



**Businessplan
Wettbewerb
Nordbayern**

ein projekt des **netzwerk|nordbayern**



UNTERNEHMEN

PLANEN GRÜNDEN FINANZIEREN

WACHSEN

ein projekt des:

netzwerk|nordbayern



Handbuch Businessplan-Erstellung

5. überarbeitete Auflage

Schutzgebühr 10 €

Handbuch Businessplan-Erstellung

Businessplan-Wettbewerb Nordbayern
Ein Projekt des netzwerk|nordbayern

5. überarbeitete Auflage
Nürnberg 2002

Herausgeber:
f.u.n. netzwerk-nordbayern gmbh
Neumeyerstraße 48
90411 Nürnberg

Telephon: 0911-59724-8000
Telefax: 0911-59724-8049
E-Mail: info@netzwerk-nordbayern.de

Druck: Bonitas Bauer, Würzburg

Gestaltung: Buena la Vista,
Marketing & Kommunikation, Würzburg

Mitwirkende

Prof. Dr. Michael Dowling
Holger Kollmer
Christian Lendner
Lehrstuhl für Innovations- und
Technologiemanagement
Universität Regensburg

Prof. Dr. Harald Hungenberg
Florian Gierke
Lehrstuhl für Unternehmensführung
FAU Erlangen-Nürnberg

Dr. Mathias Ricker
Kanzlei Bardehle & Partner, Patentanwälte,
München

Klaus Stadler
Dr. Rudolf Lütke-Schwienhorst
Uwe G. Heckel
[KRU:] – Active Business Angel, Nürnberg

Das Team des netzwerklnordbayern

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Vorwort	9
1 Wettbewerb und Netzwerk	11
2 Der Weg von der Idee zur Unternehmensgründung	12
2.1 Erfolgsfaktoren	13
2.2 Entwicklungsstufen	15
3 Die Geschäftsidee	18
3.1 Entwicklung einer Geschäftsidee	19
3.2 Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee	20
3.3 Innovationen und gewerbliche Schutzrechte	24
3.4 Der Investor als Kunde	36
4 Der Businessplan	37
4.1 Nutzen eines Businessplans	38
4.2 Merkmale erfolgreicher Businesspläne	39
4.3 Betrachtungsweise der Investoren	41
4.4 Tipps zur Erstellung eines Businessplans	44
5 Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans	46
5.1 Executive Summary	47
5.2 Produkt oder Dienstleistung	49
5.3 Markt und Wettbewerb	52
5.4 Marketing und Vertrieb	57
5.5 Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation	64
5.6 Unternehmerteam, Management, Personal	70
5.7 Realisierungsfahrplan	72
5.8 Chancen und Risiken	74
5.9 Finanzplanung und Finanzierung	75
5.10 Anhang	85
6 Das Fallbeispiel "THE KID GATE"	86
6.1 Executive Summary	88
6.2 Produkt und Dienstleistung	90
6.3 Das Unternehmerteam	93
6.4 Markt und Wettbewerb	94
6.5 Marketing	100

6.6	Geschäftssystem und Organisation	102
6.7	Der Realisierungsfahrplan	107
6.8	Chancen und Risiken	108
6.9	Finanzplan und Finanzierung	110
6.10	Anhang	114
6.11	Kritische Anmerkungen	115
7	Das Fallbeispiel "BioChallenge GmbH"	118
7.1	Executive Summary	119
7.2	Produkt oder Dienstleistung	122
7.3	Unternehmerteam	126
7.4	Markt und Wettbewerb	128
7.5	Marketing	133
7.6	Geschäftssystem und Organisation	136
7.7	Realisierungsplan	139
7.8	Chancen und Risiken	140
7.9	Finanzierung	142
7.10	Kritische Anmerkungen	148
8	Anhang	151
8.1	Vordrucke	117
8.2	Glossar	155
8.3	Literaturempfehlungen	168
8.4	Übersicht Infoquellen zu allgemeinen Wirtschaftsdaten	169
8.5	Mitwirkende im Nordbayerischen Netzwerk	170

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	netzwerkInordbayern	11
Abbildung 2	Erfolgsfaktoren	13
Abbildung 3	Entwicklungsabschnitte von Start-ups	15
Abbildung 4	Geschäftsmodell VCG	17
Abbildung 5	Bestandteile Geschäftsidee	20
Abbildung 6	Klassifizierungsmatrix Innovation	22
Abbildung 7	Nutzen des Businessplans	38
Abbildung 8	Venture-Capital-Beteiligung	41
Abbildung 9	Rollen von VCG	43
Abbildung 10	Elemente des Businessplans	46
Abbildung 11	Dimensionen des Kundennutzens	49
Abbildung 12	Produktlebenslauf	50
Abbildung 13	Marketing-Mix (4 P's)	57
Abbildung 14	Generisches Geschäftssystem	64
Abbildung 15	Organisation eines Start-ups Unternehmens	65
Abbildung 16	Strategische Allianzen	66
Abbildung 17	Finanzierungsquellen	79
Abbildung 18	Renditeberechnung	80
Abbildung 19	The Kid Gate 1	90
Abbildung 20	The Kid Gate 2	96
Abbildung 21	The Kid Gate 3	96
Abbildung 22	The Kid Gate 4	96
Abbildung 23	The Kid Gate 5	97
Abbildung 24	The Kid Gate 6	102
Abbildung 25	The Kid Gate 7	104
Abbildung 26	The Kid Gate 8	105
Abbildung 27	The Kid Gate 9	107
Abbildung 28	The Kid Gate 10	110
Abbildung 29	The Kid Gate 11	112
Abbildung 30	The Kid Gate 12	113
Abbildung 31	BioChallenge 1	119
Abbildung 32	BioChallenge 2	124
Abbildung 33	BioChallenge 3	128
Abbildung 34	BioChallenge 4	137
Abbildung 35	BioChallenge 5	143
Abbildung 36	BioChallenge 6	143
Abbildung 37	BioChallenge 7	144
Abbildung 38	BioChallenge 8	145
Abbildung 39	BioChallenge 9	146
Abbildung 40	BioChallenge 10	147

Vorwort

Lange Zeit wurde der Begriff „Businessplan“ fast ausschließlich in Zusammenhang mit der sogenannten „New Economy“ und der Finanzierung innovativer Start-ups durch Risikokapital gebraucht. Dies ist nach Auffassung der meisten Experten längst nicht mehr so. Der Businessplan ist vielmehr ein umfassendes Instrument für die strategische Unternehmensplanung. Dies gilt sowohl für Unternehmensgründungen als auch für bestehende Unternehmen.

Gründer und Führungskräfte in bestehenden Unternehmen müssen sich folgenden Fragen stellen: Wie erfolgreich kann meine Geschäftsidee oder mein Geschäftskonzept auf dem Markt sein? Lohnt es sich, die Idee weiter zu verfolgen bzw. muß das Geschäftskonzept verändert werden? Ein guter Businessplan gibt Antworten auf diese Fragen.

Vor allem Existenzgründer und junge Unternehmen stehen für neue Produktideen, neue Technologien, wirtschaftliche Wertschöpfung und zukunftssichere Arbeitsplätze im globalen Standortwettbewerb.

Der Freistaat Bayern setzt seit Jahren konsequent auf die Unterstützung von Unternehmensgründern und die Förderung innovativer Unternehmen. Im Rahmen der „Offensive Zukunft Bayern“ und „High-Tech-Offensive“ wurden bereits über 2,8 Mrd. Euro in Wissenschaft, Forschung und Zukunftsfelder der Wirtschaft investiert. Wir machen den Ideenträgern Mut und setzen mit Förderprogrammen und Zukunftsprojekten die richtigen Rahmenbedingungen.

