt. In diesem Bestandteil des Businessplans müssen Sie aufzeigen, welche Finanzierungsstrategie Sie verfolgen, also:

WANN finanzieren Sie **WAS** mit **WELCHEN** Mitteln?

> Die Angaben zum Zeitpunkt und zur Höhe des Finanzierungsbedarfs entnehmen Sie der Liquiditätsplanung. Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Finanzierungsgrundlagen, damit Sie entscheiden können, welche Finanzierungsinstrumente wann für Sie in Frage kommen.

Grundlagen der Unternehmensfinanzierung

Finanzierungsphasen

> Es gibt viele Investoren, die sich einen Schwerpunkt für die Auswahl von Unternehmen gesetzt haben, dies kann z. B. eine bestimmte Branche sein, nicht selten bezieht sich dieser Fokus auch auf das Entwicklungsstadium, in dem sich potenzielle Beteiligungsunternehmen befinden. Einige öffentliche Investoren haben sich z. B. den Schwerpunkt Frühphasenfinanzierungen für junge Technologieunternehmen gesetzt. Wie in vielen Branchen gibt es auch im Investmentgeschäft eine spezielle Fachterminologie. Um Ihr Unternehmen richtig einordnen zu können, gibt

Ihnen die folgende Tabelle einen Überblick über die wichtigsten Begriffe zu Phasen, die ein Unternehmen durchläuft, und den entsprechenden Finanzierungsinstrumenten, die jeweils zur Verfügung stehen.

Finanzierungsphasen

	EARLY-STAGE (Gründungsphase)			LATER-STAGE (Expansionsphase)		
Phase	**Seed**	**Start-up**	**First-Stage**	**Second-Stage**	**Third-Stage**	**Bridge bzw. IPO**
HAUPT-AUFGABE	Forschung Marktanalyse	Unternehmens-gründung	Produktionsbeginn, Markteinführung	Nationale Expansion	Internationa-lisierung	Vorbereitung bzw. Börsengang
Unternehmer-nahes Eigenkapital	Privatvermögen, Freunde, Förderungen			(Eventuell) Strategischer Partner		
Externes Eigenkapital	Incubator, Business Angel	Business Angel	Venture Capital	Venture Capital	Private Equity	Private Equity, Public Equity
Mezzanine-kapital				Mezzaninekapital		
Fremdkapital	Wenig Fremdkapital, mit Privatvermögen oder mit staatlicher Haftung besichert			Fremdkapitalanteil steigt		Hoher Fremdkapitalanteil

> Die obige Tabelle gliedert sich in zwei Großphasen, die Early-Stage- (Gründungsphase) und die Later-Stage-Phase (Expansions- bzw. Wachstumsphase). Diese Phasen sind durch unterschiedliche Charakteristika gekennzeichnet, wie wirtschaftliches Risiko, Kapitalerfordernisse und die Typen der in Frage kommenden Kapitalgeber.

Die Seed-Phase:
Die Seed-Phase umfasst die Vorbereitung der Unternehmensgründung durch Finanzierung der Ausreifung und Umsetzung einer Idee in verwertbare Resultate, der Marktanalyse sowie der Erarbeitung eines Unternehmenskonzepts. Meist wird der Kapitalbedarf für diese Phase aus den Eigenmitteln des Gründers bzw. durch Kredite gedeckt. Bei besonders innovativen Technologien liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten hier in Forschungsinvestitionen und Produktentwicklungen. Die Aufwendungen können bei diesen Unternehmen verhältnismäßig hoch sein und bergen ein großes Risiko, da die richtige Einschätzung der Idee und des Marktes in diesem Stadium sehr vage ist und meist noch ein hohes technisches Risiko besteht. Wenn es sich um technologische Innovationen handelt, gibt es eine Vielzahl an Fördermitteln.

Die Start-up-Phase:
An die Seed-Phase schließt sich die Start-up-Phase an, die als Schwerpunkt die Gründungsfinanzierung hat. Die Produktentwicklung sollte hier weitestgehend abgeschlossen sein und der Fokus liegt auf den ersten Marketingschritten und der Produktionsvorbereitung sowie dem Ausbau der Produktionsanlagen. Neben Eigen- und Fördermitteln kommen hier vor allem bei jungen Technologieunternehmen Business-Angel-Finanzierungen in Frage (siehe auch Eigenkapitalfinanzierungen).

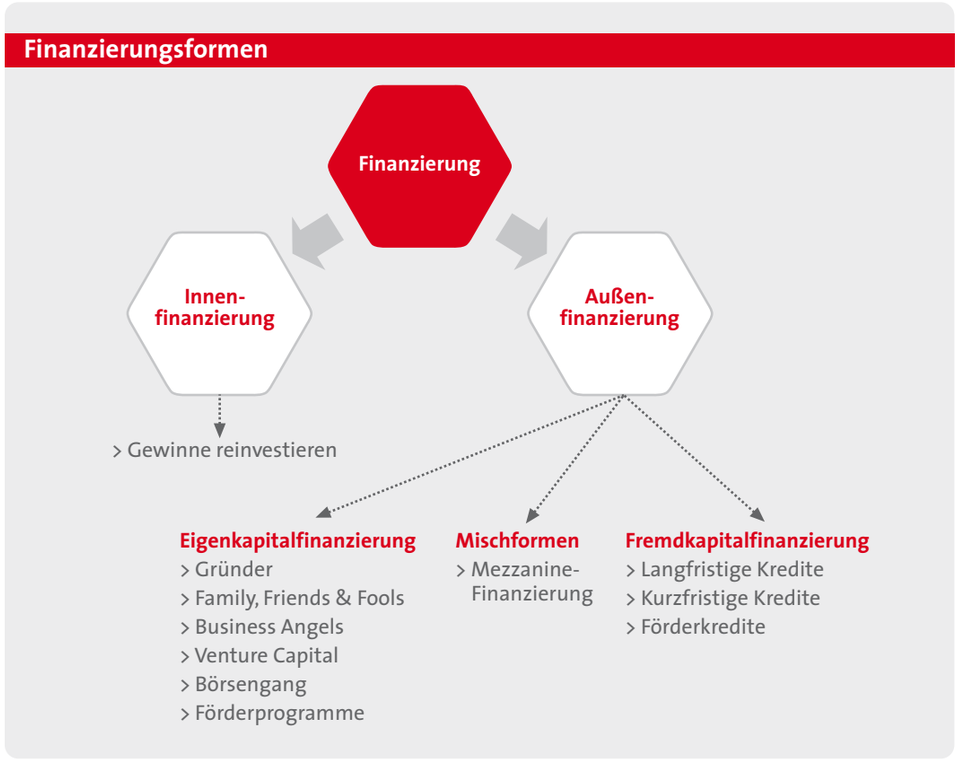
First-Stage-Phase:
In dieser Phase beginnt die operative Tätigkeit des Unternehmens. Dieser Zeitraum dient primär der Markteinführung der Produkte und der Festlegung der Abläufe und Auswahl der Geschäftspartner wie Lieferanten und Partnerunternehmen. Da hier meist erste verwertbare Ergebnisse zur Kundenakzeptanz der Produkte und Dienstleistungen vorliegen, nimmt das Risiko eines Scheiterns des Unternehmens ab. Hiermit steigt auch die Wahrscheinlichkeit einer Finanzierung durch Dritte.

Weitere Phasen:
Wurde die Early-Stage-Phase erfolgreich umgesetzt, ist es nun wichtig, die Gewinnschwelle zu erreichen. In den so genannten Second- und Third-Stage-Phasen ist das Unternehmenswachstum Hauptziel. Hierzu werden die Durchdringung des Marktes meist zunächst national und dann international sowie die Erweiterung des Produktions- bzw. Vertriebssystems vorangetrieben. Schwerpunkt bildet dabei die Verbesserung der Eigenkapitalquote bei der Produktions- und Absatzausweitung. Ganz besonders wachstumsstarke Unternehmen stoßen dabei normalerweise an Wachstumsschwellen. Um diese zu überwinden, wird normalerweise ein Verkauf an einen industriellen Investor oder ein Börsengang angestrebt. So genannte Bridge-Finanzierungen dienen der Überbrückungsfinanzierung zu deren Vorbereitung.

Finanzierungsrunden

> Da Kapitalgeber normalerweise niemals von Beginn an einen Betrag zur Verfügung stellen, der alle Phasen einer Unternehmensgründung abdeckt, gibt es verschiedene Finanzierungsrunden, d. h. man muss sich wieder um neue Kapitalgeber bemühen. Mehr als drei Finanzierungsrunden sollten Sie allerdings nicht einplanen, da die Akquisition neuer Finanzmittel sehr zeit- und ressourcenaufwändig ist. Der Abstand zwischen den einzelnen Finanzierungsrunden sollte mindestens 15 bis 18 Monate betragen.

Finanzierungsformen



Finanzierungsinstrumente

> Von Innenfinanzierung spricht man, wenn sich ein Unternehmen aus sich selbst heraus finanzieren kann. In der Regel werden hier die erwirtschafteten Gewinne wieder in den Betrieb investiert. Meist ist dies aber gerade in den frühen Stadien eines Unternehmens nicht möglich oder nicht ausreichend, weshalb eine externe Finanzierung, eine Außenfinanzierung, vonnöten ist.

Eigenkapitalfinanzierung

> Bei einer Eigenkapitalfinanzierung beteiligt sich der Investor i. d. R. am Unternehmen, d. h. er erhält Anteile für seine Einlage ins Unternehmen. Diese berechtigen zur Teilnahme am Unternehmensgewinn, verpflichten jedoch auch zur Übernahme von Verlusten. Des Weiteren berechtigt es in der Regel, bei Unternehmensentscheidungen zumindest ein Mitspracherecht zu haben.

> Eigenkapitalfinanzierungen sind i. d. R. Finanzierungen ohne Rückzahlungsanspruch, d. h. anders als der Fremdkapitalgeber erhält der Eigenkapitalgeber keine festen Zahlungsrückflüsse wie Zinsen oder Tilgung. Da er hierdurch ein wesentlich höheres Risiko als der Fremdkapitalgeber eingeht, erwartet er im Gegenzug eine sehr hohe Rendite aus dem laufenden Betrieb oder durch den Verkauf der Anteile zu einem späteren Zeitpunkt.

Einlagen der Gründer:

Durch Eigenkapitaleinlagen der Gründer werden meist die ersten Finanzmittel zur Errichtung und Aufnahme des Geschäftsbetriebs aus dem privaten Vermögen aufgebracht.

Family, Friends & Fools (3 F)

„Familie, Freunde und Verrückte" sind die erste Adresse bei der Suche nach Firmenkapital. Das eigene Netzwerk kennt die persönlichen Vorzüge der Gründer meist am besten, was den Auf- und Ausbau für eine Vertrauensbasis leichter macht als bei externen Dritten. Wenn Sie ein langfristiges Engagement anstreben und mit einer kleinen Firma zufrieden sind, dann sind Sie wahrscheinlich mit Familiengeldern gut beraten. Sie behalten die Mehrheit am Unternehmen, schränken jedoch gegebenenfalls Ihre Wachstumschancen erheblich ein.

Business Angels

Business Angels sind vermögende Privatpersonen, meist ehemalige Unternehmer und Manager, die junge Firmen aktiv mit ihrem Geld, ihren Kontakten sowie Branchen- und Management-Know-how unterstützen. Vor allem in der Early-Stage-Phase, in der meistens noch keine Kunden oder Markterfolge vorhanden sind, kann diese Kombination aus Geld, Netzwerk und Wissen eine wertvolle Unterstützung sein. Ein Business Angel ist eine Art Ratgeber, der sein Wissen und seine Erfahrungen weitergibt und auch bei geringerem Kapitalbedarf investiert. Im Durchschnitt investieren Business Angels zwischen 50.000 Euro und 500.000 Euro und haben normalerweise einen Zeithorizont für ihr Engagement von fünf bis sieben Jahren.

Venture Capital (VC)

Die deutsche Übersetzung des Begriffs „Venture Capital" geht von Wagniskapital und Chancenkapital bis hin zu Risikokapital. Es handelt sich dabei um Finanzierungen junger Technologie-Unternehmen, die herausragende Wachstumschancen mitbringen, durch institutionelle Investoren. Es gibt über 100 Venture Capital-Gesellschaften, die in Deutschland aktiv sind. Sie stellen, ähnlich dem Business Angel, Eigenkapital, umfangreiches Know-how und ihre Kontakte zur Verfügung. Dafür erhalten die Kapitalgeber ein Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen, etwa bei großen Investitionen oder der Besetzung von Geschäftsführerposten.

> Wer Interesse an einer VC-Beteiligung hat, muss wissen, dass der Kapitalgeber nach einigen Jahren (in der Regel drei bis max. fünf) einen „Exit" aus dem Unternehmen anstrebt, um Gewinne aus dem Verkauf der Anteile zu erzielen. Dieser Ausstieg erfolgt normalerweise über einen Börsengang bzw. über den Verkauf („Trade Sale") an eine andere Firma. Hierbei kann es auch dazu kommen, dass die Gründer ihre Anteile mitverkaufen müssen. Es handelt sich um eine Partnerschaft auf Zeit.

> Die Kriterien, um VC zu erhalten, sind hoch: Die Geschäftsidee sollte ein Marktpotenzial für Wertsteigerungsraten von 25–60 % pro Jahr haben und das Management-Team muss genügend Branchen- und Unternehmens-Know-how mitbringen, um diese Idee kurzfristig mit großem Erfolg umsetzen zu können. Außerdem investieren VC-Gesellschaften in der Regel erst ab einem

Finanzbedarf von ca. 750.000 Euro. Das vereinbarte Gesamtinvestment wird meist in mehreren Raten ausgezahlt, die an das Erreichen bestimmter Ziele geknüpft sind. Entscheidend ist, dass ein möglicher Exit von Anfang an klar erkennbar ist.

> VC-Finanzierungen finden meistens in der Expansionsphase des Unternehmens statt, d. h. Umsatz, Geschäftsbeziehungen und erfolgreiche Produkte sind bereits vorhanden. Finanziert wird vor allem die Markterschließung. Ein überzeugender Businessplan allein genügt heute bei weitem nicht mehr, um VC-Geber zu begeistern. Sind VC-Gesellschaften interessiert, folgt die so genannte „Due Diligence“, eine umfassende Prüfung der Geschäftsidee, des Marktes und – nicht zu vergessen – des Unternehmerteams. Fällt diese positiv aus, beginnen erste Verhandlungen, bei denen ein Angebot vorgelegt und die Konditionen besprochen werden. Einigt man sich, erfolgen weitere Prüfungen, bis es zum eigentlichen Beteiligungsvertrag und zur Auszahlung kommt.

Beispielhafter Ablauf einer Verhandlung mit VC-Gebern

Erstbewertung	Due Diligence	Vorvertrag	Erw. Due Dilig.	Vertrag	Notar
Beurteilung Businessplan Erstgespräch Anfordern benötigter Unterlagen Erstes Feedback	Produkt-, Markt- und Management-Beurteilung Info-Sammlung Abfragen von Referenzen Investment-Beurteilung	Absichtserklärung (Letter of Intent) Verhandeln des Vorvertrages (Term Sheet)	Finanzielle und juristische Prüfung Zusätzliche Referenzen und Expertenmeinungen Abschließende Beurteilung	Ausarbeitung der Beteiligungsverträge	Beurkundung Finanzielle Transaktion

Börsengang:

Ein weiterer Weg der Unternehmensfinanzierung ist der Börsengang (IPO = Initial Public Offering), worunter man die öffentliche Erstemission von Anteilen junger und mittelständischer Unternehmen versteht. Der Erlös der emittierten Aktien bildet oder erhöht das Eigenkapital. Allerdings müssen hierfür sehr umfangreiche Voraussetzungen im Unternehmen erfüllt werden, was meist erst in späteren Finanzierungsrunden möglich ist.

Exkurs Unternehmenswert

> Entscheidend für die Anteilshöhe eines Eigenkapital-Investors am Unternehmen ist zum einen natürlich die Höhe des investierten Kapitals, zum anderen aber auch der angesetzte Unternehmenswert. In der Höhe der Unternehmensbewertung liegt häufig ein Grund für Differenzen zwischen den Gründern und den Investoren. Vorsicht: Den absolut richtigen objektiven Unternehmenswert gibt es nicht. Am Ende entscheidet oft die Stärke der Verhandlungsposition, und wie stark die Abhängigkeit von einem Investment ist.

> Es gibt unterschiedlichste Methoden, um einen Unternehmenswert zu errechnen, doch mit sinkendem Unternehmensalter steigen auch die Unsicherheiten bei den Faktoren, die in eine Berechnung einfließen. Die in der Venture Capital-Praxis meist anzutreffenden Ansätze der Unternehmensbewertung sind

1. **Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF): Bewertung auf Basis der abgezinsten Zahlungsströme**
2. **Multiples-Verfahren: Bewertung auf Basis von Multiples des Umsatzes bzw. Gewinns**

> Da die Methoden komplex sind, werden diese in der Folge nicht weiter erläutert.

Fremdkapitalfinanzierung

> Fremdkapital ist Kapital mit Rückzahlungsanspruch in der Regel in Form von Zinsen und Tilgung. Kredite bzw. Darlehen sind die wichtigsten Formen der Fremdkapitalfinanzierung. Bei der Aufnahme eines Kredits wird Kapital an einen Schuldner ausgeliehen. Kredite unterscheiden sich voneinander durch die Laufzeit und die Konditionen, die v. a. die Verzinsung, die Rückzahlung und die geforderten Sicherheiten betreffen. Neben den üblichen Krediten gibt es eine Vielzahl von Förderdarlehen, d. h. Kredite mit langer Laufzeit und geringer Zinsbelastung.

> Kredite erhalten Sie nur, wenn Sie ausreichend Sicherheiten vorweisen können. Durch diese Sicherheiten sind Bankkredite üblicherweise auch wesentlich günstiger als die Renditeerwartungen von Eigenkapitalinvestoren und die Zinsen bei Mezzaninekapital.

> Banken sind generell vorsichtig und möchten ein möglichst geringes Risiko eingehen. Je kredit- und vertrauenswürdiger Sie sich darstellen, desto größer ist die Chance, einen Bankkredit in der gewünschten Höhe zu erhalten. Die Bank möchte wissen, mit wem sie es zu tun hat, auf welcher Grundlage die Geschäftsidee beruht, wozu ihr Geld verwendet werden soll und ob eine Rückzahlung im vereinbarten Zeitraum möglich erscheint. Die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens wird durch ein so genanntes „Rating“ ermittelt. Dabei versucht die Bank einzuschätzen (was bei Existenzgründungen besonders schwierig ist), inwieweit Sie in der Lage sind, das entliehene Geld vereinbarungsgemäß zurückzuzahlen. Das Ergebnis wirkt sich unmittelbar auf die Kreditvergabe aus. Unternehmen, deren Rating als schwach eingeschätzt wird, zahlen höhere Zinsen für Bankkredite oder erhalten gar keinen Kredit. Unternehmen mit gutem Rating erhalten dagegen günstigere Zinssätze. Um Sie richtig bewerten zu können, wollen Banken Informationen über Ihre wirtschaftliche Situation und die Aussichten Ihres Unternehmens. Eine sehr gute Voraussetzung ist eine langjährige gute Beziehung zu Ihrer Hausbank. Dies sollte Sie aber trotzdem nicht davon abhalten, auch die Angebote anderer Banken zu prüfen. Sprechen Sie mit Ihrer Bank, bevor Sie Ihr Unternehmen gründen oder bevor Sie ein Wachstumsvorhaben finanzieren wollen, und nicht erst, wenn Ihre Konten leer sind und Ihr Unternehmen dringend Geld braucht.

Beispiele für Kredite:

1. **Kontokorrentkredit**
   Der Kontokorrentkredit entspricht dem Dispositionskredit für Privatpersonen und kann innerhalb einer vereinbarten Laufzeit bis zur festgesetzten Höhe dauerhaft oder zeitweise in Anspruch genommen werden. Ein Kontokorrentkredit ist normalerweise auf das Geschäftskonto bezogen, über das alle laufenden Zahlungseingänge und -ausgänge abgewickelt werden. Der Kontokorrentkredit dient als kurzfristiges Finanzierungsmittel, nicht jedoch für Anlagegüter oder für langfristig gebundene Teile Ihres Umlaufvermögens. Grundsätzlich sind für den Kontokorrentkredit höhere Zinsen zu bezahlen als für ein Bankdarlehen, da Mittel kurzfristig zur Verfügung gestellt werden. Die Zinsen werden aber auf den tatsächlich in Anspruch genommenen Betrag fällig.

2. **Investitionskredit**
   Der Investitionskredit ist ein langfristiger Kredit und dient zur Finanzierung des Anlagevermögens (Grundstück, Gebäude, Maschinen, Fuhrpark etc.). Die Laufzeit des Kredits ist abhängig von der Abschreibungsdauer, der Kreditsumme, der Zahlungsfähigkeit, den Zinsen etc.

3. **Lieferantenkredit**
   Der Lieferantenkredit entsteht dadurch, dass ein Lieferant seinem Kunden ein Zahlungsziel einräumt. Das heißt, eine Ware oder eine Dienstleistung muss nicht sofort, sondern erst später bezahlt werden. Zahlungsziele können individuell mit dem Lieferanten vereinbart werden, meist betragen sie 30 bis 90 Tage.

Mezzanine-Finanzierung

> Die Mezzanine-Finanzierung stellt eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapital dar. Meist handelt es sich dabei um Kredite, deren wesentlicher Bestandteil der Rangrücktritt hinter andere Gläubiger ist, der Mezzanine-Kapital zu wirtschaftlichem Eigenkapital qualifiziert. Im Unterschied zur klassischen langfristigen Kreditfinanzierung besteht ein Rückzahlungsanspruch für den Fall der Insolvenz erst nach den anderen Gläubigern.

> Aufgrund des höheren Risikos erwarten Mezzanine-Kapitalgeber auch eine höhere Verzinsung im Vergleich zu Krediten. Sie liegt zwischen den marktüblichen Sätzen von direktem Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital.

> Mezzanine-Finanzierung bietet eine Reihe von Vorteilen. Bei allen Varianten dieser Finanzierung werden grundsätzlich keine weiteren Sicherheiten gefordert, wodurch der Kreditspielraum des Unternehmens nicht eingeschränkt wird. Darüber hinaus kann je nach Ausformulierung der Mezzanine-Finanzierung diese in der Bilanz des Unternehmens als Eigenkapital ausgewiesen werden, was die Eigenkapitalquote verändert. Hierdurch kann zum einen eine bilanzielle Überschuldung vermieden werden, welche ein Konkursgrund ist, zum anderen verbessert sich das Rating bei der Bank für weiteres Fremdkapital.

Öffentliche Finanzierungsmittel

> Eines der größten Probleme junger Unternehmen und Unternehmensgründer ist die fehlende Finanzierung. Um dem entgegenzuwirken, haben die öffentliche Hand und insbesondere der Freistaat Bayern eine Vielzahl an Programmen geschaffen, die allesamt das Ziel haben, junge Unternehmen mit wachstumsorientierten Geschäftsmodellen nachhaltig zu unterstützen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche private Stiftungen, die Unternehmer finanziell fördern. Die öffentlichen Fördermittel stammen aus regionalen, bundesweiten und europaweiten Programmen. Für Antragsteller empfiehlt es sich, zunächst die regionalen Förderprogramme in Betracht zu ziehen, da im Vergleich zu überregionalen Programmen sowohl das Handling einfacher als auch die Verfügbarkeit höher ist.

Quellen der öffentlichen Förderung:

> Regional: Staatsregierung bzw. zuständige Fachministerien

> Bundesweit: Bundesregierung bzw. zuständige Fachministerien

> Europaweit: Europäische Union

> Eine allgemeine Übersicht über Förderprogramme finden Sie in der Broschüre „Wegweiser zu Fördermöglichkeiten für Existenzgründer und Mittelstand in Bayern“ des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie unter **www.stmwivt.bayern.de**.

Wie wird gefördert?

Es gibt verschiedene Typen von öffentlichen Förderprogrammen. Grundsätzlich kann man vier verschiedene Arten der Förderung unterscheiden:

> **Zuschüsse**
Bei einem Zuschuss wird eine nicht rückzahlbare Beihilfe gewährt. Der wirtschaftliche Vorteil für den Empfänger ist groß, da die Einlage nicht zurückgezahlt werden muss.

> **Darlehen**
In diesem Fall werden dem Empfänger zinsverbilligte Darlehen zur Verfügung gestellt, die oft von Haftungsfreistellungen gegenüber der Hausbank flankiert sind. Teilweise werden auch zins- und/oder tilgungsfreie Jahre angeboten, um die Liquidität der Unternehmen zunächst zu schonen. Diese Programme werden in der Regel über die Hausbank abgewickelt (siehe **www.kfw.de** und **www. lfa.de**).

> **Bürgschaften**
Hier werden fehlende Sicherheiten des Unternehmers ersetzt. Hieraus ergibt sich normalerweise kein wirtschaftlicher Vorteil, allerdings wird der Zugang zu Kapital erleichtert.

> **Beteiligungen**
Bei Beteiligungen wird Kapital gegen Unternehmensanteile zur Verfügung gestellt. Diese Programme werden oft im innovativen Umfeld angeboten.

Hinweis zum Hausbankprinzip:
Finanzierungshilfen in Darlehensform werden normalerweise über die Hausbank der Antragsteller beantragt und ausgegeben. Die Darlehen kommen also nicht direkt von der jeweiligen Förderbank, sondern fließen von der Hausbank vor Ort an den Kreditnehmer. Als Hausbank kommt jede Sparkasse oder Bank in Frage. Die Aufgabe der Hausbank ist es, die Durchfinanzierung des gesamten Vorhabens zu bestätigen und im Regelfall nach Vorhabensabschluss den zu erstellenden Verwendungsnachweis zu prüfen.

Hinweis zu Haftungsfreistellungen und Bürgschaften:
Durch Haftungsfreistellungen und Bürgschaften wird das Kreditrisiko der Bank reduziert, wodurch sich ein leichterer Zugang zu Darlehen ergibt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Unternehmer von der Pflicht, den Kredit zurückzuzahlen, entbunden wird. So kommt es beispielsweise im Falle einer Insolvenz lediglich zum Gläubigertausch. Und das bedeutet, dass der Unternehmer den Kredit in diesem Fall an die Förderorganisation und nicht an die Bank zurückzahlen muss.

Sonderformen

Leasing

Das Leasinggut wird dem Leasingnehmer vom Leasinggeber gegen Zahlung eines vereinbarten Leasingentgelts zur Nutzung überlassen. Hierfür wollen Leasinggeber in der Regel auch Sicherheiten. Durch Leasingnahme schont man seine Liquidität, da das Leasinggut nicht gleich vollständig bezahlt werden muss. Die Mittel, die frei werden, sind anderweitig einsetzbar. Außerdem haftet der Leasinggeber für Ausfälle. Leasing ist vergleichbar mit Miete.

Optimaler Finanzierungsmix

Betrachten Sie zunächst Ihr Unternehmen!

> In welcher Unternehmensphase befinden Sie sich?

> Wie hoch ist der Kapitalbedarf?

> Produkt- oder Dienstleistungsinnovation?

> Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

> Welchen Standort soll Ihr Geschäft haben?

> Aus den Antworten auf diese Fragen ergibt sich eine Liste an möglichen Finanzierungsinstrumenten und entsprechenden Financiers. Wichtig ist bei der Akquisition einer Finanzierung, rechtzeitig mit den Vorbereitungen zu beginnen. Der gesamte Prozess von der Zusammenstellung der Unterlagen über die eventuelle Neuerstellung eines Businessplans und Verhandlungen bis hin zur Auszahlung kann gerade bei Eigenkapitalinvestments bis zu zwölf Monate dauern. Wollen Sie einen Eigenkapitalinvestor in Ihr Unternehmen holen, müssen Sie im Vorfeld eine klare Anreizstruktur aufbauen. Also: Welchen Mehrwert können Sie dem Investor bieten und wie wollen Sie dies umsetzen, z. B. wie kann der Investor einen Exit umsetzen und warum ist gerade Ihr Unternehmen in fünf Jahren so interessant für den Kauf durch einen großen Partner?

Seien Sie ehrlich zu sich selbst!

> In den meisten Fällen ist es nicht sinnvoll oder nicht möglich, nur einen Finanzier zu haben.

Wie erreichen Sie also ein optimales finanzielles Gleichgewicht?

Hierfür werden zwei Komponenten betrachtet:

1. **Die persönliche Entscheidung:** Wie viel Risiko sind Sie zu tragen bereit? Sind Sie bereit, Anteile an Ihrem Unternehmen abzugeben?
2. **Rahmenbedingungen:** Was ist überhaupt realistisch? Haben Sie ausreichende Sicherheiten? Haben Sie ausreichendes Wachstumspotenzial für einen Eigenkapitalinvestor? Gibt es Fördermittel für Ihr Vorhaben/Ihre Branche?

Leitfragen Finanzierung

Phase 3

> Auf welchen Annahmen basiert Ihr Finanzplan?

> Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?

> Wie sieht Ihre Kostenstruktur aus (fix, variabel)?

> 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 entwickelt sich die Kennzahl „Return of Investment“ (ROI), d. h. das Verhältnis des Jahresüberschusses zum gesamten investierten Vermögen?

> Wie realisieren die Investoren ihren Gewinn (Exit-Optionen)?

> Bin ich auf das Investorengespräch optimal vorbereitet?

2. Der Businessplan
2.11 Anhang

> Den Raum im Anhang Ihres Businessplans sollten Sie für unbedingt erforderliche Informationen nutzen, wie Organigramme, wichtige Nebenrechnungen, Patente, Lebensläufe des Managements oder auch Anzeigen und Artikel. Achten Sie jedoch darauf, dass der Anhang überschaubar bleibt und nicht zum „Datenfriedhof“ wird. Es schadet nicht, wenn der Anhang entfällt.

2. Der Businessplan
2.12 Ein paar ergänzende Ratschläge

1. Unternehmertum heißt Abhängigkeit

> Man sagt zwar immer, Unternehmer seien selbstständig und ihr eigener Herr oder ihre eigene Dame. Sie werden aber schnell merken, dass Sie sich auch in Abhängigkeit befinden werden. Vor allem gegenüber Partnern, Geldgebern, Kunden, Mitarbeitern und Gesellschaftern müssen Sie Rede und Antwort stehen. Nach dem Motto „Erfolg rechtfertigt jede Mittel“ können Sie durch eine positive Geschäftsentwicklung diese Abhängigkeiten und damit auch den Druck auf Sie verringern.

2. Ein Genie beherrscht das Chaos?

> Genies werden am Anfang Ihrer Unternehmensgründung vielleicht wichtig sein, da sie die entscheidenden Ideen und Impulse geben. Allerdings neigen Genies dazu, immer neue Visionen zu planen und sich wenig mit dem Arbeitsalltag zu beschäftigen. Bedenken Sie, es wird niemals Zeit sein, Verschobenes aufzuholen, da diese Stapel immer größer werden. Nur dokumentiertes Wissen bleibt! Deshalb planen Sie von Anfang an mit einem festen Bezugssystem und Regeln, an die man sich zu halten hat.

3. Fokus, Fokus, Fokus

> Ideen gibt es viele, allerdings können Sie nicht jede umsetzen, da Sie nur über knappe Ressourcen verfügen. Entscheiden Sie daher schnell, welche Idee umgesetzt werden soll, und konzentrieren Sie all Ihre Ressourcen auf diese. Es ist immer besser, einen schnell wachsenden Bereich zu haben als viele langsame. Diese Individualisierung gilt wiederum nur nach außen. Innerhalb Ihres Unternehmens müssen alle Prozesse standardisiert sein, sodass Sie schnell Aufträge abschließen können.

4. „Klotzen statt kleckern“

> Dies ist im Zusammenhang mit der Fokussierung Ihres Unternehmens zu sehen. Es meint nicht, dass Sie wahllos Geld zum Fenster hinauswerfen sollen. Investieren Sie selektiv in den Bereichen, in denen Sie den größten Erfolg erwarten, dort aber mit allem, was Sie haben. Deutsche Unternehmen handeln zu oft nach dem Vorsichtsprinzip und werden dann, trotz hervorragender Ideen, von Unternehmen aus den USA oder Asien, wo das Vorsichtsprinzip nicht in diesem Maße gilt, überholt. Merken Sie sich: Ein bisschen und ein bisschen bleibt immer ein bisschen!

5. Paradigma „Faktor 2“

> Egal, wie Sie planen, Sie werden schnell merken, dass Sie Ihre Pläne ständig über den Haufen werfen müssen. Sie brauchen generell doppelt so viel Geld, doppelt so viel Nerven und die doppelte Zeit, um in den Markt zu kommen. Das Paradoxe daran ist, dass jeder es weiß, auch die Investoren. Allerdings beharren diese meistens dennoch auf den von Ihnen gemachten Plänen. Deshalb müssen Sie die Toleranz für Abweichungen erhöhen und offen nach innen und außen kommunizieren. So können Sie den Druck, der auf Ihnen lasten wird, ein wenig reduzieren.

Viel Erfolg bei der Erstellung und Umsetzung Ihres Businessplans!

3. Beispiel für einen Businessplan

LPT

Zum Businessplan von LPT

> Vorliegender Plan stammt unverändert von einem realen Unternehmen. Er beansprucht keineswegs ein „perfekter“ Businessplan zu sein. So wären ein quantifizierter Kundennutzen oder einige Grafiken sicher gut, um die Verständlichkeit noch zu erhöhen. Lesen Sie dazu auch auf Seite 152 den Kommentar eines Venture Kapitalgebers zum LPT-Businessplan.

Inhalt

1.	**Executive Summary**	**114**
2.	**Produkt und Dienstleistung**	**117**
2.1	**Verfahrensablauf**	**117**
2.2	**Kundennutzen/Anwendungen**	**119**
2.2.1	LPT power	119
2.2.2	LPT 3D	120
2.2.3	LPT optic	120
2.2.4	LPT heat	121
2.2.5	LPT standard	121
2.2.6	Weitere Varianten	122
2.3	**Differenzierung zum Wettbewerb**	**122**
2.4	**Stadium der Entwicklung**	**124**
2.5	**Zertifizierungen**	**125**
2.6	**Patentsituation**	**125**
3.	**Markt und Wettbewerb**	**126**
3.1	**Allgemeiner Leiterplattenmarkt**	**126**
3.2	**Leiterplattenmarkt Deutschland**	**126**
3.3	**Markt- und Umsatzpotenzial LPT**	**127**
3.4	**Marktanteile von Wettbewerbern**	**128**
3.5	**Der Markt in Amerika und Japan**	**128**
3.6	**Märkte und Zielgruppen**	**128**
3.6.1	Leistungselektronik	128
3.6.2	Prototypenbau-Investitionsgüter	129
3.6.3	Automotive, Luft- und Raumfahrt	129
3.6.4	Entwicklungsabteilungen	129
3.7	**Projektpartner**	**130**
3.8	**Reaktionen der Wettbewerber**	**130**
3.9	**Profitabilität von LPT**	**130**
4.	**Marketing und Vertrieb**	**130**
4.1	**Marketing**	**130**
4.1.1	Preispolitik	131
4.1.2	Produktqualität	131
4.1.3	Distributionspolitik	131
4.2	**Kommunikationspolitik**	**132**
4.3	**Technischer Vertrieb**	**132**
4.4	**Vertriebskanal Internet**	**133**
4.5	**Marken**	**133**
5.	**Geschäftsmodell und Organisation**	**134**
5.1	**Chronik**	**134**
5.2	**Geschäftsmodell**	**135**
5.2.1	Umsatzkomponenten	135
5.2.2	Kooperationspartner/OEM	135
5.3	**Internationales Wachstum**	**136**
5.4	**Unternehmen/Organisation**	**136**
6.	**Unternehmerteam**	**137**
6.1	**Qualifikationen**	**137**
6.1.1	Geschäftsführung/Management	137
6.1.2	Controlling	138
6.1.3	Mitarbeiter	139
6.2	**Beirat**	**140**
6.3	**Motivation**	**141**
7.	**Realisierungsfahrplan**	**141**
8.	**Chancen und Risiken**	**142**
8.1	**Produkt**	**142**
8.2	**Patente**	**142**
8.3	**Markt**	**143**
8.4	**Wettbewerb**	**143**
8.5	**Marketing und Vertrieb**	**143**
8.6	**Geschäftsmodell**	**144**
8.7	**Finanzplanung**	**144**
9.	**Finanzplanung und Finanzierung**	**145**
9.1	**Liquiditätsplanung**	**145**
9.2	**Gewinn- und Verlustrechnung**	**145**
9.3	**Planbilanz**	**146**
9.4	**Kapitalbedarf**	**146**

Das Beispiel

Anmerkung

Im vorliegenden Businessplan wurden alle Jahreszahlen durch neutrale Zeitangaben (Jahr bzw. Geschäftsjahr) ersetzt. In Ihrem Businessplan sollten Sie natürlich mit konkreten Zahlen arbeiten.

1. Executive Summary

> Die Geschäftsidee beruht auf dem Gedanken, die Leistungsfähigkeit von Leiterplatten zu erhöhen, um damit verbesserte und neuartige Anwendungsmöglichkeiten zu erschließen. Die Grundinnovation der drahtgeschriebenen Leiterplatte besteht darin, das seit langem bestehende und etablierte Verfahren der Leiterplattenherstellung durch einen weiteren Fertigungsschritt hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Leiterplatte wesentlich zu verbessern.