Der Businessplan-Wettbewerb Nordbayern hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1998 zu einem Kristallisationspunkt für innovative Unternehmensgründungen und Geschäftskonzepte in

Nordbayern entwickelt. Das Handbuch zur Businessplan-Erstellung ist Teil des Wettbewerbs, der Sie bei der Verwirklichung Ihrer Geschäftsidee unterstützt. Die Qualität des Geschäftsplanes läßt sich durch die kritische Diskussion mit Juroren, Beratern und Kapitalgebern noch deutlich verbessern. Nutzen Sie die Chance, Ihre Idee in Form zu gießen und sich mit dem Businessplan-Wettbewerb Nordbayern kompetente Unterstützung einzuholen.

Dieses Handbuch soll den Weg zum eigenen Unternehmen und zum Erfolg am Markt erleichtern. Als Schirmherr des Businessplan-Wettbewerb Nordbayern lade ich Sie herzlich zur Teilnahme ein und wünsche Ihnen viel Erfolg.



Dr. Otto Wiesheu

Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Verkehr und Technologie

1: Wettbewerb und Netzwerk

Wettbewerb und Netzwerk

„Ein guter Businessplan kann das Unternehmen jahrelang begleiten und immer wieder wichtige Impulse liefern. Oft wird dieser Nutzen unterschätzt. Natürlich reicht der Businessplan nicht alleine aus, um ein Unternehmen erfolgreich zu gründen, zu führen und durch schwierigere Zeiten zu bringen. Doch ist er, ständig fortgeschrieben, ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensplanung.

sich mit anderen Unternehmern zu messen und ein wertvolles Feedback der Juroren einzuholen. Auf der Suche nach einer Finanzierung unterstützen wir Sie mit der N.B.A., dem Netzwerk zur Wachstumsfinanzierung. Zur Weiterbildung bietet die E.S.A. wachstumsrelevante Seminare an. In allen Phasen werden Sie darüber hinaus durch individuelles Coaching von Netzwerk-Mitarbeitern unterstützt.

Unternehmensphase	Idee	Gründung	Wachstum
Hauptaufgabe des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> Planung Geschäftsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> Planung Entwicklung vom Startup zum Unternehmen
Angebote des Netzwerk Nordbayern	BPWN <ul style="list-style-type: none"> Businessplan Erstellung Erläuterung von betriebswirtschaftlichen Methoden Diskussion des Geschäftsmodells Feedback durch kompetente VC- und Unternehmer-Juroren Preisgelder von 50 T€ Öffentlichkeitswirkung 	NBA <ul style="list-style-type: none"> Individuelles Coaching in Finanzierungsfragen Vorbereitung auf Unternehmenspräsentationen Vermittlung von Kontakten 	ESA <ul style="list-style-type: none"> Seminare zu wachstumsrelevanten Themen in den Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> Finanzierung Marketing und Vertrieb Unternehmenssteuerung Unternehmensentwicklung

Abbildung 1

Wir hoffen, Ihr Interesse an dem Businessplan-Wettbewerb Nordbayern und unserem Netzwerk geweckt zu haben. Der BPWN startet jeweils im Herbst eines Jahres.

Übrigens, das gesamte Angebot ist für Sie als Unternehmer durch die Unterstützung des Freistaats

Bayern und unserer Sponsoren kostenfrei. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an alle, die unsere Arbeit durch ihr Engagement erst ermöglichen.

Die f.u.n. netzwerk|nordbayern gmbh, als Tochter des F.U.N. e.V., unterstützt und begleitet Gründer und Unternehmer in der Gründungs- und Wachstumsphase. Um zielgerichtet unterstützen zu können, bestehen drei Einzelprojekte im Netzwerk: Businessplan-Wettbewerb Nordbayern (BPWN), Nordbayerische Businessangels (N.B.A.) und Entrepreneurship Akademie Nordbayern (E.S.A.).

Mit diesem Angebot wollen wir Sie als Unternehmer in den verschiedenen Phasen begleiten und unterstützen. Im BPWN geht es in erster Linie um die Erstellung und Verfeinerung Ihres Businessplans. Nutzen Sie die Chance,

Viel Erfolg bei der Erstellung Ihres Businessplans. Dieses Handbuch ist der erste Schritt!“

Dr. Carsten Rudolph
Geschäftsführer

und das

Team des netzwerk|nordbayern

Team des netzwerk|nordbayern

2: Der Weg von der Idee zur Unternehmensgründung

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

2.1 Erfolgsfaktoren



1. Ohne Geschäftsidee kein Geschäft.

Eine Idee ist alleine noch keine Innovation. Mit der Idee ist der kreative Prozess nicht abgeschlossen, im Gegenteil – er beginnt erst damit. Viele Unternehmensgründer sind anfänglich verliebt in ihre Idee und verkennen, dass sie bestenfalls Ausgangspunkt einer langen Entwicklung sein kann und harte Prüfungen bestehen muss, bis sie als ausgereifte Geschäftsidee (Innovation) Aussicht auf Finanzierung und Markterfolg hat. Dass Deutschland seit Jahren international mit an der Spitze bei den Patentanmeldungen steht, ist ein Beleg für das hohe Ideenpotenzial in unserem Land. Entscheidend ist es, die Ideen zu Erfolgen zu führen.

2. Traditionelle Dienstleister helfen bei der Überwindung erster Hürden.

Gerade in der Anfangsphase sind Unternehmensgründer häufig auf Tipps von professionellen Dienstleistern wie Patentanwälten, Steuerberatern oder Marktforschern angewiesen. In Deutschland sind diese Dienstleister in ausreichender Zahl am Markt und auf Grund der guten Ausbildung ist auch der Qualitätsstandard sehr hoch. Von Beginn an der richtige Rat, beispielsweise bei einer Patentanmeldung, kann für den späteren Unternehmenserfolg entscheidend sein. Wir haben diesem Thema ein eigenes Kapitel (3.3) gewidmet.

3. Kapital ist unabdingbar.

Gerade für technologisch orientierte Gründer ist der Einsatz fremden Kapitals zur Finanzierung der Vorabinvestitionen fast immer notwendig. Die Verfügbarkeit des Kapitals hat sich in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich verbessert. Es ist in Deutschland genügend Kapital zur Finanzierung von Unternehmensideen vorhanden.

4. Ohne Unternehmer kein Unternehmen.

Wachstumsstarke neue Firmen sind in der Regel keine Ein-Person-Unternehmen. Nur ein schlagkräftiges Team aus in der Regel drei bis vier Unternehmern, deren Fähigkeiten sich ergänzen, kann die Herausforderung Unternehmensgründung erfolgreich bestehen. Teambildung ist erfahrungsgemäß ein schwieriger Prozess, der viel Zeit, Energie und Einfühlungsvermögen erfordert. Beginnen Sie daher frühzeitig und kontinuierlich damit. Was ein gutes Unternehmerteam auszeichnet, ist im Abschnitt 5.6 ausführlich diskutiert.

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

Die professionelle Betreuung potenzieller Unternehmensgründer durch ein Netzwerk aus Ideenträgern, Unternehmern, Venture Capitalists und Dienstleistern trägt entscheidend dazu bei, dass aus potenzialträchtigen Ideen echte Unternehmen werden. Der Businessplan-Wettbewerb Nordbayern setzt genau hier an und bietet den Teilnehmern, neben dem umfangreichen Coaching- und Lernprogramm, den Zugriff auf das kompetente Netzwerk.

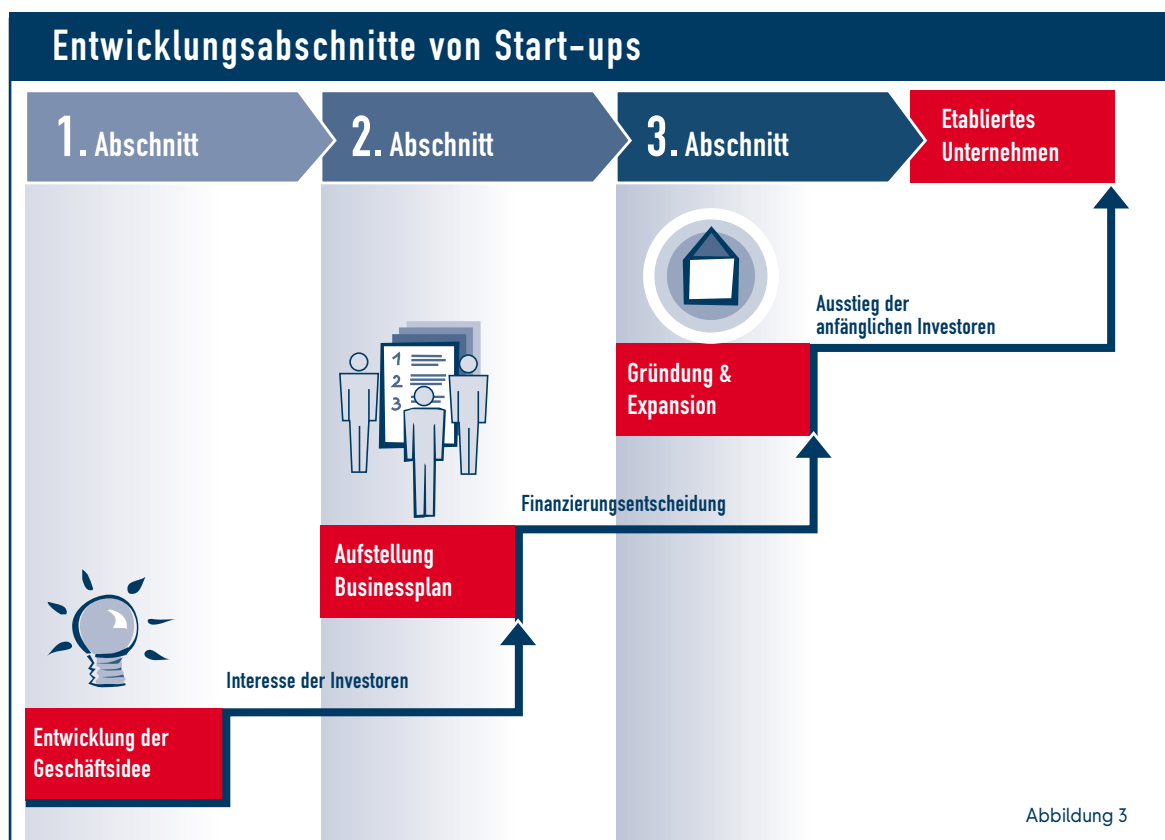
2.2 Entwicklungsstufen

Der typische Verlauf der Gründung und Entwicklung wachstumsstarker Unternehmen bis hin zum etablierten Unternehmen kann in drei Abschnitte unterteilt werden. Das Ende jeden Abschnitts dient Kapitalgebern als Meilenstein für die Entwicklung ihres Investments. Sie als Unternehmensgründer ersparen sich daher vergebliche Mühe und Enttäuschungen, wenn Ihnen Inhalt und Hürden der einzelnen Abschnitte geläufig sind. Anzumerken ist noch, dass diese drei Abschnitte in der Entwicklung eines realen Start-ups nicht mit den drei Phasen der Entwicklung des Businessplans im Rahmen des Wettbewerbs übereinstimmen (siehe Abbildung 3).

Wenn Sie erfolgreich sein wollen, wird dieser Gründungsprozess Ihre Aufgabe als Initiator einer Geschäftsidee und Ihren Weg bis zur eigenen Firma prägen. Die Anforderungen der Investoren bestimmen maßgeblich, wie und mit welcher Einstellung Sie an die einzelnen Etappen der Gründung herangehen müssen.

1. Abschnitt: Entwicklung der Geschäftsidee

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



erst wenn sie erfolgreich in einem „Markt“ umgesetzt werden kann, erhält sie einen ökonomischen Wert. Sie sollten auch möglichst frühzeitig damit beginnen, ein Team zusammenzustellen und Partner zu finden, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bis zur Marktreife (oder zumindest bis kurz davor) weiterentwickeln – bei Produkten wird das meist ein funktionierender Prototyp sein. In Abschnitt 1 werden Sie in der Regel ohne Venture Capital auskommen müssen. Sie finanzieren Ihr Vorhaben noch mit eigenem Geld, mit Unterstützung von den „3 f's“ (family, friends and fools), vielleicht staatlichen Forschungszuschüssen, Beiträgen von Stiftungen oder anderen Zuwendungen – Investoren sprechen von „seed money“, weil Ihre Idee als Keimling noch nicht dem rauen Klima des Wettbewerbs ausgesetzt ist. Ihr Ziel für diesen Abschnitt muss sein, Geschäftsidee und Markt – das Fundament Ihrer neuen Firma – so klar und prägnant darzustellen, dass potenzielle Investoren sich dafür interessieren, Ihre Idee gemeinsam mit Ihnen weiterzuentwickeln.

2. Abschnitt: Aufstellung des Businessplans

Entscheidend in diesem Abschnitt ist, das Ganze im Auge zu behalten. Verlieren Sie sich nicht im Detail! Der Businessplan hilft Ihnen dabei: Sie müssen die Risiken Ihrer Geschäftsidee durchdenken, abwägen und sich auf Unvorhergesehenes einstellen, in „Szenarien“ denken lernen. Sie müssen Pläne und erste Budgets für die wichtigsten Funktionen des Unternehmens erstellen – für Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Finanzen. Und natürlich müssen Sie zahlreiche Entscheidungen treffen: Welche Kunden oder Kundensegmente sprechen Sie an? Welchen Preis werden Sie für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung verlangen? Wo ist der beste Standort für

Ihr Unternehmen? Werden Sie selbst produzieren oder mit Dritten kooperieren? Und so weiter.

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

Darüber hinaus müssen Sie den Kontakt zu Ihren potenziellen Kunden suchen, z.B. durch Konsumentenbefragung, um erste Marktab-schätzungen zu treffen. Denken Sie stets daran, dass die Akzeptanz beim Kunden unbedingte Voraussetzung für Ihren Unternehmenserfolg ist! Weiterhin werden Sie Lieferanten ausfindig machen und eventuell bereits erste Verträge abschließen. Und Sie werden sich ein Bild von Ihren Konkurrenten machen wollen. Natürlich nehmen dabei auch die Kosten zu. Das Team muss seinen Lebensunterhalt bestreiten, ein rudimentärer Betrieb muss aufrechterhalten, ein Produkt-Prototyp weiterentwickelt werden. Der Kostenrahmen sollte aber auch in diesem Abschnitt für Sie abschätzbar sein. Die Finanzierung wird in der Regel noch immer von den gleichen Quellen wie im ersten Abschnitt getragen werden müssen. Gelegentlich werden Investoren aber zu einem Vorschuss bereit sein. Eine weitere Möglichkeit der Frühphasenfinanzierung besteht in der Unterstützung durch einen Business Angel (weitere Infos zur Frühphasenfinanzierung, insbesondere zu Business Angels finden Sie unter: www.n-b-a.de). Für Sie als Unternehmensgründer ist diese Phase dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der Investor sich bereit erklärt, Ihr Vorhaben zu finanzieren.