> Die technologischen Vorteile für den Kunden spiegeln sich einerseits in der Hochstromfähigkeit der Leiterplatte und der nun möglichen Minimierung des Platzbedarfs und kommen so dem Miniaturisierungstrend in der Elektronik entgegen. Andererseits können durch die Kombination der herkömmlichen Leiterplattentechnik mit der Drahttechnologie dem Kunden neue Möglichkeiten angeboten werden, wie z. B. dreidimensionale Leiterplatten, opto-elektronische Leiterplatten, komplett geschirmte EMV-Leiterplatten sogar bis hin zu heizbaren oder kühlbaren Leiterplatten, die man mit herkömmlicher Technik nur schwer – und dafür sehr teuer – bis gar nicht auf dem Markt beziehen kann. Die optoelektronische Leiterplatte, welche die Innovationsspitze der Leiterplattentechnologie darstellt, wird LPT in Zusammenarbeit mit IBM und dem Fraunhofer Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration (IZM) in Berlin zur Serienreife entwickeln.

> Die wirtschaftlichen Vorteile für den Kunden liegen bei deutlichen Kosteneinsparungen in Höhe von bis zu 70 %. Beim Platzbedarf gibt es Einsparungspotenzial von bis zu 50 %. Bei kritischen Anwendungen, wie z. B. Betauungsproblematiken, inneren Spannungen durch ungleichmäßige Wärmeverteilungen etc. stehen dem Anwender durch den Einsatz der heizbaren Leiterplatte vollkommen neue Möglichkeiten offen. Aber auch bei Standard-Leiterplatten können durch ein Re-Design und die Verwendung von Draht teure Lagen eingespart werden.

> Das Herstellungsverfahren sowie die relevanten Produktanwendungen sind durch insgesamt 7 nationale und internationale Patent- und Gebrauchsmusteranmeldungen geschützt. Die Patente für die Basistechnologie sind bereits erteilt. Zur Produktion der drahtgeschriebenen Leiterplatte werden eine Drahtschreibemaschine und eine komplette Leiterplattenfertigungsanlage benötigt. Seit Anfang des 2. Geschäftsjahres ist die zweite Generation der CNC-gesteuerten (computerunterstützte numerische Maschinensteuerung) Drahtschreibemaschine im Einsatz. Des Weiteren besitzt LPT eine vollautomatisierte Leiterplattenfertigungsanlage. Es ist geplant, die Gesamtkapazität der Fertigung bis zum 2. Quartal des 3. Geschäftsjahres auf einen jährlichen Ausstoß von 2000 qm Leiterplatten-Nutzfläche zu verdoppeln.

> Zeitgleich werden alle relevanten Zertifizierungen nach Leiterplattennormen (IPC und UL) sowie die Zertifizierung der Firma nach ISO 9001/2000 abgeschlossen. Die entsprechende interne Auditierung wurde bereits erfolgreich durchgeführt. Aufgrund der starken Nachfrage aus dem Automotive-Bereich plant LPT bis Ende des 3. Geschäftsjahres auch die „Dach-Zertifizierung“ (Automotive) ISO TS 16949 zu erzielen.

> Der von LPT belieferte Leiterplattenmarkt hat ein weltweites Volumen von 35 Mrd. Dollar mit einem jährlichem Marktwachstum von über 7 %. Davon entfallen auf Europa 5 Mrd. Euro (davon Deutschland 2 Mrd. Euro), auf Amerika 8,8 Mrd. Euro und auf Japan 8,1 Mrd. Euro (Quelle: ZVEI). Das durch die Drahtschreibetechnologie adressierbare Marktpotenzial beträgt dabei weltweit bis zu 5 Mrd. Euro (Europa 700 Mio. Euro). Dies schließt neue innovative Themen wie z. B. die elektro-optische Leiterplatte noch nicht ein. Der europäische Markt (primär DACH, England, Frankreich, Italien, Spanien) wird direkt von LPT aus bedient; der amerikanische (Geschäftsjahr 3) und der asiatische (Geschäftsjahr 4) Markt sollen durch Joint Ventures mit dort ansässigen Partnern (z.B. Leiterplattenherstellern) erschlossen werden.

> LPTs Wettbewerber sind Anbieter von so genannten Dick-Kupfer- und starr-flex-Technologien. Nur diese können als potenzielle Substitutionstechnologien mit ähnlichen Leistungsmerkmalen eingesetzt werden. Nachteil dieser Technologien ist jedoch eine deutlich höhere Kostenbasis, sowie bei den Dick-Kupfer-Technologien starke Einschränkungen im Leiterplattendesign in Bezug auf feine Strukturen. So gesehen existiert in den Anwendungsgebieten, in welchen LPT seine Stärken voll ausspielen kann, kein relevanter Wettbewerb.

> Der Kundenkreis sind Anwender von Leiterplattenprodukten und Hersteller von Leiterplatten. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den Produktgruppen, bei denen aufgrund der innovativen Technologie die größten Vorteile erzielt werden können, z. B. der Hochstromleiterplatte, der dreidimensionalen Leiterplatte, der heizbaren Leiterplatte, ab dem 3. Geschäftsjahr der kühlbaren Leiterplatte und ab dem 5. Geschäftsjahr der opto-elektronischen Leiterplatte. Als Projektpartner konnten bereits SAMIKASA, BRILING, SEMIKRON, BARAIN, NIHAU, SIGOS und weitere Entwicklungsabteilungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) gewonnen werden. Der Vertrieb erfolgt dabei direkt sowohl über einen eigenen technischen Vertrieb als auch über lizenzierte etablierte Partner und Handelsvertreter. Durch Messen und Fachartikel konnten bereits über 600 Interessenten gesammelt werden.

> LPTs Kompetenz schließt die gesamte Prozesskette der Leiterplattenherstellung ein. Als Service-Geschäft (zur Projektakquisition) bietet LPT Design/Entflechtung von drahtgeschriebenen Leiterplatten als Dienstleistung an. Die Herstellung der Drahtfolie ist der zentrale Wertschöpfungsschritt von LPT, welcher der wesentliche Umsatzträger sein wird. Die Weiterverarbeitung der LPT Drahtfolie zur kompletten Leiterplatte ist wiederum ein Dienstleistungsangebot, welches dazu dient, Projektakquisition bei Schlüsselkunden durchzuführen. Mit den vorhandenen Anlagen kann LPT eine komplette Leiterplattenfertigung nur für Kleinserien, Prototypen sowie Null- und Anlaufserien leisten.

> Für Mittel- und Großserienstückzahlen kooperiert LPT mit etablierten, von den Kunden bereits akzeptierten qualifizierten Leiterplattenherstellern und positioniert sich dabei als Zulieferer der Drahtfolien, welche der Leiterplattenhersteller in seinem regulären Fertigungsprozess anstatt normaler Folien (ohne Draht) einsetzt. Die Herstellung der für die Drahtschreibung nötigen Maschinen für Mittel- und Großserie erfolgt über einen führenden europäischen Sondermaschinenbauer (OEM-Lieferant).

> Für das 1. Geschäftsjahr ist ein Jahresumsatz in Höhe von 220k Euro geplant, der im 2. Geschäftsjahr auf 1,48 Mio. Euro wachsen wird und im 3. Geschäftsjahr 15,23 Mio. Euro übersteigen wird. Der Anlaufverlust entwickelt sich dabei von -0,4 Mio. Euro (Geschäftsjahr 1), -0,8 Mio. Euro (Geschäftsjahr 2) auf einen Überschuss von geplanten 5,8 Mio. Euro im 3. Geschäftsjahr (vor Zinsen und Steuern). Der Break-even ist für das Ende des 2. Geschäftsjahres geplant. Im Zeitraum bis Ende des 3. Geschäftsjahres sind Anlageninvestitionen in Höhe von ca. 5,6 Mio. Euro vorgesehen, um die notwendige Ausweitung der Fertigungsinfrastruktur zu leisten. Der zur Realisierung der Wachstumsstrategie benötigte Betriebsmittelbedarf beträgt in den nächsten 18 Monaten 1,5 Mio. Euro. Diese Mittel dienen zum einen der Zertifizierung nach ISO/TS 16949 Automotive sowie UL-Norm, dem Auf- und Ausbau einer Vertriebs-, Marketing- und Support-Infrastruktur sowie der technischen Weiterentwicklung innovativer kundengerechter Produktlösungen.

> Zur Verwirklichung dieser Ziele startet LPT heute mit 8 festen sowie 4 freien Mitarbeitern. Das Team besteht aus Technikern und Ingenieuren mit genau auf die jeweiligen Verantwortungsbereiche zugeschnittenen Kompetenzen aus langjährigen Berufserfahrungen.

> LPT wird bislang geleitet von Stefan Fuchs (33), Gründer und Gesellschafter. Er studierte Fertigungstechnik an der Universität Erlangen, wobei sein fundiertes Fachwissen im Bereich Leiterplattentechnologie durch Studien- und Diplomarbeiten und mehrere Fortbildungen aufgebaut wurde. Zeitgleich erwarb er sich den Titel „Technischer Vertriebsingenieur VDI“ durch einen einjährigen Lehrgang. Ab November des 2. Geschäftsjahres wird sich Stefan Fuchs in der Rolle des „Chief Technology Officers und VP Engineering“ auf die technische und operative Leitung fokussieren.

> Die Geschäftsführung wird Andreas Vorwärts übernehmen. Andreas Vorwärts hat 20 Jahre Industrie-Erfahrung in Engineering, Marketing und Management-Rollen bei Impron, ATII Logic in Europa und USA sowie zuletzt bei seinem eigenen Beratungsunternehmen. Seit 2000 war er als Venture Capital Investor tätig.

> Georg Amsel ist als Unternehmens-Coach für die Geschäftsstrategie und das Business Development bei LPT verantwortlich. Er ist unter anderem Mitglied des Aufsichtsrats bei zahlreichen Technologieunternehmen, Gründer des Silicon-Valley-Hightech-Stammtisches, Vorstandsmitglied der German-American-Business-Association und aktiver Coach und Juror beim Münchner Businessplan-Wettbewerb.

> Michael Mahler verfügt über langjährige internationale Erfahrung im Hightech-Umfeld. Als Vice President und Managing Director namhafter amerikanischer und europäischer Firmen bringt er einen ausgezeichneten Erfahrungsschatz und ein großes Netzwerk mit. Michael Mahler zeichnet sich verantwortlich für Vertrieb und Marketing.

> In Kürze wird Herr Prof. Dr. Peter Wolf, derzeit Leiter des Fachbereichs Board Interconnection Technologies am Fraunhofer Institut IZM Berlin, als technischer Berater das LPT-Führungsteam unterstützen.

2. Produkt und Dienstleistung

Kommentar **Innovation steckt oft im Detail**

Manchmal sind es die kleinen Dinge, die eine Technologie ein großes Stück voranbringen und einen Durchbruch einleiten können. So könnte es auch bei dieser „simplen“ Punktschweißtechnik für Kupferlackdrähte sein: Drähte, die in einer Platine verschwinden und gleich mehrere Innenlagen ersetzen.
Dafür braucht es keine neue Fertigungstechnologie, andere Prozesse oder gar unbekannte Materialien. Die verlegten Drähte fügen sich in den bekannten und bestens beherrschten FR4-Fertigungsablauf ein. Eine Ergänzung – mehr nicht. Keine Revolution, die alles bisherige über Bord wirft – nur eine Weiterentwicklung. Genau das aber kann der drahtgeschriebenen Leiterplatte eine schnelle Akzeptanz und eine rasche Markteinführung bescheren. Die Vorteile gegenüber den normalen Platinen sind so groß, dass man sich tatsächlich fragen muss, wieso erst jetzt jemand auf diese Idee gekommen ist und die Drahttechnik wiederentdeckt hat.
Die altbekannte, starre und billige Glasfaser-Epoxyd-Platine – deren Tod schon oft vorhergesagt wurde – kann mit den integrierten Drähten nicht nur ein Stückchen weiterleben, sondern sogar wiederauferstehen. Ihre Einsatzmöglichkeiten erweitern sich ganz erheblich: Sie wird faltbar und dreidimensional – und das zu Kosten, die deutlich unter denen vergleichbarer starr-flexibler oder flexibler Basismaterialien liegen.
Noch muss die drahtgeschriebene Platine „laufen lernen“ – dies gilt vor allem für die Drahtlege- und Schweißmaschinen. Was spricht aber dagegen, dass diese Systeme demnächst Geschwindigkeiten heutiger Bestückungsautomaten erreichen? Diese Roboter werden sicherlich schnell, sehr schnell erwachsen werden. Und der „Kabelsalat“ in der Platine wird ebenso rasch einer Ordnung folgen, die über EMV und Signalkopplungen, Impedanz, Signalintegrität und Wärmeentwicklung wacht. *hs*

Harry Schubert
ist Redakteur der *Elektronik* für die Bereiche Bildverarbeitung, Fertigung, Konsumelektronik und Stromversorgung.
E-Mail: hschubert@elektronik.de

Bild 1: Ausschnitt aus dem Bericht „Auf Draht“ in der „Elektronik-Fachzeitschrift für industrielle Anwender und Entwickler“ (auflagenstärkste Fachzeitung)

2.1 Verfahrensablauf

> Der Arbeitsschritt „Drahtschreiben“ ist der weiteren Leiterplattenproduktion vorgelagert und kann an einem externen Standort vorgearbeitet werden. Der Ablauf der Herstellung der drahtgeschriebenen Leiterplatte soll im Folgenden kurz skizziert werden:

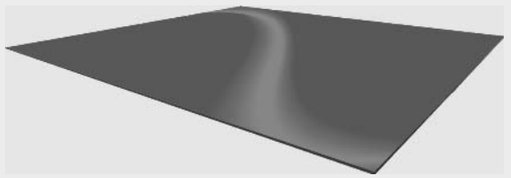


Bild 2: Fertigungsablauf Schritt 1

> Der Träger der Drahtschreibung ist die aufgeraute Oberfläche der Top- und Bottom-Kupferfolie. Dünne Kupferlackdrähte (bei der optischen Leiterplatte sind es dünne Lichtwellenleiter) werden computergesteuert nach einem vorgegebenen Signal Routing auf den Innenseiten der späteren Top- und Bottom-Layer automatisch verlegt.

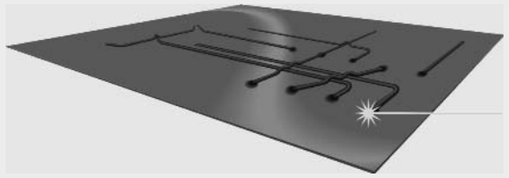


Bild 3: Fertigungsablauf Schritt 2

> Die Drähte werden dabei an den Kontaktpunkten mit modernster Micro-Schweißtechnologie elektrisch verbunden und an den Biegepunkten fixiert.

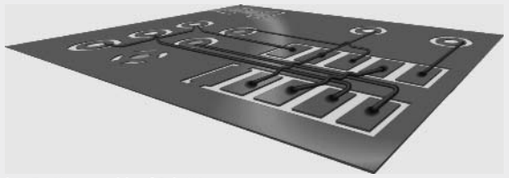


Bild 4: Fertigungsablauf Schritt 3

> Zur Veranschaulichung sind in Bild 4 die späteren Pads (Lötflächen) eingezeichnet. Dabei ist die Lage der Schweißpunkte zu erkennen:

> das Zentrum der SMD-Pads

> der Restring der THD-Pads

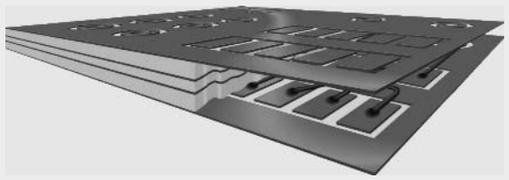


Bild 5: Fertigungsablauf Schritt 4

> Der weitere Aufbau der drahtgeschriebenen Leiterplatte sowie die weiteren Verarbeitungsschritte nach dem Verpressen (Bohren, Durchkontaktieren, Ätzen, Veredeln etc.) entsprechen denen einer herkömmlichen Multilayer-Leiterplatte.

2.2 Kundennutzen/Anwendungen

> Durch die Kombination von herkömmlichen geätzten Leiterbahnen und drahtgeschriebenen Signalleitungen ist es möglich, mit wenigen Drahtverbindungen große Vorteile für die entsprechende Kundenanforderung zu erlangen (es werden ausschließlich die relevanten Signalleitungen durch Draht ersetzt, um die Kosten und den Zeitaufwand der Drahtschreibung möglichst zu optimieren).

2.2.1 LPT power

> Die steigende Anzahl von Schaltungen, welche hohe Ströme steuern, stellt die heutige Leiterplattentechnik vor große Probleme: Auf den aufgrund der maximalen Ätzhöhe sehr dünnen Kupferschichten einer normalen Leiterplatte müssen Hochstromleitungen als sehr breite Bahnen (mehrere Zentimeter) realisiert werden. Derart breite Bahnen behindern das Leiterplattendesign erheblich und resultieren meist in deutlich größeren Leiterplatten. Alternativ verwendete, sehr viel dickere Kupferschichten ermöglichen zwar hohe Ströme in schmaleren Bahnen, erlauben jedoch keine feinen Strukturen, wie sie in großer Anzahl für Steuersignale benötigt werden. Auch sind dicke Kupferschichten aufgrund langer Ätzzeiten teuer in der Realisierung.

> LPT power entfaltet hier sein technisches Potenzial. Im Inneren der Leiterplatten werden elektrische Verbindungen mit hoher Strombelastung mittels eines oder mehrerer paralleler Lackdrähte zusätzlich zur oder anstelle der geätzten Leiterbahn hergestellt. So können auf dieser Leiterplatte hohe Ströme mit feinen Strukturen kostengünstig kombiniert werden.

> Durch die Integrierung der Drähte (und den Ersatz der ansonsten extrem breiten Leiterbahnen) in die Leiterplatte ist es nun möglich, die Außenabmessungen der Leiterplatte klein und kompakt zu halten, was dem unabänderlichen Trend zur Miniaturisierung entspricht.

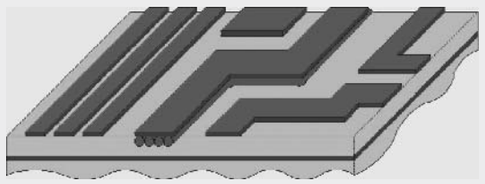


Bild 6: Prinzipzeichnung: LPT power

2.2.2 LPT 3D

> In die LPT 3D wird quer zu den Drähten eine gerade Nut von der einen bis zur anderen Leiterplattenkante gefräst. In dieser Nut kann die Leiterplatte nach der einen Seite bis zu 180°, nach der anderen Seite bis zu 90° gebogen werden.

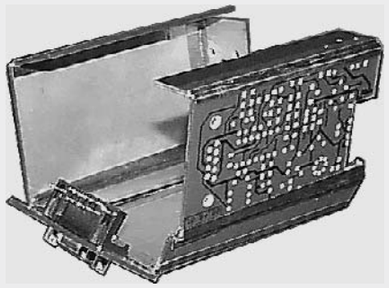


Bild 7: Muster: LPT 3D

> Die 180°-Biegung ist ideal für die Kompaktbauweise. Die 30°-Biegung ist sehr gut geeignet für vorübergehenden Hitzeschutz bzw. definierte Zinnfreiheit beim Löten und kann danach problemlos wieder in die Ausgangsposition zurückgebogen werden.