Der Weg von der Idee zur Unternehmensgründung

3. Abschnitt: Gründung und Expansion

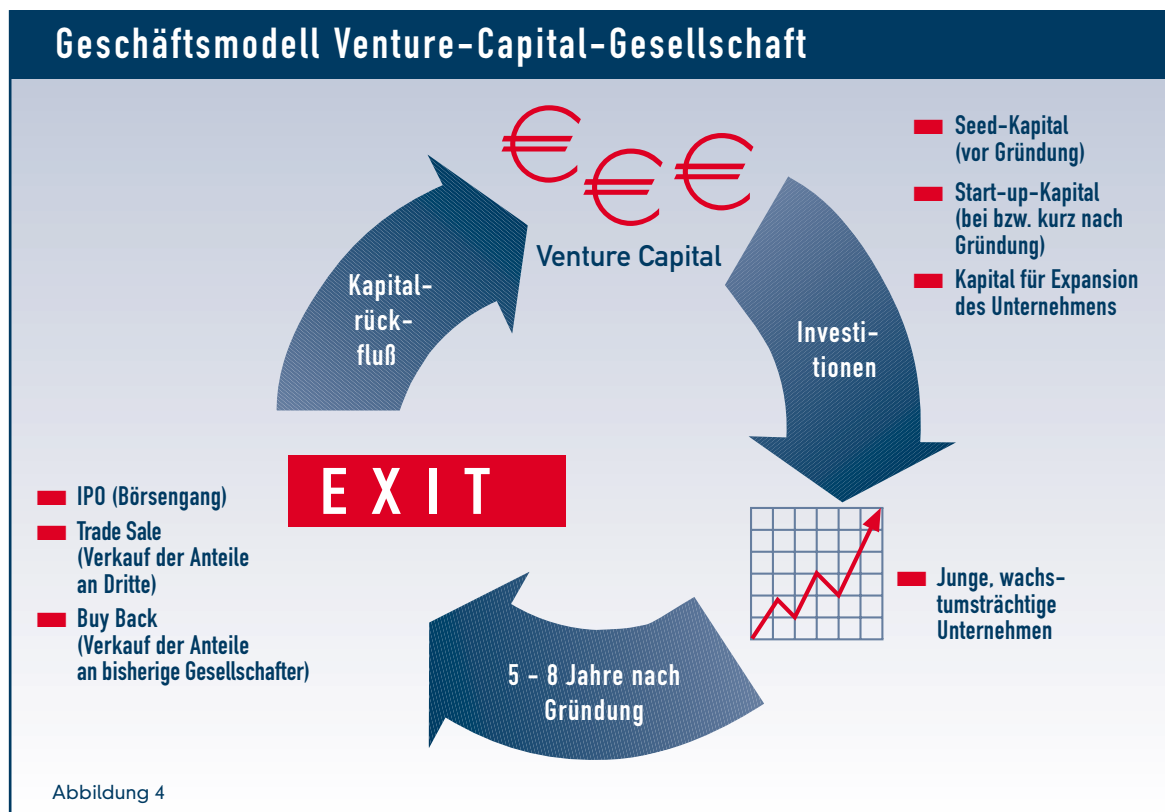
Nun sind die konzeptionellen Arbeiten im Wesentlichen abgeschlossen und es beginnt die Umsetzung des Businessplans. Sie werden vom Designer des Geschäfts zu seinem Erbauer. Der Geschäftserfolg muss jetzt im Markt erarbeitet und durchgesetzt werden. Jetzt wird sich erweisen, ob Ihre Geschäftsidee gut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

Der Ausstieg der anfänglichen Investoren als Schritt auf dem Weg zum etablierten Unternehmen.

Der Ausstieg („Exit“) der anfänglichen Investoren ist ein völlig normaler Vorgang in der Entwicklung eines Start-ups, denn wenn alles gut gegangen ist, ist aus Ihrem Risikounternehmen inzwischen ein etabliertes Unterneh-

men geworden (siehe Abbildung 4). Sie haben in seinem noch kurzen Dasein viele Arbeitsplätze geschaffen und mit innovativen Problemlösungen viele Kunden gewonnen. Und auch finanziell macht sich Ihr Einsatz durch den gestiegenen Unternehmenswert bezahlt.

Der Gewinn bringende Ausstieg stand für die Venture Capitalists von Anfang an als Ziel fest. Der Kapitalabzug kann dabei ganz verschiedene Formen haben. Krönendes Ziel ist sicher der IPO, aber auch der Verkauf an ein anderes Unternehmen, einen strategischen Partner, einen Lieferanten, Kunden oder Konkurrenten ist eine mögliche Lösung. Möglich ist auch, dass Investoren, die aussteigen wollen, von den anderen Partnern ausbezahlt werden.



3: Die Geschäftsidee

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

Victor Hugo (franz. Schriftsteller)

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

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

3.1 Entwicklung einer Geschäftsidee

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

Schnelle Plausibilitätsprüfung für die „erste Idee“.

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

Diskutieren Sie Ihre Idee mit Freunden, Professoren, Experten und potenziellen Kunden: Je intensiver und breiter Sie Ihre Idee abstützen, umso klarer können Sie deren Nutzen und Marktchancen beschreiben. Dann sind Sie ausreichend gewappnet, um das Gespräch mit professionellen Investoren zu suchen.

Ist die Idee wirklich neu? Hat sie vielleicht schon jemand anderes realisiert oder ein Patent angemeldet?

Ist es möglich, diese Idee in angemessener Zeit und mit vertretbarem Ressourcenaufwand zu verwirklichen?

Dauer der Entwicklung einer Geschäftsidee.

Weniger als vier Wochen sind angesichts der genannten Entwicklungsschritte kaum wahrscheinlich und wenig realistisch. In der Regel wird eine Geschäftsidee erst dann finanzierungswürdig, wenn sie so weit konkretisiert ist, dass sie in absehbarer Zeit und mit überschaubarem Risiko am Markt verwirklicht werden kann. Die „seed phase“ einer Geschäftsidee muss in der Regel mit „soft money“ finanziert

werden, das heißt mit Geldquellen, die noch keine harten Forderungen an den Erfolg des Geschäftes stellen.

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

Vertraulichkeit(-serklärung).

Anwälte, Treuhänder und Bankangestellte sind von Gesetzes wegen zu Vertraulichkeit verpflichtet. Auch Venture Capitalists haben starkes Interesse daran, die Vertraulichkeit Ihrer Ideen zu wahren – wer in den Ruf kommt, Ideen zu stehlen, wird schwerlich neue Ideen zu Gesicht bekommen. Ähnliches gilt auch für den professionellen Berater. Dennoch ist eine Vertraulichkeitserklärung in jedem Fall empfehlenswert. Die im Rahmen des Businessplan-Wettbewerb Nordbayern aktiven Coaches, Dienstleister und Juroren müssen alle eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen. Wie jedes rechtliche Dokument hat sie allerdings dort ihre Grenzen, wo Verstöße vor Gericht schwer zu beweisen sind. Trotzdem sollten Sie auf ein sog. NDA (non-disclosure-agreement) bestehen, bevor Sie Ihren Businessplan oder andere vertrauliche Unterlagen an Dritte weitergeben. Eine Vorlage einer Vertraulichkeitserklärung finden Sie im Bereich „Download“ unter: www.bpwn.de.

3.2 Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee

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

1. Klarer Kundennutzen

Wie wichtig zufriedene Kunden für den Markterfolg sind, soll das folgende Zitat zum Ausdruck bringen:

„Nur der kann Unternehmer werden und Unternehmer bleiben, der sich von Neuem als vollkommenster Vollstrecker der Befehle der Verbraucher bewährt. Wer diese Prüfung nicht besteht, erleidet Verluste und wird, wenn er nicht, dadurch belehrt, sein Verhalten ändert, in seiner Unternehmerstellung beschränkt und schließlich ganz aus der Unternehmerstellung gedrängt. Die Notwendigkeit, Gewinne zu erzielen, zwingt den Unternehmer, sich den Wünschen der Verbraucher, die auf dem Markt geäußert werden, so schnell und so vollkommen als möglich anzupassen. Wenn er das nicht vermag, oder wenn er sich dagegen ablehnt, wird er über kurz oder lang aufhören, Unternehmer zu sein.“

Ludwig von Mises 1940

Damit zeigt sich, dass der Schlüssel zum Markterfolg zufriedene Kunden sind und nicht unbedingt großartige Produkte. Kunden kaufen sich mit ihrem hart verdienten Geld die Befriedigung eines Bedürfnisses, die Lösung eines Problems. Es muss verdeutlicht werden, welches Bedürfnis in welcher Form zu befriedigen ist. Viele Unternehmensgründer haben zuerst einmal ein Produkt und technische Details der Konstruktion und Herstellung vor Augen, wenn sie von einer „Lösung“ sprechen. Ganz anders der Investor: Er betrachtet die Geschäftsidee zuerst einmal vom Markt her.



Für ihn steht der Kundennutzen im Vordergrund; alles andere ist zu diesem Zeitpunkt zweitrangig. Worin liegt der Unterschied? Wer sagt: „Unser neues Gerät kann 200 Operationen in der Minute ausführen“ oder „Unser neues Gerät besteht aus 25 Prozent weniger Bauteilen“ denkt vom Produkt her. Wer sagt: „Unser neues Gerät spart dem Kunden 25 Prozent Zeit und damit 20 Prozent Kosten“ oder „Mit unserer neuen Lösung ist eine Produktionssteigerung um bis zu 50 Prozent möglich“ denkt vom Kunden her. Das Produkt ist somit lediglich Mittel zur Erfüllung des Kundennutzens. Erstes Prinzip einer erfolgreichen Geschäftsidee ist somit die Identifizierung und Herausstellung des Kundennutzens. Der Kundennutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung zeigt den Grad der Bedürfnisbefriedigung des Käufers bei Konsum des Gutes.

Bei einer Innovation haben Sie normalerweise einen hohen Kundennutzen (sofern der Kunde angesprochen wird), weil es keine vergleichbaren Produkte gibt. Bestehen dagegen Angebote der Konkurrenz oder alternative Lösungen, muss dem Konsument durch Anwenden Ihres Produktes ein Zusatznutzen (evtl. Kosteneinsparung) entstehen, der über dem Nutzen der Leistung des konkurrierenden Unternehmen liegt. Der Zusatznutzen zeigt also das Neue oder das Bessere im Vergleich zum Bestehenden. Der Kundennutzen ist ein wesentliches Differenzierungsmerkmal – eine Kernfrage des Marketing – und entscheidend für den Markterfolg Ihrer Geschäftsidee. Versuchen Sie, wann immer möglich, den Kundennutzen auch in Zahlen auszudrücken!

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

2. Ausreichend großer Markt

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

Eine Detailanalyse des Marktes ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht notwendig. Schätzungen anhand einfach zu verifizierender Grunddaten genügen. Als Quellen können dabei Veröffentlichungen von Marktforschungsinstituten, Untersuchungen von IHKn und Handwerkskammern, Daten statistischer Ämter, Marktinformationen der Kreditinstitute (z.B. Branchenbericht der Sparkassen), Informationen der Wirtschaftsforschungsinstitute, Auskünfte von Verbänden, Artikel in Fachzeitschriften und der Wirtschaftspresse sowie das Internet dienen. Die Größe des Zielmarktes soll sich aus diesen Grunddaten mit nachvollziehbaren Annahmen ableiten lassen. Es genügt, in der Geschäftsidee das Ergebnis dieser Überlegungen zusammenfassend aufzuführen. Hinsichtlich der Zielkunden genügt ein erster Anhaltspunkt, wer diese sind. Zeigen Sie auf, warum Ihre Geschäftsidee gerade diesen Kunden den besonderen Nutzen bietet und warum diese Gruppe wirtschaftlich für Sie besonders interessant ist.

Mit Konkurrenz müssen Sie immer rechnen: Sei es direkt von Firmen, die ein ähnliches Produkt anbieten oder von Ersatzprodukten (Substituten), die das Kundenbedürfnis ebenfalls erfüllen. Ein Teigwarenhersteller steht nicht nur in

Die Geschäftsidee

Konkurrenz zu anderen Teigwarenherstellern, sondern auch zu Reis- und Kartoffelproduzenten, Bäckereien usw. im engeren Sinne und zu allen Lebensmittelproduzenten im weiteren Sinne. Zeigen Sie in der Geschäftsidee, dass Sie Ihre Konkurrenz verstanden haben. Nennen Sie sie! Beschreiben Sie auch, warum und wie Sie mit Ihrer Geschäftsidee die Konkurrenz überflügeln können.

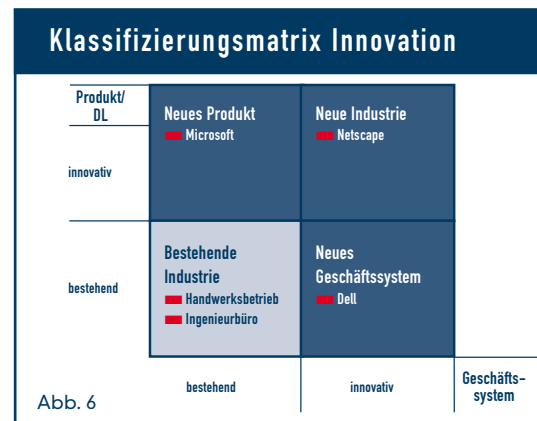
3. Ausreichender Innovationsgrad

Unter Innovation versteht man im allgemeinen das Hervorbringen neuartiger Produkte und deren Durchsetzung am Markt. Geschäftsideen, die auf einer Innovation begründet sind, lassen sich nach den Dimensionen

- Produkt-/Dienstleistungsinnovation,
- Verfahrensinnovation und
- Sozialinnovation

unterscheiden, wobei in jeder Dimension entweder auf Bestehendem aufgebaut oder etwas Neues entwickelt werden kann. Bei der Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation werden üblicherweise neue Produkte mit herkömmlichen Produktionsmethoden hergestellt und über herkömmliche Vertriebskanäle zum Kunden gebracht. Microsoft zum Beispiel entwickelte das neue Betriebssystem DOS und bediente sich der Verkaufsorganisation von IBM, um es auf den Markt zu bringen. Verfahrensinnovationen bedeuten neues technisches 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. Unter Geschäftssystem

tem ist, vereinfacht gesagt, die Art und Weise zu verstehen, wie ein Produkt oder eine Leistung entwickelt, hergestellt und vermarktet wird (siehe Abbildung 6).



Innovationen im Geschäftssystem sind weniger offensichtlich, aber genauso bedeutend. Der Erfolg von Dell beruht auf signifikanten Kosteneinsparungen dank neuartigem Direktvertrieb und neuartiger Produktionsform, indem ein Computer erst nach Eingang einer Bestellung hergestellt wird, und das binnen kürzester Zeit. Bei der Entwicklung neuer Produkte steht die Verbesserung der vielschichtigen Dimension „Kundennutzen“ im Vordergrund; Innovationen im Geschäftssystem streben vor allem niedrigere Kosten und schnellere Durchlaufzeiten an, die dann zum Teil in Form niedrigerer Preise an die Kunden weitergegeben werden. Ein weniger wichtiger Punkt der Geschäftsidee neuer und innovativer Unternehmen stellen die Sozialinnovationen dar. Sie werden nur der Vollständigkeit halber angesprochen und resultieren aus betrieblichen Veränderungen in Bezug auf das Verhalten von Menschen (z.B. neues Modell der Personalentwicklung). Eher selten gelingt es, die beiden Dimensionen der Innovation –

Produkt und Geschäftssystem – zu verbinden und eine neue „Industrie“ zu begründen. Netscape hat wesentlich zum Erfolg des World Wide Web beigetragen, indem das neue Produkt „Browser“ gratis über das Internet abgegeben wurde. Zwar verzichtete Netscape damit auf Verkaufsumsatz, doch konnten über erhöhte Homepage-Besucherzahlen z.B. die Werbeeinnahmen gesteigert werden.