> Bei der 90°-Biegung dient LPT 3D zur Anbringung von Anzeige- bzw. Eingabebauelementen und Buchsen an der Frontseite, unter Umständen in verschiedenen Befestigungsebenen. Bei einem rundum geschlossenen Gehäuse sind die Vorteile :EM-Schirmung, EGB-Schutz, Hochspannungsschutz, Schutz vor unbefugten Eingriffen, Trennung von wärmeerzeugenden Bauteilen oder Batterien außerhalb des Gehäuses.

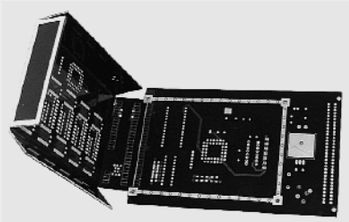


Bild 8: Muster: LPT 3D

2.2.3 LPT optic

> „Ein Thema, das die Fachwelt derzeit beschäftigt, ist der Einzug optischer Technologien in den Bereich Elektronik. Ein Kernstück bildet hier u.a. die opto-elektronische Leiterplatte, deren Weiterentwicklung und Erforschung in der Elektronikbranche eine Innovationsspitze darstellt."

Vorwort Fachtagung VDE

> LPT optic ist konzipiert für die Leiterplatte von morgen. Bei immer höheren Taktfrequenzen kann die aktuelle elektrische Leiterplattentechnik den Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Durch den Einsatz von Glasfasern als Leiter sind Frequenzen im Gigahertz-Bereich unproblematisch. Diese optischen Leiter sind nunmehr durch die Drahtschreibung möglich. Auch für dieses Verfahren hat LPT patentrechtlichen Schutz angemeldet.

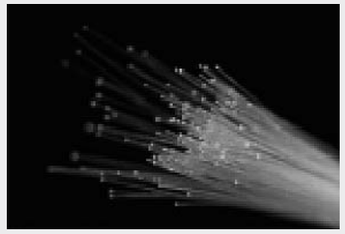
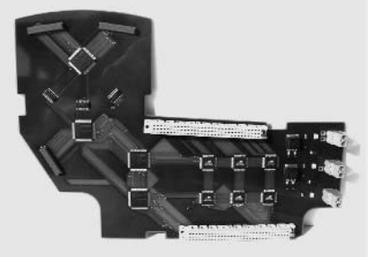


Bild 9: Lichtwellenleiter: LPT optic

2.2.4 LPT heat

> Bei LPT heat wird anstatt der Kupferdrähte Widerstands(= Heiz-)draht in die Leiterplatte eingebracht. Dadurch kann die Leiterplatte zielgenau aufgewärmt werden; so können Betauungsprobleme oder unterschiedliche Ausdehnungen der Leiterplatte bei unterschiedlichen Temperaturen vermieden werden. Ferner können nun einfach Widerstände in die Leiterplatte integriert werden, was niedrige Bestückungskosten zur Folge hat.



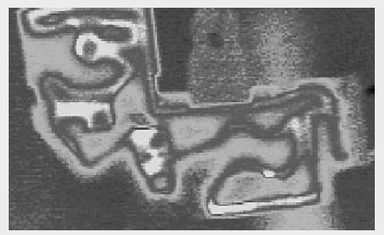


Bild 10 + 11: LPT heat (rechts nach 2 Sekunden)

2.2.5 LPT standard

> Durch ein entsprechendes Re-Design ist es in vielen Fällen möglich, mithilfe des Drahtes bei konventionellen Leiterplatten teure Lagen einzusparen. So kann zum Beispiel eine 6-Lagen-Multilayer-Leiterplatte auf einen 4-Lagen-WIRELAID-Multilayer reduziert werden.

Bild 12: LPT standard

2.2.6 Weitere Varianten

> Weitere Möglichkeiten, die sich aus der Kombination konventionell/Drahtschreibung ergeben, sind **LPT rapid** für kurzfristige Layoutänderungen und **LPT future** für komplett geschirmte Leiterplatten. In Zusammenarbeit mit den Kunden wird es aber immer wieder neue Anwendungsfelder der Drahttechnologie geben, wie **LPT cool active** und passive und **LPT large**.

> Durch den Aufbau einer Kleinserien-Fertigung ist es bei **LPT PCB** auch möglich, herkömmliche Leiterplatten im Kleinserienbereich mit anzubieten. Dadurch ist eine Auslastung der Fertigung von Anfang an gewährleistet, wobei bei Engpässen die drahtgeschriebenen Leiterplatten stets höhere Priorität haben.

2.3 Differenzierung zum Wettbewerb

LPT differenziert sich in folgenden Punkten vom Wettbewerb:

> Kosteneinsparungen bis zu 70 %
> Platzeinsparung bis zu 50 %
> Räumliche Flexibilität auch bei hohen Strömen
> Kürzere Lieferzeit

> Mit der drahtgeschriebenen Leiterplatte ist es nun dem Hardwareentwickler möglich, die Packungsdichte deutlich zu erhöhen und so den teuren Platzbedarf deutlich zu verringern. Dies ist der gravierende Vorteil bei LPT power. Benötigte man bei der herkömmlichen Leiterplatte eine ca. 20 mm breite Leiterbahn, um einen Strom von z. B. 15 A zu übertragen, so wird diese Leiterbahn bei LPT power durch einen Flachdraht (1,3 mm Breite) in der Leiterplatte ersetzt, und der dadurch gewonnene Platz kann für den normalen Schaltungsentwurf verwendet werden.

> Auf diesem Gebiet hat die Konkurrenz noch keine adäquate Lösung gefunden. Der Entwickler muss den großen Platzbedarf akzeptieren und gegebenenfalls zu einer Miniaturisierung der Bauteile greifen, was zuerst bei den Bauteilen selbst und später auch bei der Verarbeitung zu erheblichen Mehrkosten führt.

> Einige Leiterplattenhersteller haben begonnen, unter großem Aufwand Leiterplatten mit Dickkupferschichten zu entwickeln. Diese sind in der Herstellung aufgrund der nur sehr schwierig zu ätzenden hohen Schichtdicke (400 µm) sehr teuer und können mit den feinen Strukturen von Signalleiterbahnen nicht effizient kombiniert werden. Auf absehbare Zeit ist in diesem Bereich keine wirtschaftlich vergleichbare Lösung zu erwarten.

Kundennutzen LPT power im Vergleich zum Wettbewerb:

> Größere elektrische Ströme bei engerer Bauweise
> Auf einer Leiterplatte können Leistungselektronik und Schaltungselektronik vermischt werden
> Kreuzungen von Strom führenden Leitern sind leichter zu realisieren
> Größere Flexibilität für den Entwickler
> Durch den Einsatz von Flachdrähten können auch extrem hohe Ströme übertragen werden

> LPT 3D kann die Gesamtsystemkosten deutlich reduzieren. Alternativ zu zwei getrennten Leiterplatten, welche mit Steckverbindern oder manuell per Kabel verbunden werden müssen, kann mit LPT 3D das Gesamtsystem auf einer Leiterplatte gefertigt werden. Diese Leiterplatte wird nach Bestückung in einem simplen Schritt „gebogen“ und ersetzt kostengünstig ein alternativ sehr viel teureres System aus zwei Leiterplatten.

> Ein Konkurrenzprodukt, das diese Problematik auch adressieren kann, ist die „starr-flexible Leiterplatte“, welche aber in der Herstellung um mindestens den Faktor fünf teurer ist als die vergleichbare „starre“ Leiterplatte von LPT.

Kundennutzen LPT 3D im Vergleich zum Wettbewerb:

> Alle elektrischen Verbindungen in einer einzigen Leiterplatte
> Alle Arbeitsgänge (Bestücken, Abgleichen, Prüfen, Fehlersuche, Reparatur) im ebenen Zustand
> Keine Handlötstellen
> Logistik von nur einer Position bei einem Lieferanten
> Einfacher Zugang bei Reparaturen

> Ferner ist es nun durch LPT 3D möglich, komplett geschirmte Gehäuse in einem Arbeitsgang herzustellen, was für EMV-Eigenschaften von Baugruppen von hoher Bedeutung ist.

> Die drei Dimensionen des Kundennutzens Zeit, Qualität und Kosten werden heutzutage von allen Herstellern verfolgt und mehr oder weniger gut erreicht. Auf diesem Gebiet ist eine Abgrenzung sehr schwer, wobei in der Dimension Zeit gleich Geschwindigkeit LPT durch seine Substitution von schwer zu entflechtenden Leiterbahnen durch den Draht einen nicht zu verachtenden Vorteil besitzt.

> Ein weiterer, sehr interessanter Aspekt der Drahtschreibetechnologie ist die Zukunftssicherheit. Es wird nun möglich sein, in überschaubarem Zeitrahmen eine Lösung auch für die im Moment noch nicht zu lösenden Probleme der Optik in der Leiterplatte, der zielgerichteten

Kühlung der Leiterplatte und der kompletten Schirmung einer Leiterplatte darzustellen. Auch weitere Möglichkeiten der Drahtschreibetechnologie, die mit einer Leiterplatte nichts zu tun haben, sind interessant und wurden von Kunden bereits angefragt (Spulentechnik für Smart Cards, transparente Werbedisplays, Verlegen von geschirmten Drähten ...).

2.4 Stadium der Entwicklung

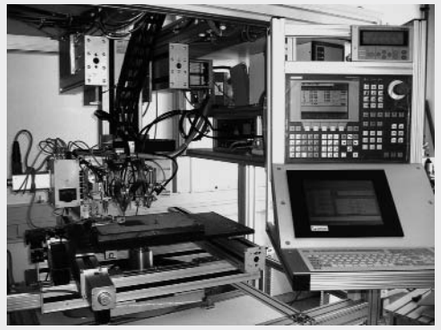
> Die Drahtschreibetechnik wurde in der Zeit Ende des Jahres C bis zum Jahr F von der Basisidee bis zu einem funktionsfähigen ersten Prototypen gebracht. Das Problem der Ankontaktierung der Drähte auf die dünne Kupferplatte stellte dabei die größte Herausforderung dar. Zur weiteren Beurteilung des Verfahrens musste dann eine komplette Kleinserien-Leiterplattenfertigung aufgebaut werden. Ferner wurden bis Ende des Jahres F auch die Gebäudevoraussetzungen an die Notwendigkeiten angepasst: Die vorher auf ca 100 qm renovierte Scheune wurde komplett ausgebaut; es stehen nun über 700 qm für die Fertigung zur Verfügung.

Bild 13: Gebäude LPT

> Dabei ist es laut Besucherangaben gelungen, eine der „schönsten“ und „vorzeigefähigsten“ Leiterplattenfertigungen zu errichten. Dies hatte bei den bisherigen Kundenbesuchen einen nicht zu unterschätzenden Sympathieeffekt zur Folge.

> Aufgrund der miteinander vernetzten Steuerungen mit Fertigungsleitstand steht eine komplett automatisierte Kleinserien-Fertigung mit allen dazugehörigen internen Testabläufen zur Verfügung.

> Seit Anfang des 2. Geschäftsjahres ist nun auch die zweite Generation der Drahtschreibemaschine im Einsatz. Mit ihr können sowohl die Kleinserien als auch die Prototypen- und Null- bzw. Anlaufserien der Mittel- und Großserien hergestellt werden. Die dritte Generation der Drahtschreibemaschine wird parallel von einem sehr namhaften Sondermaschinenbauer überarbeitet und später als OEM gefertigt.



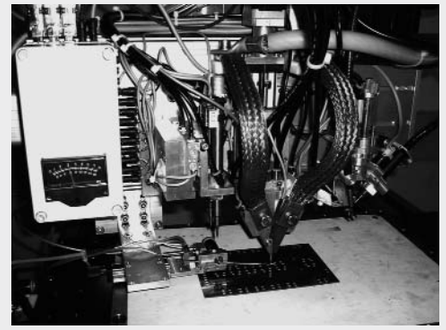


Bild 14 + 15: 2. Generation Drahtschreibemaschine

> Die Fertigung erlaubt nach der Kapazitätserweiterung Mitte 2006 einen jährlichen Durchsatz von ca. 2000 qm Leiterplatten-Nutzfläche. Bei Kapazitätsengpässen kann problemlos auf bestehende Leiterplattenhersteller in Form der verlängerten Werkbank zurückgegriffen werden.

2.5 Zertifizierungen

> Erste Zertifizierungsmuster, welche die Leiterverfahren, Akustik und die herkömmliche Leiterplattentechnik beinhalten, sind bereits beim Max Grundig Institut IZM in Berlin eingereicht. Diese Muster sind durch das Gottlieb Daimler Institut allesamt positiv beurteilt worden.

> Es werden ferner bis Ende 2. Quartal 2006 Untersuchungen nach UL-Norm (USA) durchgeführt werden. Die Zertifizierung durch UL wird Mitte 2006 erwartet.

> LPT wurde bereits nach ISO 9001:2000 auditiert und wird bis März 2006 zertifiziert sein. Aufgrund einer verstärkten Nachfrage aus dem Transportation-Bereich arbeitet LPT daran, bis Ende 2006 auch die „Dach-Zertifizierung“ (Transportation) ISO TS 16949 erfolgreich abzuschließen.

2.6 Patentsituation

> Das Herstellungsverfahren sowie die relevanten Produktanwendungen sind durch insgesamt fünf nationale und internationale Patent- und Gebrauchsmusteranmeldungen geschützt. Die Patente für die Basistechnologie sind bereits erteilt.

3. Markt und Wettbewerb

3.1 Allgemeiner Leiterplattenmarkt

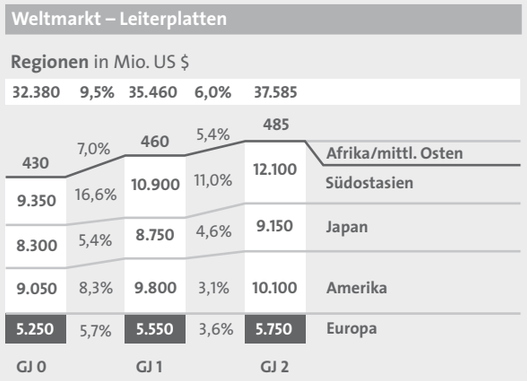


Bild 16: Weltmarkt Leiterplatten 2003–2005; ZVEI

> Das Wachstum des Leiterplatten-Weltmarkts wird hauptsächlich durch den asiatischen Raum getragen. Das Wachstum im 1. Geschäftsjahr in Europa ist nach ZVEI 5,7 % gegeben und wird im 2. Geschäftsjahr ca. 3,6 % betragen. Der Leiterplattengesamtmarkt in Deutschland liegt im 1. Geschäftsjahr bei ca. 2 Mrd. Euro (2000: 2,07 Mrd. Euro, 2001: 2,16 Mrd. Euro, 2002: 1,92 Mrd. Euro, 2003: 1,95 Mrd. Euro). Der Rückgang von 2001 auf 2003 hatte zur Folge, dass eine starke Marktbereinigung durch Aufkäufe und Liquidationen stattfand und weiter stattfindet.

3.2 Leiterplattenmarkt Deutschland

> Um den Leiterplattenmarkt für LPT besser darlegen zu können, muss der Markt nach den Anwendungen der Leiterplatten aufgegliedert werden:

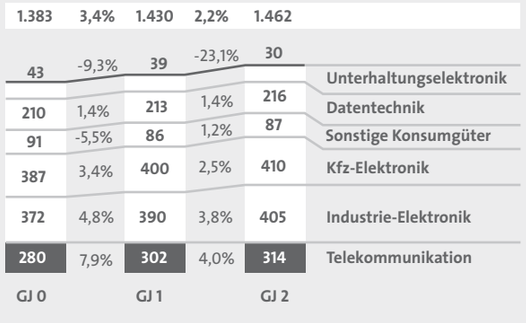


Bild 17: Markt Deutschland 2003–2005; ZVEI

3.3 Markt- und Umsatzpotenzial LPT

> Daraus kann man dann den adressierbaren Markt für Deutschland, Europa und die Welt grob abschätzen:

	Deutschland					
	Gesamt Markt		Adressierbarer Markt		Umsatzpotenzial LPT/Drahtfolien	
Unterhaltung	2 %	30,0	5 %	1,5	13 %	0,2
Datentechnik	15 %	216,0	10 %	21,6	10 %	2,2
Konsum	6 %	87,0	5 %	4,4	11 %	0,5
KFZ	28 %	410,0	20 %	82,0	10 %	8,2
Industrie	28 %	405,0	30 %	121,5	14 %	17,0
Telekom	21 %	314,0	10 %	31,4	11 %	3,5
Summe		**1.462,0**		**262,4**		**31,5**

Bild 18: Umsatzpotenzial LPT in Deutschland: 31,5 Mio. Euro (Zahlen: ZVEI + LPT)

	Europa inkl. Deutschland					
	Gesamt Markt		Adressierbarer Markt		Umsatzpotenzial LPT/Drahtfolien	
Unterhaltung	4 %	192,0	5 %	9,6	13 %	1,2
Datentechnik	12 %	576,0	10 %	57,6	10 %	5,8
Konsum	6 %	288,0	5 %	14,4	11 %	1,6
KFZ	24 %	1152,0	20 %	230,4	10 %	23,0
Industrie	29 %	1392,0	30 %	417,6	14 %	58,5
Telekom	25 %	1200,0	10 %	120,0	11 %	13,2
Summe		**4.800,0**		**849,6**		**103,3**

Bild 19: Umsatzpotenzial LPT in Europa: 103,3 Mio. Euro (Zahlen: LPT)

	Welt inkl. Europa					
	Gesamt Markt		Adressierbarer Markt		Umsatzpotenzial LPT/Drahtfolien	
Unterhaltung	11 %	3410,0	5 %	170,5	13 %	22,2
Datentechnik	17 %	5270,0	10 %	527,0	10 %	52,7
Konsum	9 %	2790,0	5 %	139,5	11 %	15,3
KFZ	19 %	5890,0	20 %	1178,0	10 %	117,8
Industrie	24 %	7440,0	30 %	2232,0	14 %	312,5
Telekom	20 %	6200,0	10 %	620,0	11 %	68,2
Summe		**31.000,0**		**4867,0**		**588,7**

Bild 20: Umsatzpotenzial LPT weltweit: 588,7 Mio. Euro (Zahlen: LPT)

3.4 Marktanteile von Wettbewerbern

> Der deutsche Leiterplattenmarkt ist ein wettbewerbsintensiver Markt mit oligopolistischer Marktstruktur. Die Top-10-Hersteller erwirtschaften 60 % des Gesamtproduktionsvolumens. Es gibt in Deutschland wie auch in Europa keine Aufteilung des Leiterplattenmarkts im Kleinserien- und Mittelserienbereich. Lediglich der Großserienmarkt wird von vier bis fünf großen Leiterplattenherstellern abgedeckt. Die anderen ca. 100 Hersteller teilen sich den Markt der Klein- und Mittelserien untereinander auf, ohne dass es hierbei Marktanteilsspitzen bei gewissen Herstellern gibt.

3.5 Der Markt in Amerika und Japan

> Die zwei weltweit größten Märkte liegen in Amerika mit 8,8 Mrd. Euro und in Japan mit 8,1 Mrd. Euro. Die Struktur dieser Märkte ist absolut vergleichbar mit denen in Europa/Deutschland. Diese Märkte sollen mit Kooperationspartnern durch Joint Ventures erschlossen werden.

3.6 Märkte und Zielgruppen

> Die Anforderungen des Marktes an die Features elektronischer Baugruppen sind in den letzten Jahren exponenziell gestiegen. Die Forderung nach ständig kleiner werdenden Schaltungen bei gleich bleibender Leistungsfähigkeit stellt die Hersteller elektronischer Baugruppen sowie die Leiterplattenentwickler vor große Herausforderungen. Dem kann einerseits durch extreme Integration seitens der eingesetzten Bauteile Rechnung getragen werden. Andererseits werden durch neue und universellere Schaltkreistechnologien Integrationsdichten erreicht, die vor einigen Jahren noch undenkbar erschienen.

> Auch die immer geringeren Verlustleistungen und Betriebsspannungen der neuen Halbleitergenerationen lassen sehr hohe Packungsdichten zu. Nicht überall lassen sich aber große Leistungen und damit auch hohe Spannungen und/oder hohe Ströme vermeiden. Im Maschinenbau und seinen einzelnen Unterbereichen wie Automatisierungs- und Antriebstechnik unterliegt die Mikrointegration physikalischen Grenzen, die sich in völlig anderen Bereichen bewegen als beispielsweise in der Mobilfunktechnik. Genau den Bereich der Leistungselektronik deckt die drahtgeschriebene Leiterplatte ab.

Die Märkte von drahtgeschriebenen Leiterplatten liegen in den Segmenten:

3.6.1 Leistungselektronik

> Der Vorteil liegt hier bei der weitaus größeren Stromdichte, die die drahtgeschriebene Leiterplatte bei gleicher Leiterbahnbreite gegenüber der herkömmlichen bietet. Viele Anwendungen können dann auf engerem Raum platziert werden, was dem Trend zur fortschreitenden Miniaturisierung auch im Hochleistungsbereich entgegenkommt.

> Geregelte Antriebstechniken im Maschinenbau zählen hierzu ebenso wie ein Leistungsverstärker im Niederfrequenzbereich. Die bessere Hochspannungsfestigkeit gegenüber einer normalen Leiterbahn (Grund: „Spineffekt“) an deren Ecken macht auch Anwendungen im Bereich der Energieversorgung möglich.

3.6.2 Prototypenbau, Investitionsgüter

> Die einzigartige Möglichkeit, eine Leiterplatte kombiniert aus verschiedenen Technologien herzustellen, bietet dem Muster- und Prototypenbau wie auch dem Investitionsgütersektor mit seinen extrem kleinen Stückzahlen völlig neue Möglichkeiten. Die Leiterplatten werden nach bekanntem Muster im unteren Leistungsbereich von LPT gefertigt. Später werden die Leistungselemente separat auf die Platte platziert. Jede Platte kann dann durch dynamisches Anpassen an die optimale Struktur so einfach wie möglich, aber so sicher wie nötig gehalten werden. Die sonst übliche Platzierung auf so genannten Nutzen, die dann alle weitestgehend parallel bearbeitet werden und deshalb auch völlig identisch sein müssen, entfällt hier. So sind Mindestabnahmemenge oder -preis bei der Drahtschreibung nicht von Bedeutung. Betrachtet man den Muster- und Prototypenbedarf bis zu einer Menge von 100 Schaltungen, so werden diese Mengen ebenfalls abgedeckt.

3.6.3 Automotive, Luft- und Raumfahrt

> Die Kraftfahrzeugbranche bzw. deren Zulieferindustrie wird in den letzten Jahren von einem Boom an Elektronik überrollt. Vormals rein mechanisch betriebene Baugruppen werden zunehmend mit elektrischen Antrieben und elektronischen Steuerungen versehen, um die Regelgenauigkeit auf ein Vielfaches zu erhöhen oder dem Kunden einfach ganz neue Möglichkeiten des Kfz anzubieten.

> Hier kommen viele Anforderungen auf eine Leiterplatte zu. Zuverlässigkeit, Gewicht und Kosten sind die wichtigsten Attribute. Durch die Fähigkeit der drahtgeschriebenen Leiterplatte, schon im fertigen Zustand noch mechanisch bis zu 180° angepasst werden zu können, bieten sich Möglichkeiten, Leiterplatten auch als Winkel oder halben Würfel herzustellen, und sie so potenziell knappen Platzverhältnissen optimal anpassen zu können. Bei der dann dreidimensionalen Ausrichtung entfallen die Lötverbindungen durch den vorverlegten Draht an den Verbindungsstellen zu den einzelnen Schaltungen. Das bietet eine sehr große Sicherheitsreserve, wie sie auch in der Luft- und Raumfahrt Standard ist.

3.6.4 Entwicklungsabteilungen

> Die Zielgruppe der drahtgeschriebenen Leiterplatte umfasst den gesamten Bereich der Hardware-Entwickler. Die Verringerung der Lagenzahlen bei bereits vorhandenen Leiterplatten und die sich dadurch ergebenden Kosteneinsparungen stellen für jede Entwicklungsabteilung einen deutlichen Vorteil dar.

3.7 Projektpartner

> Durch den im 1. Geschäftsjahr bereits begonnenen Kundenaufbau durch Messen und Fachartikel konnte LPT bereits in kurzer Zeit namhafte Projektpartner gewinnen: SIEMENS, SIEMENS VDO, BOSCH, Phoenix, Continental Temic, SEMIKRON, Bosch Rexroth, BEDIA, ACD, SIGOS.

3.8 Reaktionen der Wettbewerber

> Eine Gegenreaktion auf die drahtgeschriebene Leiterplatte ist aufgrund des Patentschutzes sowie des hohen Forschungsaufwands, der benötigt würde, um mit konventioneller Technik die technologischen Vorteile von LPT wettzumachen, nicht zu erwarten. Ferner besteht die Möglichkeit, dass LPT zukünftig durch ein Lizenzmodell den Wettbewerb mit einbindet.

3.9 Profitabilität von LPT

> Durch die zwei Säulen – Fertigung der Leiterplatten-Kleinserien, -Prototypen und -Anlaufserien durch LPT (und die Abarbeitung von Aufträgen bei Kapazitätsengpässen durch die verlängerte Werkbank) sowie durch die Zulieferung von drahtbeschriebenen Folien an Leiterplattenhersteller – ist hohe Profitabilität möglich. Die günstige Wettbewerbssituation wird in vielen Segmenten für LPT sehr attraktive Margen ermöglichen.
Näheres hierzu auch in Kapitel 9, Finanzplanung.

4. Marketing und Vertrieb

4.1 Marketing

> Oberstes Ziel von LPT ist es, eine hohe Marktdurchdringung und Marktpräsenz der drahtgeschriebenen Leiterplatte in kürzester Zeit zu erreichen.

> LPT fokussiert den Einsatz seiner Technologie auf Felder, in denen die Einzigartigkeit und der Wettbewerbsvorteil besonders groß sind. In diesen Feldern hat eine von Wettbewerbern angebotene Alternativlösung – falls überhaupt vorhanden – sehr viel höhere Kosten und erlaubt LPT damit sehr attraktive und flexible Margengestaltung.

4.1.1 Preispolitik

> Durch ein intelligentes, wertbasiertes Preismodell wird LPT sicherstellen, die gewollte Marktdurchdringung nicht durch unangepasste Preise zu behindern. Es wird von Anfang an darauf geachtet, dass dem Entwickler auch mithilfe der Darlegung der Einsparpotenziale die Bereitschaft zum Umsteigen auf die neue Technologie so „attraktiv“ wie nur möglich dargelegt wird. Würde er die technologischen Vorteile, die er durch die Varianten der drahtgeschriebenen Leiterplatte hat, auf herkömmliche Weise produzieren lassen, so müsste er mit einem Aufschlag von bis zu 50 % der Herstellkosten rechnen. Niedrigere Folgekosten durch erheblich vereinfachte Folgebearbeitungsschritte (Bestücken, Testen) sind hierbei sicher nur in Teilen berücksichtigt.

4.1.2 Produktqualität

> Natürlich muss es der Anspruch von LPT sein, dem Kunden fehlerfreie Qualität in kurzen Lieferzeiten zu garantieren. Dazu werden alle drahtgeschriebenen Leiterplatten, die LPT verlassen, vorher mit einem elektrischen Test (E-Test) überprüft. Es darf kein Kunde wegen Qualitätsmängeln verärgert werden. Das wird aber auch durch die Befolgung des Qualitätswesens, das LPT mit Einführung der ISO 9001/2000 bestätigt hat, festgelegt.

> Ferner wird LPT die Kunden dahingehend unterstützen, ihnen von Anfang an bei allen Fragen des Designs und der Ausnutzung aller technischen Möglichkeiten der drahtgeschriebenen Leiterplatte hilfreich zur Seite zu stehen. Aus diesem Grund besitzen bei LPT alle Vertriebsmitarbeiter langjährige berufliche Erfahrungen im Bereich des Leiterplattenlayouts (mehr dazu unter 4.3 Vertrieb).

4.1.3 Distributionspolitik

> Die Markterschließung erfolgt auch durch die Nutzung von vorhandenen Vertriebskanälen. So erfolgt der gesamte Vertrieb neben dem technischen Vertrieb durch LPT über lizenzierte Partner und Handelsvertreter, die von LPT eine fachliche Schulung erhalten.

> Zur technischen Unterstützung bei anspruchsvollen Anwendungen steht den Partnern und Handelsvertretern der technische Vertrieb von LPT bei Bedarf immer zur Seite und übernimmt die genaue Projektierung mit dem Kunden vor Ort.

> LPT optic wird sich durch die enge Zusammenarbeit mit IBM und dem Fraunhofer Institut, IZM in Berlin und den dadurch sehr engen Verbindungen zu den dafür ferner in Frage kommenden industriellen Abnehmern SIEMENS, Alcatel, ... „selbst“ publik machen und so den direkten Weg zum späteren Kundenkreis erschließen.

Bild 21: Aus Kampagnen und Sales entstehen Adressen, die zu „leads" führen, aus denen Opportunities werden, die zu Aufträgen führen. Die Proportionen spiegeln die „Hitrates" wider. Die Musterserie leveraged die Großserie. LPT vergibt die Lizenzen und das Know-how zur Produktion von Mittel- und Großserien an Großserienhersteller.

4.2 Kommunikationspolitik

> Zielgruppen-/Kunden-Ansprache und Werbung erfolgen unter anderem durch eigene Stände auf Fachmessen wie der SMT Messe, der embedded systems, der SPS Drive in Nürnberg und der electronica und productronica in München. Hier wurden in den letzten 24 Monaten bereits weit über 600 Interessenten „gesammelt".

> Ferner kamen viele Anfragen durch Fachpresse-Artikel in der „Electronic", der „PLUS", der „Die Leiterplatte" und der „Productronic". Der Name „LPT" ist in der Fachwelt inzwischen ein Begriff. Die Artikel können unter **www.LPTnet.de** heruntergeladen werden.

> Zukünftig soll das Instrument der Fachartikel und der gezielten Bewerbung durch Anzeigen intensiv ausgebaut werden. Auch Vorträge auf Fachkongressen und Foren waren und werden ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie bleiben. Für diese und für die weiteren zukünftigen Aufgaben im Bereich Öffentlichkeitsarbeit wird LPT mit einer Münchner Agentur für Presse und Public Relation zusammenarbeiten, die hervorragende Kontakte in die für LPT wichtigen Redaktionen hat.

4.3 Technischer Vertrieb

> Die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter in diesem speziellen Segment der Leiterplattenherstellung erfordert nicht nur gutes betriebswirtschaftliches Denken und Handeln, sondern auch langjährige Erfahrung im Umgang mit dem Thema Leiterplatte. Die Kenntnisse der Mitarbeiter gliedern sich folgendermaßen:

- Fundierte technische Grundausbildung in einem elektrotechnischen Beruf, vornehmlich Elektrotechnik oder Nachrichtentechnik
- Weiterbildung zum Ingenieur oder Techniker/Meister in o. g. Bereich mit Zusatzqualifikationen im Bereich Betriebswirtschaft
- Erfahrung im analogen und digitalen Schaltungsentwurf in Verbindung mit der Erstellung der zugehörigen Leiterplatten, unter Berücksichtigung der Bereiche EMV und Leistungsübertragung
- Erfahrung im Umgang mit den dazu nötigen CAD-Tools
- Verhandlungssicheres Auftreten gegenüber dem Kunden
- Sichere PC- und Office-Kenntnisse

> Die starke Techniklastigkeit bei der Platzierung der drahtgeschriebenen Leiterplatte auf dem Markt erfordert gute Kenntnisse, da in der Regel auch die Leiterplattenentwickler der Firmen die Entscheidung über einen möglichen Umstieg auf einen anderen Zulieferer mit einer anderen Technologie treffen. Der technische Hintergrund muss kompetent und nachhaltig vermittelt werden.

4.4 Vertriebskanal Internet

> Derzeit stellt die Website der Firma lediglich eine Informationsquelle dar. Ein Interessent, der z. B. aufgrund der Anzeigen oder über Schlüsselworte bei Internetsuchmaschinen auf LPT aufmerksam geworden ist, kann sich auf Deutsch oder Englisch über LPT, LPT Technology und LPT-Produkte informieren. Dabei soll auch auf einen externen Dienstleister zurückgegriffen werden, der das Ranking der LPT-Schlagwörter in den Suchmaschinen deutlich verbessern soll.

> Ferner dient das Internet zur Übertragung der Leiterplatten-Layoutdaten vom Kunden zu LPT. Zukünftig ist die Möglichkeit automatisierter Bestellung und Auftragsverfolgung für den Kunden angedacht. Der Internetauftritt läuft unter dem Namen: **www.LPTnet.de**

4.5 Marken

> Der Name „LPT" wurde als Marke gesichert, da der Name „LPT" einen nicht zu unterschätzenden Bekanntheitsgrad besitzt. Ebenso wurde der Fachbegriff „WIRELAID PCB" (= „drahtgelegte Leiterplatte") für die drahtgeschriebene Leiterplatte entwickelt.

5. Geschäftsmodell und Organisation

5.1 Chronik

Jahr A
> Erteilung des ersten Patents zur Herstellung von drahtgeschriebenen Leiterplatten

Jahr B
> Erstellung des ersten Businessplans parallel zum Studium
> Auszeichnung zum Sieger des „Start-up-Wettbewerbs Nordbayern“ durch den bayrischen Wirtschaftsminister Otto Wiesheu

Jahr C
> Höchste Förderung im „Bayrischen Programm zur Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen (BayTOU)“
> 1. Ausbaustufe der elterlichen Scheune mit ca. 50 qm
> Gründung der „LPT Leiterplattentechnologie“ mit 4 Mitarbeitern

Jahr D
> 2. Ausbaustufe auf ca. 130 qm

Jahr E
> termingerechte Entwicklung und Fertigstellung des 1. Prototyps der „Drahtgeschriebenen Leiterplatte“
> Förderung im „Bayrischen Technologie-Einführungsprogramm (BayTP)“
> Kompletter Aufbau einer Leiterplatten-Kleinserienfertigung, einhergehend mit dem Ausbau der gesamten Scheune (ca. 600 qm)

Jahr F
> Entwicklung der Drahtschreibemaschine zu einem ersten Prototypen
> Erteilung des zweiten Patents
> Aussteller auf der SMT, Hybrid, Packaging (Nürnberg)

Jahr G
> Entwicklung der Bohrmaschine „LPT drill“
> Aussteller auf der SMT, Hybrid, Packaging (Nürnberg) + Productronica (München)

Jahr H
> Fertigstellung der zweiten Generation der Drahtschreibemaschine
> Weiterentwicklung der Produktpalette mit LPT 3D, LPT power, LPT heat, LPT standard
> Aussteller auf der SMT, Hybrid, Packaging und SPS (beide in Nürnberg) und electronica (München)
> Gewinner des Businessplan-Wettbewerb Nordbayern
> Erweiterung des Teams auf insgesamt 8 feste und 4 freie Mitarbeiter

Jahr I
> Umfirmierung in LPT Leiterplattentechnologie Stefan Fuchs GmbH
> Erweiterung der Nutzflächen auf 1000 qm
> Installation von Projektierung und Vertriebsteam
> Anmeldung von insgesamt 5 Patenten und Gebrauchsmustern

5.2 Geschäftsmodell

> LPT stellt seinen Kunden auf seiner Basistechnologie basierende Produkte (z. B. LPT Power, LPT 3D) zur Verfügung und unterstützt diese Kunden ggf. bei der Anwendung dieser Produkte/Techniken auf das Leiterplattendesign der Kunden. Im Anschluss liefert LPT die kundenspezifisch drahtgeschriebenen Kupferfolien als Zulieferer an den Leiterplattenhersteller des Kunden.

> Bei Bedarf kann LPT weiterhin dem Kunden komplette Leiterplatten in Kleinserien- und Prototypen-Mengen liefern, z. B. für Produkt-Qualifikation oder Bemusterungen. In der Mittel- und Großserienproduktion kooperiert LPT mit etablierten Leiterplattenherstellern und positioniert sich dabei als Zulieferer der drahtgeschriebenen Kupferfolien.

5.2.1 Umsatzkomponenten

Der Umsatz von LPT baut auf fünf Säulen auf:

Säule 1: Verkauf von drahtgeschriebenen Kupferfolien an Leiterplattenhersteller. Dies sind entweder die Leiterplattenzulieferer der von LPT angesprochenen Kunden, oder es sind Leiterplattenhersteller, welche als LPT-Partner proaktiv von sich aus mit LPT-Technologie eigene Kunden ansprechen.

Säule 2: Produktion von Prototypen und Kleinserien von drahtgeschriebenen Leiterplatten und Standardleiterplatten sowie ab 2007 von elektrooptischen Leiterplatten (geplant).

Säule 3: Kundenschulung und Projektbetreuung. Dieses Serviceangebot schließt ggf. auch den Service des Leiterplattenentflechtens mit ein.

Säule 4: Auftragsentwicklungen und Lizenzen für neue Produkte, die nur mit der patentierten Technologie gelöst werden können. Dabei ist hauptsächlich an Gebiete gedacht, die nichts oder nur sehr wenig mit der Leiterplatte zu tun haben, wo aber die Drahtschreibetechnik an sich sehr großes Interesse geweckt hat (z. B. Spulentechnik für Smart Cards, transparente Werbedisplays, Verlegen von Widerstandsdrähten für die definierte Erwärmung von Bauteilen ...).

Säule 5: Sonstige Einnahmen, wie z. B. die Einnahmen von LPT drill (Spezialbohrmaschine).

5.2.2 Kooperationspartner/OEM

> Bei der Entwicklung und Herstellung der Drahtschreibemaschine der dritten Generation wird LPT sehr eng mit einem führenden europäischen Sondermaschinenbauer zusammenarbeiten. Dieser ist sowohl für die Überarbeitung als auch später für den Service zuständig. Dabei ist sichergestellt, dass alle Entwicklungen und Innovationen unter dem patentrechtlichen Schutz von LPT erfolgen.