4. Machbarkeit und Profitabilität

Um letztendlich zur realen Unternehmensgründung zu gelangen, muss die Machbarkeit der Geschäftsidee gegeben sein. Diese bezieht sich neben spezifischen Gegebenheiten, die zur „Unrealisierbarkeit“ führen (z.B. rechtliche Vorschriften oder Standards), einerseits auf die zu ihrer Verwirklichung benötigte Zeitspanne und andererseits auf den notwendigen Ressourceneinsatz. Die Errichtung von Hotelsiedlungen auf dem Mond dürfte zwar technisch realisierbar sein, jedoch in keinem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Eng mit dem Kriterium der Machbarkeit verbunden ist die Profitabilität. Ein Unternehmen muss längerfristig Gewinn erwirtschaften. Die vierte Eigenschaft einer erfolgreichen Geschäftsidee ist somit, dass sie aufzeigt, wie viel

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

Oft funktioniert ein Geschäft nicht nach diesem klassischen Muster. McDonald's zum Beispiel verdient sein Geld mit den Lizenzgebühren der Franchise-Nehmer. Die Restaurantbesitzer bezahlen McDonald's für den Namen und das Modell, wie das Restaurant geführt wird. Wenn auch Ihre Geschäftsidee auf einer derartigen Innovation in der Ertragsmechanik basiert, sollten Sie das bereits in der Geschäftsidee erläutern.

LEITFRAGEN: Geschäftsidee

Über allen Detailfragen steht die Frage:

Lässt sich mit Ihrer Geschäftsidee Geld verdienen?

- Was ist das Produkt / die Dienstleistung?
- Was genau ist die Innovation der Geschäftsidee?
- Wer ist der Kunde für das Produkt?
- Warum soll der Kunde das Produkt kaufen?
- Welches Bedürfnis wird beim Kunden erfüllt?
- Warum ist das Produkt besser gegenüber vergleichbaren Alternativen?
- Inwiefern ist die Geschäftsidee einzigartig? Ist sie eventuell sogar patentrechtlich geschützt?
- Was sind die Wettbewerbsvorteile der neuen Firma, und warum kann ein Mitbewerber diese Vorteile nicht einfach kopieren?
- Wie lange wird es dauern, bis Wettbewerber das Produkt / die Dienstleistung ebenfalls anbieten können?

3.3 Innovationen und gewerbliche Schutzrechte

Nur die allerwenigsten Ideen sind einzigartige „göttliche Funken“. Die wirklich schlagkräftigen Ideen sind das Ergebnis harter Arbeit und nicht einfach kopierbar. Letztlich muss ein Mittelweg gefunden werden, der die Idee genügend schützt, aber den Meinungs austausch zulässt. Der wahrscheinlich beste Schutz vor Ideenraub ist, ein Vorhaben rasch umzusetzen und durch gewerbliche Schutzrechte abzusichern. Zwischen Idee und erfolgreichem Produkt liegt ein Riesenaufwand, dieser Aufwand kann potenzielle Kopierer abschrecken, denn am Ende gewinnt der schnellere Läufer und nicht der mit den besseren Schuhen!

1. Einleitung

Bei der Unternehmensgründung ist es mit einer guten (Geschäfts-)Idee nicht getan, sondern diese muss auch wirtschaftlich verwertbar sein. Der Wert eines jeden Unternehmens bestimmt sich immer nur durch die heute oder in Zukunft erzielbaren Gewinne. Gerade für Unternehmen, deren Geschäftsideen auf innovativen Technologien basieren, ist die Erlangung gewerblicher Schutzrechte essenziell und sollte vom frühest möglichen Zeitpunkt an u.a. aus folgenden Gründen konsequent betrieben werden:

(1) Während der Gründungsphase wird die Beschaffung von Gründungskapital durch gewerbliche Schutzrechte, insbesondere Patente, erleichtert oder sogar erst ermöglicht;

(2) für die erfolgreiche Vermarktung eines Produktes ist darüber hinaus ein kennzeichnungs- und unterscheidungskräftiger Name bzw. ein entsprechendes Logo, beides in Form einer Marke schützbar, von großem Vorteil und nicht selten ein absolutes Muss;

(3) gewerbliche Schutzrechte sind Verbotungsrechte mittels derer Konkurrenten von einem bestimmten Markt abgehalten werden können und die somit den Aufbau einer eigenen Marktposition erleichtern;

(4) auf der Basis von gewerblichen Schutzrechten können Lizenzen vergeben werden.

Folgerichtig spielen gewerbliche Schutzrechte für die Unternehmensbewertung eine immer größere Rolle. Nicht selten stellen Patente und Marken, jedenfalls in den Augen der (potenziellen) Geldgeber neben dem Humankapital den eigentlichen Wert eines jungen Unternehmens als Bindeglied zwischen der Erfindung (Invention) und deren erfolgreichen Verwertung (Exploitation) dar.

Im Folgenden werden zunächst die mit Patenten im Zusammenhang stehenden Chancen und Möglichkeiten diskutiert; daran schließt sich ein kurzer Leitfaden betreffend den Markenschutz an.

Ein Beispiel

Ein Team eines früheren Businessplan-Wettbewerbs musste seine in Phase 1 und 2 des Wettbewerbs sehr erfolgreiche Unternehmung wegen einer früheren Patentanmeldung Dritter (vorerst) stoppen. Das Team hatte frühzeitig seine Erfindung zum Patent angemeldet. Sorgfältige Recherchen lieferten keinen Hinweis auf entsprechende Patente bzw. Patentanmeldungen Dritter. Beim Studium von Fachzeitschriften und Internet tauchte später ein Hinweis auf, dass dennoch ein Konkurrent einen sehr ähnlichen Gegenstand bereits früher zum Patent

angemeldet haben könnte. Das Team trat mit dem Konkurrenten in Kontakt und erhielt dessen Anmeldung zugesandt. Ein erster Vergleich beider Anmeldungen ergab tatsächlich Überschneidungen. Diese früher angemeldete Konkurrenzanmeldung ist für die Beurteilung der Patentfähigkeit des Gegenstands der Anmeldung des Teams relevant und stellt somit ein potenzielles Hindernis sowohl für die Erteilung eines eigenen Patents als auch für die Weiterverfolgung ihrer Unternehmung an sich dar. Nach Bekanntwerden dieser Tatsache erlosch schlagartig das bis dahin große Interesse von Risikokapitalgebern an der Geschäftsidee des Teams.

Es war für das Team nicht möglich, diese Patentanmeldung vor dem Anmeldezeitpunkt durch eine Recherche zu finden, da Patentanmeldungen erst 18 Monate (in Europa und Japan) bzw. nach Patenterteilung (USA) veröffentlicht werden und die besagte Konkurrenzanmeldung nur einige Monate früher angemeldet war.

2. Eigene Patente und Patente Dritter

Aus dem obigen Beispiel wird deutlich, dass nicht nur die Absicherung der Geschäftsidee durch eigene Patente, sondern auch die Beobachtung von Patenten Dritter überaus wichtig ist. Nachfolgend sind einige der wesentlichen Gründe für eigene Patente und die Beobachtung von Patenten Dritter in tabellarischer Form aufgelistet.