> Ein zweiter Kooperationspartner ist das Fraunhofer Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration IZM in Berlin. Mit diesem Partner hat LPT bereits sehr eng zusammengearbeitet. Da das Institut bei der Forschung und Entwicklung an der elektrooptischen Leiterplatte die Nummer eins in Europa ist und alle potenziellen Abnehmer wie SIEMENS, ALCATEL, BOSCH, ... in sehr engem Kontakt und Kooperationen mit diesem Institut stehen, ist das IZM neben IBM der ideale Partner für die Entwicklung von LPT optic. Erste Tests verliefen positiv, und Prof. Dr. Walter Busch, Leiter des Fachbereichs Board Interconnection Technologies am IZM, wird uns auch bei der weiteren Entwicklung begleiten.

5.3 Internationales Wachstum

> Nach der vertrieblichen Erschließung des deutschsprachigen Raumes (D, A, CH) werden 2006 die Länder England, Frankreich, Italien und Spanien angegangen. Der Vertrieb wird auch dort über Handelsvertreter laufen, wobei die Herstellung der Kleinserien wie auch der Prototypen und Anlaufserien bei Mittel- und Großserie bei LPT erfolgen wird.

> Plan ist, die „Erschließung" der größten Märkte Amerika und Asien mit Kooperationspartnern im jeweiligen Land einzuleiten. Dabei sind Joint Ventures mit regionalen renommierten Leiterplattenherstellern eine Möglichkeit.

5.4 Unternehmen/Organisation

Im Januar des 2. Geschäftsjahres wurde die Firma in:
LPT Leiterplattentechnologie
Stefan Fuchs GmbH
Musterstraße
12345 Musterstadt
umfirmiert.

> Geschäftsgegenstand sind die Produktion und der Vertrieb von Leiterplatten und die Vergabe von Lizenzen zur Herstellung von Leiterplatten durch Dritte, ebenso die Herstellung, der Vertrieb und die Lizenzvergabe von Maschinen im Leiterplatten-Produktionsumfeld.

> Das Stammkapital beträgt 25.000 Euro.

> Die Skills in Produktion, Organisation, Controlling, F&E und Engineering und das Key Accounting werden durch die heutigen 8 festen und 4 freien Mitarbeiter abgedeckt.

> Die für LPT sehr wichtigen Bereiche Strategie, Business Development und Vertrieb sind durch das Know-how des erfahrenen Management-Teams abgesichert.

> Die operative Marktbearbeitung erfolgt unter anderem über provisionsbezahlte Partner aus der Branche, die bereits Kundenbeziehungen haben.

6. Unternehmerteam

6.1 Qualifikationen

6.1.1 Geschäftsführung/Management

Stefan Fuchs

> Den bisherigen Aufbau der Firma hat Stefan Fuchs, 33 Jahre, verheiratet, 2 Kinder, geboren in Erlangen, als alleiniger Geschäftsführer geleitet. Nach dem Abitur (Emil-von-Behring Gymnasium, Spardorf) absolvierte er das Studium der Fertigungstechnik an der Friedrich Alexander Universität in Erlangen, das er Anfang des Jahres B mit dem Titel „Diplomingenieur Maschinenbau, Fachrichtung Fertigungstechnik" mit sehr gutem Erfolg abschloss.

> Anschließend bildete er sich von Jahr B – C beim Verband Deutscher Ingenieure zum „Vertriebsingenieur VDI" weiter. Schon während seines Studiums begann er, den Businessplan für die Idee der drahtgeschriebenen Leiterplatte zu verfassen. Dieser Businessplan wurde als „Bester Businessplan Nordbayerns" durch Minister Dr. Wiesheu im Rahmen des „Start-up-Wettbewerbs Deutschland" ausgezeichnet. Ferner gehörte LPT im Jahr H zu den Gewinnern des Businessplan-Wettbewerb Nordbayern.

> Sein Studium finanzierte er sich als „Leiter der Werbeabteilung" der Fuchsdorfer Privatbrauerei und war dort für ein Budget in Höhe von über 400 TDM verantwortlich. Im Jahr A absolvierte er die Seminare „Technologieorientierte Unternehmensgründung" und „Marketing" beim Interdisziplinären interfakultativen Institut („iii").

> Seine zwei Studienarbeiten und seine Diplomarbeit befassten sich allesamt mit dem Thema Leiterplattentechnologie und verhalfen ihm so zu einem sehr fundierten Fachwissen auf diesem Gebiet. Im Jahr B startete er sein eigenes Unternehmen zur Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von drahtgeschriebenen Leiterplatten. Ab ca. November des Jahres H wird Stefan Fuchs als Technischer Leiter (Chief Technology Officer and Senior VP Engineering) im Management der Firma vertreten sein.

> Die Geschäftsführung wird für einen Übergangszeitraum von bis zu einem Jahr von Andreas Vorwärts wahrgenommen werden. Der angedachte endgültige Geschäftsführer steht erst nach dieser Zeit voll zur Verfügung.

Andreas Vorwärts

> Andreas Vorwärts ist Ingenieur der Elektrotechnik mit zwanzig Jahren Berufserfahrung im Bereich Mikroelektronik. Er begann seine Karriere als Entwicklungsingenieur bei MSI Logic. Danach wechselte er zu Brainstorm, wo er Geschäftssegmente im Bereich Multimedia und ASIC aufbaute und leitete, ab Jahr B in den USA. Im Jahr D wechselte Andreas Vorwärts in die Venture Capital-Organisation von Brainstorm, tätigte dort zahlreiche Investments in Technologie-Start-up-Firmen in den USA und ab Jahr E in Europa. Seit Ende des Jahres H betreibt er seine eigene Technologie-Beratungsfirma. Weiterhin ist Andreas Vorwärts als Venture Partner bei Max Money und Partners engagiert und hält darüber hinaus Aufsichtsrat-Mandate bei derzeit drei Technologiefirmen in Spanien, der Schweiz und Finnland.

Georg Amsel

> Georg Amsel, zuständig für Geschäftsstrategie und das Business Development, ist Geschäftsführer und Gründer der Lupus Consulting GmbH. Zusammen mit seinem Team berät er US-Technologiefirmen beim Marktzugang nach Europa. Zuvor war er Managing Director im Silicon Valley Büro von New Venture Capital, einem USD 300 Mio. US Venture Fonds. Dort investierte er zusammen mit den Top Funds Silicon Valleys in zahlreiche Technologie-Start-ups. Für Brainstorm Ventures baute er davor die USA-Aktivitäten auf und leitete dort das US-Büro, nachdem er zuvor für Brainstorm in diversen Vertriebspositionen in Deutschland und USA tätig war. Georg Amsel absolvierte ein Studium der Elektrotechnik an der RWTH Aachen. Er hat Forschungsaufenthalte am Technion in Israel sowie in den USA bei den AT&T Bell Laboratorien absolviert. Er ist Mitglied des Aufsichtsrats bei zahlreichen Technologieunternehmen, Gründer des Silicon Valley Hightech-Stammtischs und Vorstandsmitglied der German-American-Business-Association.

Michael Mahler

> Die Verantwortung für Vertrieb und Marketing hat Michael Mahler übernommen. Michael Mahler verfügt über langjährige internationale Erfahrung im Hightech-Umfeld. Als Vice President und Managing Director namhafter amerikanischer und europäischer Firmen bringt er einen großen Erfahrungsschatz und ein ausgedehntes Netzwerk mit.

6.1.2 Controlling

> Die Verantwortung für den Bereich Controlling und Rechnungswesen wird Stefan Schülling übernehmen. Er hat eine abgeschlossene Ausbildung zum Bankkaufmann und sammelte danach Erfahrung in diversen Funktionen in der Münchner Bank eG. Dabei hat er sich Kenntnisse in den Bereichen Vertrieb, Personalführung und Kreditfinanzierung angeeignet. Diese Kenntnisse hat er bei den folgenden Tätigkeiten in den beiden Start-ups ParTec AG und Scarasoft AG eingebracht und außerdem wichtige Kenntnisse in der Firmenfinanzierung und im Controlling gewonnen.

6.1.3 Mitarbeiter

Peter Taler (Geb.: XYZ, ledig)

Berufliche Ausbildung:
> Fachausbildung zum Nachrichtengerätemechaniker, Funkgeräte-Elektroniker
> Ausbildung zum staatlich geprüften Elektrotechniker (Fachrichtung Datentechnik)
> Industriemeister Elektro, AdA

Berufserfahrung:
> 13 Jahre Grundig AG
> 5 Jahre Projektleiter Elektronik und Steuerungstechnik bei Lucent

Jürgen Hagen(Geb.: XYZ, ledig)

Berufliche Ausbildung:
> Grundausbildung Metall
> Fachausbildung zum Industriemechaniker (Fachrichtung Betriebstechnik)
> Ausbildung zum staatlich geprüften Maschinenbautechniker
> Fortbildung zum Technischen Betriebswirt IHK
> AdA-Ausbildung und REFA-Grundschein

Berufserfahrung:
> keine

Herbert Könner (Geb.: XYZ, ledig)

Berufliche Ausbildung:
> Ausbildung zum Werkzeugmacher mit Facharbeiterbrief
> Ausbildung zum staatlich geprüften Maschinenbautechniker
> REFA-Grundschein
> Fachlehrgang Mikroprozessortechnik
> Fachlehrgang Fachmann für Systemautomation

Berufserfahrung:
> 16 Jahre Muster Werke
> 4 Jahre Fa. Wolf
> 13 Jahre E.T.A., Produktionsleiter Hybrid-Elektronik

Thomas Klein (Geb.: XYZ, verheiratet) Dipl.-Ingenieur FH

Berufliche Ausbildung:
> Ausbildung zum Maschinenschlosser

Berufserfahrung:
> 13 Jahre Firma Schloßmeister

Walter Schrauber (Geb.: XYZ,verheiratet)

Berufliche Ausbildung:
> Fachausbildung zum Nachrichtengerätemechaniker und Funkelektroniker
> Radio- und Fernsehtechnikermeister, Projekt- und Kapazitätsplanung

Berufserfahrungen:
> 25 Jahre Grundig Gruppenleitung PCB (Leiterplatten) Layout TV/SAT mit engen Kundenkontakten, die letzten Jahre Verhandlungen auch mit externen Kunden

Max Löchter (Geb.: XYZ, ledig)

Berufliche Ausbildung:
> Fachausbildung zum Nachrichtengerätemechaniker und Funkelektroniker
> Fortbildung zum Programmierer unter Java, CPP, HTML, Javascript

Berufserfahrungen:
> 25 Jahre Grundig Labortechniker im Bereich Project engineering zuständig für Hardware-Entwicklung, die letzten Jahre Verhandlungen auch mit externen Kunden, auch zuständig für Ein- und Verkauf

Holger Neumann (Geb.: XYZ, verheiratet)

Berufliche Ausbildung:
> Fachausbildung zum Nachrichtengerätemechaniker und Funkelektroniker
> Studium Nachrichtentechnik (Vordiplom), Weiterbildung zum E-Techniker
> Erfahrungen im technischen Einkauf und Vertrieb durch selbstständige Tätigkeit, sowohl neben- als auch hauptberuflich. Dadurch verschiedenste Kontakte zu potenziellen Kunden

Berufserfahrungen:
> 4 Jahre Building Inc.
> 3 Jahre Tascom als Hardware-Entwickler, zuständig für analogen und digitalen Schaltungsentwurf in Zusammenarbeit mit Kunden und Zulieferern

6.2 Beirat

> Es ist zukünftig beabsichtigt, einen Beirat bei LPT einzusetzen. Dieser soll mit strategisch wichtigen Persönlichkeiten besetzt werden und LPT neben den normalen Aufgaben eines Aufsichtsrats durch sein Netzwerk weiter voranbringen.

> Außerdem wird ein Kundenbeirat angedacht, bei dem die Key Accounts und andere wichtige Partner aus allen Segmenten sich dreimal jährlich zur Ausrichtung der weiteren Entwicklungen bei LPT zusammensetzen.

> Als Berater wird LPT ab dem 3. Geschäftsjahr Prof. Dr. Peter Wolf zur Seite stehen. Er ist Leiter des Fachbereichs Board Interconnection Technologies am IZM Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration (Fraunhofer Institut). Unter seiner Federführung wurden Roadmaps sowie stramme Zielsetzungen entwickelt und vorgegeben. Prof. Wolf gilt in der Industrie als kompetenter und visionärer Fachmann.

6.3 Motivation

> Alle haben sich dem Erfolg der Firma verschrieben und nehmen dabei auch ein anfangs niedrigeres Gehalt (kein Weihnachtsgeld, kein Urlaubsgeld, keine sonstigen Leistungen) in Kauf. Geplant ist, dass sie dafür bei Erfolg durch Sonderprämien (10 TEuro jeweils bei 2,5 Mio., bei 7,5 Mio. und bei 15 Mio. Gesamtumsatz) entlohnt werden. Ferner wird ein Mitarbeiter-Beteiligungsmodell geprüft.

> LPT wird aber auch aufgrund seiner sozialpolitischen Verantwortung alles daran setzen, den Standort Deutschland durch seine Innovationskraft zu unterstützen und ihm vor allem auch treu zu bleiben.

7. Realisierungsfahrplan

> Aufgrund der bereits durchgeführten Vorabuntersuchungen sind im jetzigen Realisierungsfahrplan alle denkbaren, relevanten kritischen Themen adressiert und damit nach bestem Wissen keine unbekannten Risiken mehr vorhanden.

> Die Mitarbeiter für unten genannte Schritte sind vorhanden und die Planung ist mit diesen abgesprochen.

	Quartal/GJ							
	04/GJ2	01/GJ3	02/GJ4	03/GJ4	04/GJ4	01/GJ5	02/GJ5	03/GJ5
Verdopplung der Fertigungskapazität auf 2000 qm								
Abschluss der Prüfungen nach UL durch das IZM Berlin								
Fertigstellung der ersten serienreifen Drahtschreibemaschine durch den OEM								
Zertifizierung von LPT nach ISO 9001/2000								
Zertifizierung von LPT nach ISO TS 16949								
Entwicklung von LPT optic mit IBM								
Entwicklung von neuen Anwendungsmöglichkeiten, die nur mit dem Prinzip Drahtschreibung möglich sind								
Markteintritt Europa (Frankreich, Italien, England)								
Markteintritt USA								
Markteintritt Japan								

8. Chancen und Risiken

8.1 Produkt

Chancen:

> Aufbauend auf der LPT-Basistechnologie sind bereits eine innovative Produktpalette LPT power, LPT 3D, LPT heat und LPT Standard (PCB) entwickelt und die Funktionalität getestet worden. Das immense Know-how bei LPT, die breit gefächerten Möglichkeiten der bestehenden LPT-Produkte (LPT optic, LPT cool, LPT large ...) im Leiterplattenbereich sowie die außerordentlich vielfältigen Möglichkeiten der Weiterentwicklung der LPT-Basistechnologie in völlig neue Produkte und Produktkategorien garantieren andauernde und nachhaltige Innovation und damit langfristig die Chancen auf überproportionales Wachstum.

Risiken:

> Die Technologierisiken sind durch den ausgereiften Entwicklungsstand sowie umfangreiche Tests und Qualifikationen (u. a. beim Fraunhofer Institut) ausgeräumt. LPT rechnet nicht damit, dass die UL-Zertifizierungen, welche planmäßig bis Mitte des 2. Geschäftsjahres abgeschlossen sein werden, noch Risiken aufzeigen. Die mit dem Markteintritt und Geschäftsaufbau verbundenen Risiken sind aus heutiger Sicht weniger abwägbar. Doch lässt der initiale Erfolg bei vielen namhaften Kunden den Schluss zu, dass auch in diesem Bereich keine unlösbaren Probleme auftauchen werden.

8.2 Patente

Chancen:

> Durch die Absicherung der Basistechnologie durch bereits erteilte nationale Patente sowie die Anmeldung des Herstellungsverfahrens und der wichtigen LPT-Produkte zu internationalem Patentschutz bzw. Gebrauchsmusterschutz sind das Kern-Know-how und die Kernkompetenz der Firma umfassend geschützt.

Risiken:

Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass

> Dritte die LPT-Technologie kopieren und LPT-Patente verletzen. Dies ist, sofern es z. B. rein im asiatischen Raum passiert, ggf. nur schwer erkennbar und kaum verfolgbar.

> LPT Patente Dritter verletzt. Patentrecherchen lassen mit guter Sicherheit vermuten, dass dies zumindest im Bereich der Kerntechnologie nicht der Fall ist. In Rand-/Peripheriethemen lässt sich mit vertretbarem Aufwand keine absolute Sicherheit gewinnen. Eine mögliche derartige Verletzung wird jedoch entweder durch Technologieänderung oder durch vertretbar geringe Kosten einer Einigung zu lösen sein.

8.3 Markt

Chancen:

> Das Produkt wurde dem Markt bereits auf Messen vorgestellt und rundum sehr positiv und gut angenommen. Ferner haben Fachzeitungen das Produkt hoch gelobt. Die Marktchancen sind auch aufgrund der großen und innovativen Produktpalette immens. LPT kann Problemlösungen bieten, die mit herkömmlichen Techniken kaum bzw. gar nicht zu realisieren sein werden und wenn, dann nur unter sehr großem Kostenaufwand.

Risiken:

> Bei Kunden mit hohen Abnahmestückzahlen und bei Großkunden muss eine „Second Source“ (zweiter Anbieter) verfügbar sein, da diesen Kunden sonst das Risiko eines Technologieumstiegs zu hoch ist. Für diesen Fall erwägt LPT die Vergabe von Lizenzen zur Technologienutzung an einen vertrauenswürdigen Partner, der dann den Großkunden als Zweitlieferant beliefert.

8.4 Wettbewerb

Chancen:

> In den von LPT adressierten Produktsegmenten existiert keine relevante Wettbewerbstechnologie und damit kein relevanter Wettbewerb. Da den wenigen vorhandenen alternativen Techniken ganz wesentlich höhere Kosten zugrunde liegen, liegt die große Chance von LPT in sehr hohen Freiheiten der Preis- und Margengestaltung.

Risiken:

> Da Wettbewerber keine vergleichbar leistungsfähige und kostengünstige Technologie anbieten können, besteht das Risiko der illegalen Kopie und Patentverletzung. Dies Risiko ist vor dem Hintergrund des Patentschutzes jedoch zumindest in Europa und USA als gering einzuschätzen.

8.5 Marketing und Vertrieb

Chancen:

> Die außerordentlich gute Lage der LPT-Alleinstellungsmerkmale ermöglicht eine nahezu völlig freie Preisgestaltung, mit der Wachstum und Art der erwünschten Kundenprojekte sehr gut gesteuert werden können.

> Weiterhin entscheidend für die Steuerung des Erfolgs wird sein, den richtigen Marketing-Mix aus Messen, Fachzeitungen, der Preispolitik und der passenden Vertriebsorganisation zu etablieren.

Risiken:

> Die bisher gesammelten Erfahrungen in der LPT-Vermarktung (über 600 Interessenten) lassen vermuten, dass ein Scheitern der Markteinführung ausgeschlossen ist.