Informationsbeschaffung über Patente Dritter

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

- kommerzielle Datenbankanbieter, wie zum Beispiel STN über das FIZ in Karlsruhe (<http://www.fiz-karlsruhe.de/stn.html>)
- Landesgewerbeanstalt (LGA); so bietet z.B. die LGA in Nürnberg gegen geringe Gebühr intensive Patentrecherchen an

Anmeldung eigener Patente	Beobachtung von Patenten Dritter
<ul style="list-style-type: none"> • Absicherung der eigenen F&E-Aktivitäten • Auf- und Ausbau der eigenen Marktposition • Positive Auswirkung auf das Firmenimage • Motivation der Mitarbeiter (Vergütung nach dem Arbeitnehmererfindergesetz) • Möglichkeiten der Kooperation • Amortisierung von Entwicklungskosten durch Lizenzvergabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsquelle über die Entwicklung des Standes der Technik • Überblick über die Aktivitäten von Konkurrenten • Standortbestimmung des eigenen Unternehmens • Einsparung von Entwicklungskosten • Bewertung fremder Unternehmen • Anregung für eigene F&E-Aktivitäten • Vermeidung von Kollisionen mit Patenten Dritter

Die Geschäftsidee

- IBM-Datenbank
(<http://www.patents.ibm.com>)
- Datenbanken des US-Patentamts (US-PTO)
(<http://www.uspto.gov>) als Quelle für Patentschriften und Zusammenfassungen derselben (abstracts).
- Deutsches Patentamt
(<http://www.patentamt.de>)

Eine weitergehende Übersicht über Patentinformationen im Internet findet man unter <http://www.patentinformationen.de/links.htm>.

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. Die Bewertung sollte eine Aussage ergeben, ob

- die Idee aus patentrechtlicher Sicht in geplantem Umfang verwertet werden kann und
- eine Invention vorliegt, die zum Gegenstand eigener Patentanmeldungen gemacht werden sollte.

Was ist ein Patent?

Ein Patent ist ein gewerbliches Schutzrecht, das seinem Inhaber ein negatives Verbotungsrecht einräumt. Dies bedeutet, dass es Dritten außer mit Einwilligung des Berechtigten (i.d. Regel der Patentinhaber) – verboten ist, durch Patente geschützte Gegenstände kommerziell zu nutzen. Die Maximallaufzeit eines Patents beträgt 20 Jahre ab Anmeldetag.

Was kann patentiert werden?

Patentierbar sind allgemein Erfindungen auf technischen Gebieten, also Physik, Chemie, Biologie, Biotechnologie, Verfahrenstechnik, Maschinenbau usw. Man unterscheidet zwischen Erzeugnispatenten und Verfahrenspatenten.

- Erzeugnispatente umfassen Sach- und Stoffpatente, die sich auf (un)bewegliche körperliche Gegenstände und (chemische) Stoffe beziehen, Vorrichtungen, Mittel, Schaltungen und Anordnungen.
- Verfahrenspatente umfassen Herstellungsverfahren, Arbeitsverfahren und Verwendungen bekannter oder neuer Sachen und/oder Stoffe für einen neuen Zweck.
- Besonderheiten gelten (derzeit noch) für Computerprogrammprodukte: Wenn gleich „Computerprogramme als solche“ in Deutschland und Europa nach den Buchstaben der Bestimmungen vom Patentschutz ausgeschlossen sind, haben sich zahlreiche Fallgruppen herausgebildet, für die Patente erteilt werden; nötig ist ein technischer Bezug („Technizität“) des Programms. Völlig unproblematisch sind Programme, die sich mit Messen und Verarbeiten physikalischer Größen, Steuern von Anlagen und Prozessen oder mit Datenübertragung befassen. Doch bereits eine zugrunde liegende technische Aufgabe oder ein über die „normale“ physikalische Wechselwirkung zwischen Software und Hardware hinausgehender technischer Effekt können ausreichen. Die Anforderungen an die „Technizität“ der Programme werden in Deutschland und Europa künftig noch geringer werden; unter anderem

auch, um sich an die liberale Erteilungspraxis in den USA und Japan anzugleichen.

Die Erfindung muss patentfähig sein, d.h. Neuheit, erfinderische Tätigkeit und gewerbliche Anwendbarkeit aufweisen.

- **Neuheit:** Die Erfindung darf vor ihrer Anmeldung nicht schriftlich, mündlich oder in sonstiger Weise der Öffentlichkeit zugänglich gemacht worden sein. Das bedeutet, dass einer eigenen Anmeldung nicht nur frühere Patentanmeldungen Dritter entgegenstehen, sondern auch wissenschaftliche Publikationen, Kundeninformation, Vorträge etc. Also Vorsicht bei eigenen Veröffentlichungen, diese können Ihnen von Prüfern entgegengehalten werden! Siehe auch „Neuheitsschonfrist“.
- **Erfinderische Tätigkeit:** Der Gegenstand der Anmeldung darf sich für den Durchschnittsfachmann auf dem jeweiligen technischen Gebiet nicht in nahe liegender Weise aus dem Vorbekanntem ergeben. Triviale Modifikationen von Bekanntem sind dem Patentschutz nicht zugänglich.
- **Gewerbliche Anwendbarkeit** muss gegeben sein.

Was sollte zum Patent angemeldet werden?

Bei diesem Thema einer geeigneten Patentierungsstrategie schwanken die Meinungen zwischen „Alles, d.h. jede technische Neuerung/Verbesserung, die innerhalb des Unternehmens gemacht wurde, anmelden“ und „Nichts anmelden“. Einen Königsweg bei der Beantwortung dieser Frage gibt es nicht. Vernünftig erscheint für Unternehmensgründer – insbe-

sondere unter Berücksichtigung der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen – die Wahl eines Mittelweges, auf dem die technischen Neuerungen/Verbesserungen zum Patent angemeldet werden, die eine Chance haben, im eigenen Unternehmen mit Erfolg verwertet zu werden.

Wann zum Patent anmelden?

Da auch die Konkurrenz nicht schläft, sollte so früh wie möglich angemeldet werden. Die Möglichkeiten eigener Patentanmeldung(en) sollte geprüft werden, sobald die eigene Geschäftsidee Gestalt angenommen hat. Die Erfindung sollte für eine Anmeldung „fertig“ sein, d.h. sie sollte so formuliert werden können, dass sie für Dritte nachvollziehbar beschrieben werden kann.

Dabei sollte für Patentanmeldungen immer beachtet werden, dass die eigene Geschäftsidee vor einer anderweitigen Publikation, d.h. einer schriftlichen und/oder mündlichen Veröffentlichung, wie zum Beispiel wissenschaftliche Publikationen, Vortrag, Kundengespräch etc., zunächst als Patentanmeldung hinterlegt sein sollte. Also: Erst anmelden, dann publizieren.

Ist einmal versehentlich die Idee bereits vorher publiziert worden, ist die Möglichkeit einer Gebrauchsmusteranmeldung zu prüfen, dessen Laufzeit 10 Jahre ab Anmeldung beträgt. Anders als bei (europäischen) Patenten gibt es für das Gebrauchsmuster eine sogenannte „Neuheitsschonfrist“. Diese Regelung besagt, dass Veröffentlichungen des Anmelders, die innerhalb von sechs Monaten vor dem Anmeldetag des Gebrauchsmusters stattfanden, für die Beurteilung der Schutzfähigkeit

des Gegenstands einer Gebrauchsmusteranmeldung außer Betracht bleiben. Vorsicht: In den USA und Japan existieren derartige Neuheitsschonfristen auch für Patente. In den USA beträgt diese 12 Monate, in Japan 6 Monate. Für Europa wird die Einführung einer Neuheitsschonfrist für Patente erst diskutiert! D.h. von Ihnen veröffentlichte Ideen können in Europa nicht – in USA innerhalb von 12 Monaten schon – patentiert werden.

Wie schnell kann angemeldet werden?