8.6 Geschäftsmodell

Chancen:

> Das Geschäftsmodell, die Firma als Produkt-Firma mit unterstützenden Service-Angeboten zu positionieren, erlaubt LPT ein Höchstmaß der Kontrolle seiner Geschäftstätigkeit. Sehr sorgfältig auszuwählende Partner für Themen wie z. B. Second Sourcing oder auch für die Erschließung von internationalen Märkten bieten die Möglichkeit der weiteren Skalierung des Geschäfts mit Begrenzung der notwendigen Eigenmitteln bzw. Investitionen.

Risiken:

> Das mit Abstand größte Risiko für die Firma besteht darin, dass jemandem aus der Geschäftsleitung etwas zustoßen könnte. Zwar ist alles transparent aufgebaut, doch ein derartiger Schaden wäre nur schwer zu kompensieren.

8.7 Finanzplanung

Chancen:

> Die bestehende Finanzplanung baut auf weitestgehend abgeschlossener Entwicklungsarbeit auf. Die unter der Maßgabe der kaufmännischen Vorsicht erstellte Planung beinhaltet geringe Chancen, dass zu hohe Reserven eingeplant wurden.

Risiken:

> Die Risiken von gegenüber der Planung ausfallenden Umsätzen oder überhöhten Kosten sind bei aller Umsicht und Vorsicht in der Planerstellung nicht fassbar. Zügige Budgetanpassung wird im Fall, dass sich der tatsächliche Geschäftsverlauf zu weit vom Plan wegbewegt, sicherstellen, dass die Firma keinen zusätzlichen Risiken ausgesetzt wird.

9. Finanzplanung und Finanzierung

9.1 Liquiditätsplanung

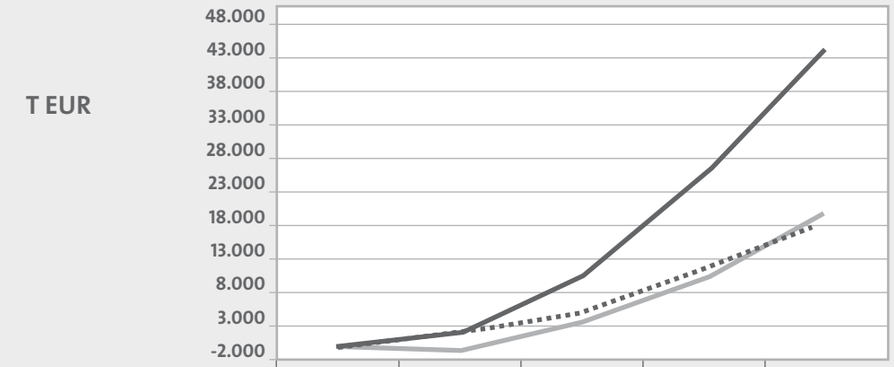
> In der Tabelle auf Seite 151 ist die Liquiditätsplanung der Geschäftsjahre 2 bis 6 dargestellt.

Die Liquiditätsplanung basiert auf

> Gewinn- und Verlustrechnung (Seite 148)
> Betriebsaufwand (Seite 149)
> Bilanz (Seite 150)

9.2 Gewinn- und Verlustrechnung

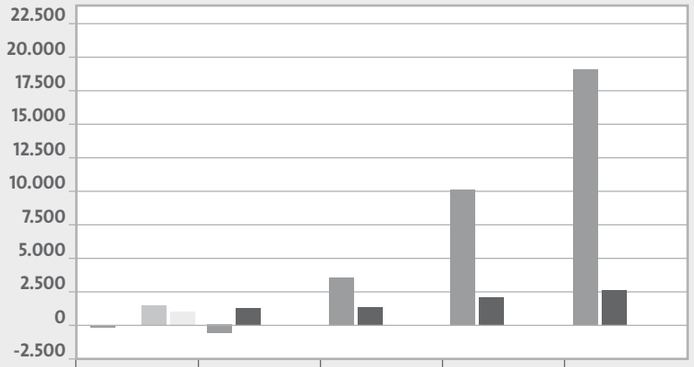
> LPT wird im 4. Quartal des 2. Geschäftsjahres die Gewinnschwelle erreichen. Detaillierte Planung für die Geschäftsjahre 1 bis 5 siehe Seite 148.



	GJ 2	GJ 3	GJ 4	GJ 5	GJ 6
Umsatz	220	1.980	10.230	25.300	43.560
Betriebsaufwand	296	2.262	5.036	11.658	18.113
Jahresüberschuss/Fehlbetrag	-107	-561	3.753	10.077	19.309

Bild 24: Einnahmen/Ausgaben in TEuro

> Die für den Geschäftsaufbau notwendigen Investitionen werden in 2004 und 2005 über Equity Finanzierung und Darlehen abgedeckt, in den Folgejahren aus den Umsatzerlösen.



	GJ 2	GJ 3	GJ 4	GJ 5	GJ 6
Jahresüberschuss/Fehlbetrag	-107	-561	3.753	10.077	19.309
Kapitalzufluss	0	1.259	1.280	2.100	2.600
Neuer Eigenkapitalzugang	1.500	0	0	0	0
Erhaltene Kredite	1.000	0	0	0	0

Bild 25: Kapitalbedarf

9.3 Planbilanz

> In der Tabelle auf Seite 150 werden die Planbilanzen für die Geschäftsjahre 2 bis 6 abgebildet. Dabei ist der Aufbau eines beachtlichen Anlage- und Umlaufvermögens bezeichnend.

9.4 Kapitalbedarf

> Der Betriebsmittelbedarf zur Realisierung der Wachstumsstrategie beträgt 1,5 Mio. Euro (siehe Tabelle auf Seite 149). Der Investitionsmittelbedarf schließt die notwendigen Investments in die Weiterentwicklung der Drahtschreibemaschine sowie Anschaffung einer ausreichenden Anzahl von Fertigungsanlagen zur Realisierung des geplanten Umsatzes ein. Bis Ende des 2. Geschäftsjahres sind 1,34 Mio. EUR an Anlageninvestitionen geplant.

Aufgliederung wie folgt:

- Drahtschreibemaschine (Weiterentwicklung zum lizenzfähigen Serientyp)
- Produktweiterentwicklung, Patentierung und Zertifizierung ISO/TS 16949 sowie UL-Norm (USA)
- Verdoppelung der jährlichen Fertigungskapazitäten auf 2000 qm Leiterplatten-Nutzfläche

Für Investitionen zur flächendeckenden Marktbearbeitung (1,16 Mio. Euro):

- Auf- und Ausbau der Handelsvertretungen im deutschsprachigen Raum (DACH) und USA
- Entwicklungsprojekte mit Global Key Accounts für Mittel- und Großserie (Customer Relationship)
- Teilnahme an speziellen Messen (Productronica/Electronica/SMT Leiterplatten/...)
- Fachpresse und Entwicklerforen „Tue Gutes und rede darüber ...“ (Public Relation)

Gewinn- und Verlustrechnung (T)	10/GJ2	11/GJ2	12/GJ2	Q3/GJ2	Q4/GJ2	Q1/GJ3	Q2/GJ3	Q3/GJ3	Q4/GJ3	Q4/GJ6	GJ2	GJ3	GJ4	GJ5	GJ6
Produkte	24	44	106	26	174	306	414	486	594	13.068	200	1.800	9.300	23.000	39.600
Dienstleistungen	2	4	11	3	17	31	41	49	59	1.307	20	180	930	2.300	3.960
Umsatz	**27**	**48**	**117**	**29**	**191**	**337**	**455**	**535**	**653**	**14.375**	**220**	**1.980**	**10.230**	**25.300**	**43.560**
Material	4	7	16	4	26	46	62	73	89	1.960	30	270	1.395	3.450	5.940
Sonstiges	0	0	1	0	1	2	2	2	3	65	1	9	47	115	198
Herstellungskosten der verk. Erzeugnisse	**4**	**7**	**16**	**4**	**27**	**47**	**64**	**75**	**92**	**2.026**	**31**	**279**	**1.442**	**3.565**	**6.138**
Bruttoergebnis	**23**	**41**	**100**	**25**	**164**	**289**	**391**	**459**	**561**	**12.349**	**189**	**1.701**	**8.789**	**21.735**	**37.422**
% Umsatz	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%
Betriebliche Aufwendungen	**10**	**98**	**98**	**30**	**206**	**405**	**516**	**617**	**725**	**4610**	**296**	**2.262**	**5.036**	**11.658**	**18.113**
% Umsatz	37%	205%	84%	105%	108%	120%	113%	115%	111%	32%	135%	114%	49%	46%	42%
Betriebsergebnis	**13**	**-57**	**2**	**-5**	**-42**	**-116**	**-124**	**-157**	**-164**	**7.740**	**-107**	**-561**	**3.753**	**10.077**	**19.309**
% Umsatz	49%	-119%	2%	-19%	-22%	-34%	-27%	-29%	-25%	54%	-49%	-28%	37%	40%	44%
Betriebsfremde Erlöse (Aufwendungen)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ergebnis vor Steuern	**13**	**-57**	**2**	**-5**	**-42**	**-116**	**-124**	**-157**	**-164**	**7.740**	**-107**	**-561**	**3.753**	**10.077**	**19.309**
% Umsatz	49%	-119%	2%	-19%	-22%	-34%	-27%	-29%	-25%	54%	49%	-28%	37%	40%	44%
Steuern von Einkommen und Ertrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jahresüberschuss	**13**	**-57**	**2**	**-5**	**-42**	**-116**	**-124**	**-157**	**-164**	**7.740**	**-107**	**-561**	**3.753**	**10.077**	**19.309**
% Umsatz	49%	-119%	2%	-19%	-22%	-34%	-27%	-29%	-25%	54%	-49%	-28%	37%	40%	44%
Kumulierter Jahresüberschuss/Fehlbetrag	-52	-109	-107	-65	-107	-223	-347	-504	-668	32.471	-107	-668	3.085	13.162	32.471

Betriebliche Aufwendungen (T)	10/GJ2	11/GJ2	12/GJ2	Q3/GJ2	Q4/GJ2	Q1/GJ3	Q2/GJ3	Q3/GJ3	Q4/GJ3	Q4/GJ6	GJ2	GJ3	GJ4	GJ5	GJ6
Gehalt, Leistungen & Einkommensteuer	0	44	44	0	88	205	275	326	399	2.591	88	1.204	2.798	6.648	10.227
Rekrutierung	0	0	0	0	0	8	12	15	18	108	0	53	120	267	420
Ausbildung und Entwicklung	0	2	2	0	4	8	9	12	12	81	4	41	90	201	315
Reisen	0	10	10	0	20	38	48	60	66	429	20	212	471	1.068	1.683
Miete, Einrichtung, Wartung & Reparat.	0	4	4	0	8	16	21	24	27	180	8	88	195	447	702
Kommunikation (Telefon/IT)	0	2	2	0	4	8	12	15	18	108	4	53	120	267	420
Bürobedarf	0	1	1	0	2	3	3	3	6	33	2	15	36	78	126
MarCom und PR	0	12	12	0	24	44	57	69	78	501	24	248	549	1.248	1.962
Berater und externe Dienste	0	7	7	0	14	27	36	45	51	324	14	159	351	798	1.266
Kosten für Experten	0	2	2	0	4	8	9	12	12	81	4	41	90	201	315
Versicherungen	0	2	2	0	4	8	9	12	15	90	4	44	102	222	351
Sonstiges	0	2	2	0	4	6	9	9	12	72	4	36	78	177	279
Abschreibungen	10	10	10	30	30	26	16	15	11	12	120	68	36	36	47
Summe der betrieblichen Aufwendungen	**10**	**98**	**98**	**30**	**206**	**405**	**516**	**617**	**725**	**4.610**	**296**	**2.262**	**5.036**	**11.658**	**18.113**

Kapitalzufluss	**0**	**20**	**-20**	**0**	**0**	**1.093**	**0**	**83**	**83**	**650**	**0**	**1.259**	**1.280**	**2.100**	**2.600**

Mitarbeiteranzahl Engineering	0	8	8	0	8	9	10	11	12	71	8	12	29	52	71
Mitarbeiteranzahl Marketing & Vertrieb	0	0	0	0	0	1	1	2	2	31	0	2	8	20	31
Mitarbeiteranzahl G & A	0	0	0	0	0	1	2	3	4	14	0	4	4	7	14
Personalbestand	**0**	**8**	**8**	**0**	**8**	**11**	**13**	**16**	**18**	**116**	**8**	**18**	**41**	**79**	**116**
Löhne inkl. Arbeitgeberleistung und Steuern	0	44	44	0	88	205	275	326	399	2.591	88	1.204	2.798	6.648	10.227
Lohn pro Kopf	n/a	6	6	n/a	11	19	21	20	22	22	11	67	68	84	88
Lohn pro Kopf	**n/a**	**6**	**15**	**n/a**	**24**	**31**	**35**	**33**	**36**	**124**	**28**	**110**	**250**	**320**	**376**
Betriebliche Aufwendungen pro Kopf	**n/a**	**12**	**12**	**n/a**	**26**	**37**	**40**	**39**	**40**	**40**	**37**	**126**	**123**	**148**	**158**

Bilanz (T)	10/GJ2	11/GJ2	12/GJ2	Q3/GJ2	Q4/GJ2	Q1/GJ3	Q2/GJ3	Q3/GJ3	Q4/GJ3	Q4/GJ6	GJ2	GJ3	GJ4	GJ5	GJ6
Kassenbestand	30	1.450	2.424	1	2.424	1.272	1.116	875	622	24.631	2.424	622	2.258	9.130	24.631
Börsenfähige Wertpapiere	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Außenstände	27	48	117	29	117	118	159	187	216	4.887	117	216	1.461	3.097	4.887
Bestand	3	5	12	3	12	12	16	19	22	489	12	22	146	310	489
Im Voraus bezahlte Aufwändungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurzfristige Vermögensgegenstände	**59**	**1.503**	**2.553**	**32**	**2.553**	**1.401**	**1.291**	**1.081**	**859**	**30.007**	**2.553**	**859**	**3.865**	**12.537**	**30.007**
Immobilien, Fabrik und Anlage	500	520	500	500	500	1.593	1.593	1.676	1.759	7.739	500	1.759	3.039	5.139	7.739
Minus akkumulierter Wertverlust	150	160	170	140	170	194	207	222	231	350	170	231	267	303	350
Netto Immobilien, Fabrik und Anlage	350	360	330	360	330	1.399	1.386	1.454	1.528	7.389	330	1.528	2.772	4.836	7.389
Weitere langfristige Bestände	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Langfristige Vermögensbestände	**350**	**360**	**330**	**360**	**330**	**1.399**	**1.386**	**1.454**	**1.528**	**7.389**	**330**	**1.528**	**2.772**	**4.836**	**7.389**
Aktiva	**409**	**1.863**	**2.883**	**392**	**2.883**	**2.800**	**2.677**	**2.535**	**2.387**	**37.396**	**2.883**	**2.387**	**6.637**	**17.373**	**37.396**
Kurzfristige Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Laufende Abläufe von langfr. Verbindl.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abrechnungsverbindlichkeiten	261	266	286	258	286	297	316	326	340	2.103	286	340	810	1.428	2.103
Rückstellungen	0	6	4	0	4	26	9	13	15	121	4	15	42	83	121
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurzfristige Verbindlichkeiten	**261**	**272**	**290**	**258**	**290**	**323**	**325**	**339**	**355**	**2.224**	**290**	**355**	**852**	**1.511**	**2.224**
Langfr. Schulden minus lauf. Abläufe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Latente Steuern	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Weitere langfristige Verbindlichkeiten	200	200	1.200	200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Langfristige Verbindlichkeiten	**200**	**200**	**1.200**	**200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**
Stammkapital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalrücklage	0	1.500	1.500	0	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Bilanzgewinn/-verlust	-52	-109	-107	-65	-107	-223	-347	-504	-668	32.471	-107	-668	3.085	13.162	32.471
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital	**-52**	**1.391**	**1.393**	**-65**	**1.393**	**1.277**	**1.153**	**996**	**832**	**33.971**	**1.393**	**832**	**4.585**	**14.662**	**33.971**
Passiva	**409**	**1.863**	**2.883**	**392**	**2.883**	**2.800**	**2.677**	**2.535**	**2.387**	**37.396**	**2.883**	**2.387**	**6.637**	**17.373**	**37.396**

Cash-Flow (T)	10/GJ2	11/GJ2	12/GJ2	Q3/GJ2	Q4/GJ2	Q1/GJ3	Q2/GJ3	Q3/GJ3	Q4/GJ3	Q4/GJ6	GJ2	GJ3	GJ4	GJ5	GJ6
Umsatzerlöse	29	27	48	0	103	336	414	507	625	13.486	103	1.881	8.985	23.664	41.769
Neuer Eigenkapitalzugang	0	1.500	0	0	1.500	0	0	0	0	0	1.500	0	0	0	0
Erhaltene Verbindlichkeiten	0	0	1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Einkünfte	**29**	**1.527**	**1.048**	**0**	**2.603**	**336**	**414**	**507**	**625**	**13.486**	**2.603**	**1.881**	**8.985**	**23.664**	**41.769**
Zahlungen für Materialeinkäufe	0	4	4	0	8	38	53	68	83	1.779	8	241	1.097	3.111	5.641
Gehalt, Leistungen & Einkommensteuer	0	44	44	0	88	205	275	326	399	2.591	88	1.204	2.798	6.648	10.227
Rekrutierung	0	0	0	0	0	8	12	15	18	108	0	53	120	267	420
Ausbildung und Entwicklung	0	2	2	0	4	8	9	12	12	81	4	41	90	201	315
Reisen	0	10	10	0	20	38	48	60	66	429	20	212	471	1.068	1.683
Miete, Einrichtung, Wartung & Reparat.	0	4	4	0	8	16	21	24	27	180	8	88	195	447	702
Kommunikation (Telefon/IT)	0	2	2	0	4	8	12	15	18	108	4	53	120	267	420
Bürobedarf	0	1	1	0	2	3	3	3	6	33	2	15	36	78	126
MarCom und PR	0	12	12	0	24	44	57	69	78	501	24	248	549	1.248	1.962
Berater und externe Dienste	0	7	7	0	14	27	36	45	51	324	14	159	351	798	1.266
Kosten für Experten	0	2	2	0	4	8	9	12	12	81	4	41	90	201	315
Versicherungen	0	2	2	0	4	8	9	12	15	90	4	44	102	222	351
Sonstiges	0	2	2	0	4	6	9	9	12	72	4	36	78	177	279
Einkommensteuer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalzufluss	0	20	-20	0	0	1.093	0	83	83	650	0	1.259	1.280	2.100	2.600
Kreditrückzahlungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividende	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zahlungen	**0**	**112**	**72**	**0**	**184**	**1.510**	**552**	**752**	**880**	**7.026**	**184**	**3.694**	**7.376**	**16.833**	**26.307**
Cash-Flow Überschuss	**29**	**1.415**	**976**	**0**	**2.419**	**-1.175**	**-138**	**-245**	**-255**	**6.460**	**2.419**	**-1.813**	**1.609**	**6.831**	**15.463**
Anfangsbestand	1	30	1.444	1	1	2.420	1.246	1.107	862	18.050	1	2.420	607	2.216	9.047
Liquidität	**30**	**1.444**	**2.420**	**1**	**2.420**	**1.246**	**1.107**	**862**	**607**	**24.510**	**2.420**	**607**	**2.216**	**9.047**	**24.510**

4. Kommentar eines Investors

Businessplan der LPT – So urteilt ein VC

Von Marc-Michael Braun

> Der Businessplan von LPT wurde sorgfältig ausgewählt, um Ihnen die Orientierung an einem positiven Beispiel zu ermöglichen. LPT konnte mit dieser „Visitenkarte“ seines Unternehmens bereits mehrere Auszeichnungen bei Businessplan-Wettbewerben gewinnen. Dadurch finden Sie in dieser ausführlichen Darstellung eines Geschäftskonzeptes viele Fehler nicht mehr, die sonst sehr häufig vertreten sind. Um Ihnen die Möglichkeit zu geben, Ihren Businessplan ebenfalls in einer „A-ward-winning“-Fassung zu erstellen, folgen ein paar allgemeinere, deshalb aber nicht weniger wichtige Tipps, bevor es anschließend konkret um LPTs Werk geht.

> Ein Businessplan ist vergleichbar mit einer Website oder einer Pressemitteilung: Beides wird so aufbereitet, dass es von der Zielgruppe angenommen und verstanden wird. Die Zielgruppe beim Businessplan kann unterschiedlich oder mehrschichtig sein. Einen Business Angel wird man anders ansprechen als den Vertreter einer Bank, den Corporate VC anders als den Investor ohne Spezial-Know-how. Eines ist ihnen aber allen gleich: Die Lesegewohnheiten und die Ansprüche an die äußere Form (keine Rechtschreibfehler, lesefreundliche Sätze, Schriftgrößen und -arten, ansprechende Optik und sinnvolle Formatierung) eines Businessplans.

> Wer durchschnittlich jeden Arbeitstag ein Geschäftskonzept lesen und beurteilen muss, entwickelt Lesegewohnheiten, um die Arbeit zu rationalisieren. Viele Investment Manager lesen deshalb zuerst die Executive Summary, die Zusammenfassung. Sie sagt enorm viel über den Autoren aus: Ist er in der Lage, seine Geschäftsidee auf maximal zwei Seiten umfassend und verständlich darzustellen? Weiß er, wie er seine Kunden (in diesem Fall den Investor) ansprechen muss? Die Erwartungshaltung eines VC ist beispielsweise, im ersten Absatz schon zu erfahren, worum es geht – und es auch zu verstehen.

> Nehmen wir das konkrete Beispiel LPT: Lesen Sie bitte, sofern noch nicht geschehen, die erste Seite des Kapitels 1 durch und beantworten Sie anschließend für sich die Frage: Was macht LPT bzw. womit verdienen die ihr Geld? Sie vermuten, dass es etwas mit drahtgeschriebenen Leiterplatten zu tun haben müsste. Aber was genau? Und was ist das Einzigartige daran? Erst sehr viel weiter hinten, zu einem Zeitpunkt, wo ein unter Zeitdruck stehender Leser längst aufgegeben hat, erfahren Sie, dass „die Herstellung der Drahtfolie .. der zentrale Wertschöpfungsschritt von LPT“ ist, „welcher der wesentliche Umsatzträger sein wird“. Weshalb es sich bei der Herstellung von Drahtfolie um eine Innovation handelt, wird verschwiegen, sodass alle Nicht-Experten keine Chance haben, den Wert dieses technologischen Verfahrens zu erkennen.

> Schlimmer noch: Die als „Innovationsspitze der Leiterplattentechnologie“ bezeichnete optoelektronische Leiterplatte wird zusammen mit IBM und Fraunhofer entwickelt. Wem gehören denn dann die Produkt- und Vermarktungsrechte? Zudem werden die Maschinen zugekauft und die Produktion kann notfalls auch an Fremdfirmen ausgelagert werden. Was also ist der USP (das Alleinstellungsmerkmal) von LPT? Lediglich das theoretische Wissen über ein bestimmtes Verfahren?

> Je weiter ich in der Executive Summary vorankomme, desto mehr Fragen tauchen auf, die eigentlich an dieser Stelle hätten beantwortet werden sollen. Ich springe im Text der Zusammenfassung nach unten und finde – wie erhofft – einen Kurzlebenslauf des Gründers. Aus der Vita kann ich nicht entnehmen, dass Herr Fuchs über praktische Erfahrungen in der Leiterplattenproduktion verfügt. Kapital 6 schafft hier auch keine Abhilfe. Weder in Bezug auf Herrn Fuchs, noch auf die Mitarbeiter. Einzige Ausnahme bildet hier Walter Schrauber, der bei Grundig mit Leiterplatten zu tun hatte. Bei allen anderen Teammitgliedern wird nicht klar, welche für LPT relevante Berufsausbildung und -erfahrung sie haben. Immerhin: Dass ein anerkannter Industrie- und Finanzierungsprofi wie Georg Amsel Interimsgeschäftsführer wird, stimmt im positiven Sinne nachdenklich.

> Zurück zur Executive Summary. Irgendwann kommt ein Hinweis darauf, dass die Angebote von LPT auf ein Interesse im Markt stoßen. Von „600 Interessenten" ist da die Rede. Und sofort entsteht die Frage, wer darunter subsummiert wird? Handelt es sich um Händler, Forschungslabore, Produktionspartner, Spezialmaschinenhersteller oder Abnehmer von Leiterplatten? Wer so oberflächlich bleibt, erweckt den Eindruck, Vorhandenes aufbauschen zu wollen. Wünschenswert wäre an dieser Stelle die Aussage gewesen: „Wir haben den Proof of concept und den Proof of technology mit einer Kleinstserie geschafft, die bei XYZ in irgendwelche Geräte eingebaut wurde. Wir gehen davon aus, auch Mittel- und Großserien in der erforderlichen Qualität und Geschwindigkeit herstellen zu können. Hierfür suchen wir derzeit Referenzkunden. Erste Gespräche mit ausgewählten Unternehmen sind bisher positiv verlaufen. Der Produktionsstart mit dem ersten Kunden ist noch für das laufende Geschäftsjahr geplant." Stünde es so im Businessplan, hätte der Leser eine klare Vorstellung über den Status der Entwicklung, der Produkte und des Unternehmens. Er könnte sogar eine erste Abschätzung des Investitionsrisikos vornehmen.

> LPT trifft eine derart klare Aussage an keiner Stelle im Plan. Dafür ist von einer vollautomatisierten Leiterplattenfertigungsanlage im Besitz von LPT die Rede (Executive Summary) und in Kapitel 2.4 wird im Text zu dem Foto einer Scheune beschrieben, dass bereits im Jahr F „eine komplette Kleinserien-Leiterplattenfertigung aufgebaut" wurde. Ob damit auch nur eine einzige Leiterplatte hergestellt wurde, wird nicht gesagt. Auch wird nicht gesagt, was zwischen Ende des Jahres F und Anfang des Jahres I in der Scheune passierte, in der nun schon die 2. Generation von Drahtschreibemaschinen „im Einsatz" ist.

> Es sei die Anmerkung gestattet, dass sowohl das Foto der Scheune als auch der Hinweis darauf, dass Besucher die Leiterplattenfertigung als „eine der schönsten und vorzeigefähigsten" eingestuft haben, den Eindruck aus der Vita von Herrn Fuchs unterstreichen, dass, sagen wir es mal so, die Zielgruppe des Businessplans nicht immer ganz genau angesprochen wird.

> Nach dem Kennenlernen von Produkt und Management/Gründern interessieren für eine erste Abschätzung der Renditeerwartungen der Markt und die Finanzkennzahlen einschließlich Kapitalbedarf. Die Aussagen zum Markt, die LPT hier trifft, sind äußerst unbefriedigend. Da wird erst über den allgemeinen Leiterplattenmarkt gesprochen, der siebenmal größer ist als der adressierbare weltweite Markt. Dann fehlen Angaben zum Marktwachstum im adressierbaren Markt. Und schließlich wird gesagt, dass das Potenzial für das innovativste Produkt noch gar nicht berücksichtigt wurde. Wie soll der Leser, der nicht mit den Details des Marktes vertraut ist, so eine Chancen-Risiko-Betrachtung durchführen?

> Den schlimmsten Fehler, den ein Businessplan-Autor machen kann, ist, im textuellen Teil, womöglich noch in der Zusammenfassung, andere, höhere Umsatz- und Ergebniszahlen zu nennen, als die, die in den Excel-Tabellen im Anhang stehen. Hier leider geschehen.

> Fazit: Die Executive Summary ist nicht nur zu lang und enthält dabei trotzdem nur unzureichende Informationen. Sie hinterlässt auch noch den Eindruck, dass das notwendige (Produktions-) Know-how nicht vorhanden ist, in Bezug auf die Marktgröße Nebelkerzen geworfen werden, der Proof of concept noch nicht erfolgt ist, der Stand der Dinge beim Unternehmen unklar ist und die Finanzen nicht im Griff sind. Einzig positiv zu erwähnen ist, dass Menschen mit klangvollen Namen LPT unterstützen. Das macht stutzig. Ohne diese Tatsache würde ich keine Zeile weiterlesen.

> Hier tun wir es jedoch – und treffen in Kapital 2 auf einen Artikel aus einer Fachzeitschrift. Warum der hier reinkopiert wurde, bleibt fraglich. Steht doch in dem Kommentar von Autor Harry Schubert, dass die Drahtschreibetechnologie an sich „eine Ergänzung" zum „bestens beherrschbaren FR4-Fertigungsablauf" und „keine Revolution" sei. Allerdings sei die Technologie noch nicht ausgereift, müsse erst noch „laufen lernen". Klingt danach, als würde Harry Schubert LPT noch nicht kennen oder aber LPT steckt noch mitten in den beschriebenen Anlaufschwierigkeiten der neuen Techno-logie. Dann kommen aber auch die Umsätze ganz sicher nicht in der geplanten Höhe und zum geplanten Zeitpunkt.

> Womit wir wieder beim Thema Markt und Wettbewerb wären. Das Kapitel 3 ist ein Ärgernis. Ein paar reinkopierte, unkommentierte Tabellen, ergänzt um den Hinweis darauf, dass der deutsche Markt die letzten drei Jahre geschrumpft ist. Venture Capitalisten suchen Wachstumsmärkte!!!!! Und erwarten von ihren Portfolio-Unternehmen, dass sie deutlich schneller wachsen als das Marktumfeld.

> Die Lust am Weiterlesen erlahmt. Die Kapitel 4 und 5 enthalten wenig Konkretes, dafür viele Allgemeinplätze. Bei einem sehr jungen Unternehmen ist das verständlich. Hier hätte man mehr erwartet. Kapitel 6 hatten wir schon im Zusammenhang mit der Executive Summary gelesen. Spannend wird es noch einmal bei Chancen und Risiken, Kapitel 8. Die sind gut aufbereitet. Es wäre wünschenswert, dieses Thema in jedem Businessplan so aufbereitet vorzufinden. Konsequenterweise – siehe vorstehende Kommentare zum Finanz-Know-how des Businessplanautoren – ist dann aber Abschnitt 8.8 „Finanzplanung" wieder äußerst schwach. Der Blick in GuV und Bilanz wirft die Frage auf, wie hier wohl eine „zügige Budgetanpassung" möglich sein soll. Es wäre hilfreich gewesen, an dieser Stelle konkreter zu werden, oder bei fehlendem Finanzwissen diesen Punkt wegzulassen.

> Überhaupt die Finanzplanung: Die ursprüngliche Fassung dieses Businessplans enthielt sämtliche Planzahlübersichten wie Gewinn- und Verlustrechnung, Liquidität, Bilanz etc. in englischer Sprache (Anm.: In der vorliegenden Version wurden die Tabellen zum leichteren Verständnis

ins Deutsche übersetzt). Warum eine deutsche Firma, die einen deutschsprachigen Businessplan herausgibt und damit deutsche Investoren anspricht, nicht einen HGB-konformen Finanzplan aufstellt, bleibt schleierhaft – und ist zudem ein weit verbreitetes Übel.

> Besteht am Ende des Businessplanlesens noch immer der Bedarf zu investieren, dann benötigt der Investor zwei Angaben:

a) Wie hoch ist der Kapitalbedarf, wie strukturiert er sich und wofür werden die Finanzmittel benötigt?
b) Wie könnte ein Exit aussehen?

> Während die Frage a) zwar nicht übersichtlich und vollständig, aber immerhin im Ansatz beantwortet wird, gibt es zu b) gar keine Angaben. Das ist umso bedauerlicher, als zu bezweifeln ist, dass LPT im Jahr M eine Umsatzrendite von 44 % erwirtschaften wird. Hier wäre es wünschenswert, wenn LPT ausführlich vergleichbare Unternehmen, über die Finanzkennzahlen vorliegen, weil sie entweder börsennotiert sind oder aufgekauft wurden, vorstellen würde. Eine Zusammenfassung davon gehörte dann wiederum in die Executive Summary.

> Ob ich nach dem Lesen des Businessplans das Unternehmen bzw. seine Manager zu einem persönlichen Termin einladen würde? Die Antwort fällt nicht leicht. Das Geschäftsmodell „hat schon was“. Vielleicht ist es nur schlecht dargestellt. Wichtigster negativer Punkt: Ein VC investiert vorrangig in Menschen. Hier ist der CEO, der das Unternehmen dauerhaft führen soll, noch nicht bekannt oder zumindest nicht verfügbar. Der Gründer hat augenscheinlich unternehmerische Schwächen. Die Markt- und Finanzkennzahlen taugen wenig. Produktionsangaben sind widersprüchlich und der tatsächliche Status des Unternehmens undurchsichtig. LPT würde wohl mit niedriger Priorität behandelt werden.

5. Vordrucke

Gewinn- und Verlustrechnung (in Euro)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Erträge					
Umsatzerlöse					
Bestandsveränderungen					
Aktivierte Eigenleistungen					
Sonstige betriebliche Erträge					
Summe Erträge					
Aufwendungen					
Material und Waren					
Fremdleistungen					
Personal					
Leasing					
Abschreibungen					
Sonstiger betrieblicher Aufwand					
Rückstellungen					
Außerordentliche Aufwendungen					
Summe Aufwendungen					
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten					
Zinsen und ähnliche Aufwendungen					
Staatliche Zuschüsse					
Steuern					
Steuern vom Einkommen und Ertrag					
Sonstige Steuern					
Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag					

Liquiditätsplanung (in Euro)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
1. Einzahlungen					
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					

Planbilanz (in Euro)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
1. Aktiva					
1.1 Anlagevermögen					
1.1.1 Immaterielles Anlagevermögen					
1.1.2 Grundstücke und Gebäude					
1.1.3 Technische Anlagen und Maschinen					
1.1.4 Sonst. Gegenstände d. Anlagevermögens					
1.1.5 Summe Anlagevermögen					
1.2 Umlaufvermögen					
1.2.1 Lager und Vorräte					
1.2.2 Ford. aus Lieferungen und Leistungen					
1.2.3 Sonstige Forderungen					
1.2.4 Barmittel					
1.2.5 Summe Umlaufvermögen					
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 Rücklagen					
2.1.4 Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag					
2.1.5 Summe Eigenkapital					
2.2 Rückstellungen					
2.3 Verbindlichkeiten					
2.3.1 Material und Waren					
2.3.2 Fremdleistungen					
2.3.3 Kredite und langfristige Verbindlichk.					
2.3.4 Kontokorrent und kurzfr. Verbindlichk.					
2.3.5 Sonstige Verbindlichkeiten (Steuern)					
2.3.6 Summe Verbindlichkeiten					
2.4 Summe Passiva					

Notizen

Notizen

Notizen

Wichtige Adressen

Deutsches Patent- und Markenamt

www.deutsches-patentamt.de

Business Angel Netzwerke

Business Angel netzwerk|nordbayern
www.netzwerk-nordbayern.de

Business Angels Netzwerk Deutschland e. V.
www.business-angels.de

European Business Angel Network
www.eban.org

Öffentliche Förderprogramme

LfA Förderbank Bayern
www.lfa.de

KfW Mittelstandsbank
www.kfw-mittelstandsbank.de

EU-Förderung
www.cordis.europa.eu

Ministerien

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
www.bmwa.de

Bundesministerium für Bildung und Forschung
www.bmbf.de

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie
www.stmwivt.bayern.de

Wirtschaftsinitiativen

Bayern Innovativ GmbH
www.bayern-innovativ.de

Bayerische Gesellschaft für internationale Beziehungen
www.bayern-international.de

Viel Erfolg bei der Erstellung Ihres Businessplans wünscht Ihnen Ihr netzwerk|nordbayern!

Mehr Infos unter www.netzwerk-nordbayern.de

Nutzen Sie unser Angebot ...

... bei der Planung!

> Wir unterstützen Sie bei der Businessplan-Erstellung und optimieren mit Ihnen gemeinsam Ihr Geschäftskonzept. Im Rahmen der Teilnahme am Businessplan-Wettbewerb Nordbayern (BPWN) erhalten Sie von den Juroren – erfahrene Unternehmer und Kapitalgeber – fundiertes Feedback auf Ihren Businessplan.

... bei der Finanzierung!

> Die beste Idee nützt nichts, wenn sich niemand findet, der sie finanziert. Wir erarbeiten mit Ihnen Ihre individuelle Finanzierungsstrategie, vom Förderzuschuss bis hin zum Beteiligungskapital, und vermitteln Sie gezielt an Kapitalgeber.

.... beim Aufbau von Know-how!

> Wir bieten Ihnen Workshops zur Businessplan-Erstellung und Seminare zu den Themenbereichen Marketing und Vertrieb, Unternehmenssteuerung und -entwicklung sowie Finanzierung.

... als Networking-Plattform!

> Leidenschaftlich knüpfen und pflegen wir Kontakte – die wir gerne an Sie weitergeben. In unserem Netzwerk sind 7.000 Gründer, Unternehmer, Investoren, Sponsoren, Wirtschaftsförderer, Wissenschaftler, Juroren und Berater aktiv. Diese Personen vernetzen sich über unsere zahlreichen Networking-Veranstaltungen oder durch unsere direkte persönliche Vermittlung.

> Sponsoren

Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

SIEMENS

LfA FÖRDERBANK BAYERN
Damit machbar wird, was denkbar ist.

Microsoft

DATEV

REFIT

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
Bayern Kapital GmbH
Dorfner Gruppe
HCN – HighTech Center Nord
High-Tech Gründerfonds
Kanzlei.FSR – Finanzen.Steuern.Recht – RAe,StB, WP
KfW Mittelstandsbank
Linn High Therm GmbH
OTTI e.V.
Rödl & Partner
SEMIKRON Elektronik GmbH & Co. KG
Steinbach & Partner Managementberatung
T.A.G. Software GmbH

netzwerk|nordbayern
Neumeyerstraße 48
90411 Nürnberg

Telefon 0911 59724-8000
Fax 0911 59724-8049
E-Mail info@netzwerk-nordbayern.de
Internet www.netzwerk-nordbayern.de