Der Zeitrahmen, der für die Ausarbeitung einer Anmeldung benötigt wird, ist selbstverständlich vom jeweiligen Kenntnisstand des technischen Gebiets durch den Patentanwalt, aber auch in sehr großem Maße von der Vorbereitung durch den Erfinder abhängig. Dabei hat sich als günstig und ausreichend erwiesen, wenn von Erfinderseite Informationen bzgl. seiner Erfindung, des ihm bekannten einschlägigen Standes der Technik und der von ihm tatsächlich durchgeführten Beispiele geliefert werden. Die Ausarbeitung einer detaillierten Beschreibung und insbesondere von Ansprüchen sollte immer dem Patentanwalt überlassen werden. Sofern die oben erwähnten Informationen vorliegen, sollte es in der Regel möglich sein, innerhalb von 4–8 Wochen einen Entwurf beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) einzureichen. In besonders eiligen Fällen kann diese generelle Bearbeitungszeit deutlich unterschritten werden. Im Extremfall ist es durchaus möglich eine derartige Anmeldung binnen 48 Stunden auszuarbeiten und beim DPMA einzureichen.

Wie und wo anmelden?

Für Unternehmen mit Sitz in Deutschland empfiehlt sich zunächst die Hinterlegung einer Erstanmeldung beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA). Innerhalb von 12 Monaten nach dieser Erstanmeldung können dann Auslandsanmeldungen unter Inanspruchnahme der Priorität, d.h. des Zeitrangs dieser Erstanmeldung getätigt werden. Die Inanspruchnahme der Priorität der deutschen Erstanmeldung hat zur Folge, dass die Auslandsanmeldung(en) so gestellt wird (werden), als sei(en) sie zum Zeitpunkt der deutschen Erstanmeldung auch bereits im Ausland angemeldet worden. Dies führt dazu, dass Veröffentlichungen nach dem Anmeldetag der deutschen Erstanmeldung für die Beurteilung der Patentierbarkeit des Anmeldegegenstands nicht mehr relevant sind.

Bei der Hinterlegung dieser Erstanmeldung beim DPMA kann (und sollte) gegen eine Gebühr von momentan 236,- € ein Prüfungsantrag gestellt werden. Bei Stellung des Prüfungsantrags recherchiert der zuständige Prüfer den relevanten Stand der Technik und prüft den Gegenstand der Anmeldung auf Neuheit und erfinderische Tätigkeit. Innerhalb von i.d.R. 7 bis 8 Monaten ergeht eine entsprechende Stellungnahme (Prüfbescheid). Auf diese Weise erhält man für vergleichsweise wenig Geld innerhalb einer sehr kurzen Zeit innerhalb des Prioritätsjahres, also noch bevor Anmeldungen im Ausland getätigt werden müssen, eine erste Einschätzung der Patentfähigkeit der angemeldeten Idee. Danach kann besser entschieden werden, ob die Anmeldung weiterverfolgt werden soll oder ob sie modifiziert werden muss. Nutzen Sie diese Möglichkeit!

Für Auslandsanmeldungen stehen

- nationale Patentanmeldungen in den einzelnen Ländern,
- regionale Europäische Patentanmeldung (Schutz in 18 europäischen Staaten und Erstreckung auf weitere 6 Staaten möglich; Staaten der ehemaligen UDSSR nicht möglich)

und

- internationale, sog. PCT-Anmeldung (Schutz in über 100 Staaten einschließlich aller Industriestaaten und Schwellenländern mit Ausnahme von Taiwan)

zur Verfügung. Die abschließende Strategie für Auslandsanmeldungen sollte nach Festlegung des Auslandsprogramms unter Berücksichtigung der für die Unternehmung interessanten Staaten und der anfallenden Kosten mit einem Patentanwalt diskutiert werden.

Was kostet das Ganze?

Die folgenden Angaben der Kosten stellen eine grobe Schätzung dar. Erfahrungsgemäß beträgt der Zeitaufwand für die Ausarbeitung einer Anmeldung 10 bis 15 Stunden bei normalem Schwierigkeitsgrad und Umfang (ca. 20 Seiten). Durch intensive Zusammenarbeit mit einem Patentanwalt lassen sich selbstverständ-

lich im Laufe der Kooperation der Zeitaufwand und damit die Kosten für die Ausarbeitung der Anmeldung an sich reduzieren. Neben den Amtsgebühren der jeweiligen Ämter fallen i.d.R. noch anwaltliche Grundgebühren an, die von Anwalt zu Anwalt variieren.

- Deutsche Erstanmeldung:
ca. € 3.000 bis 5.000
- Europäische Patentanmeldung¹:
ca. € 3.500 bis 5.000
- PCT-Anmeldung²: ca. € 4.500 bis 6.000
- US-Anmeldung³: ca. € 3.000
- JP-Anmeldung⁴: ca. € 4.000

Die zusätzlichen Amtsgebühren für die europäische bzw. internationale Anmeldung gegenüber den nationalen Anmeldungen werden durch eine geringere Anzahl an anwaltlichen Grundgebühren und Einsparungen während des zentralen Erteilungsverfahrens zumindest teilweise kompensiert. Ferner kann die Entscheidung, in welchen Ländern die Anmeldung tatsächlich zum Patent geführt werden soll und die damit verbundenen Kosten auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

¹ Ohne anwaltliche Honorare für den Zeitaufwand während des Erteilungsverfahrens; die Gebühren sind abhängig von der Anzahl der benannten Vertragsstaaten; nach Erteilung des Europäischen Patents fallen noch Kosten, insbesondere Übersetzungskosten in die Sprachen der Länder, in denen das Patent Gültigkeit besitzen soll, an.

² Ohne anwaltliche Honorare für den Zeitaufwand während des Erteilungsverfahrens; die Gebühren sind abhängig von der Anzahl der benannten Vertragsstaaten; nach Durchlaufen einer Internationalen Vorläufigen Prüfung auf Patentfähigkeit fallen noch Kosten für die Nationalisierung, Übersetzungskosten und Amtsgebühren in den Ländern an, in denen die Anmeldung weiterverfolgt werden soll.

³ Ohne anwaltliche Honorare für den Zeitaufwand während des Erteilungsverfahrens; einschließlich Übersetzungskosten (20 Seiten).

⁴ Siehe Fußnote 5 (Seite 34)

Was muss sonst noch beachtet werden?

Arbeitnehmer-Erfindungen in Deutschland gehören dem Arbeitgeber, der regelmäßig auch Anmelder ist, sofern dieser die Erfindung nach den Vorschriften des Arbeitnehmererfindergesetzes (ArbNErfG) in Anspruch nimmt. Der Arbeitnehmer hat bei Benutzung seiner Erfindung einen Vergütungsanspruch nach dem ArbNErfG. Dies gilt ab 02.2002 entsprechend für alle Hochschulangehörigen (§ 42 ArbNErfG). Angestellte von Forschungseinrichtungen unterliegen in der Regel dem ArbNErfG und sind daher keine freien Erfinder.

In den USA gemachte Erfindungen müssen dort erst angemeldet werden. Vergleichbare Regelungen gibt es auch in Großbritannien und Italien. Demnach sollte die Frage des Erstanmeldelandes bei im Ausland gemachten Erfindungen vorab geklärt werden.

Eine genaue Dokumentation aller Experimente (Laborjournal, keine losen Blätter!), ist absolute Pflicht, insbesondere im Hinblick auf mögliche spätere Patentstreitigkeiten in USA. Diese müssen durch eine zweite Person regelmäßig überprüft und gegengezeichnet werden („read and understood“).

Verwertung von Patenten

Bereits während der Anmeldungsphase, aber insbesondere nach der Erteilung eines Patents stellt sich die Frage, wie sich nun eine in einem Patent geschützte Idee verwerten lässt. Hierzu gibt es neben der Möglichkeit der Verwendung der Idee im eigenen Unternehmen auch die Möglichkeit einer Lizenzvergabe an Dritte, beispielsweise in Ländern bzw. Regionen, in denen eigene Produktionskapazitäten und/oder Vertriebswege nicht oder nicht ausreichend vorhanden sind. So ist es beispielsweise möglich, unter einer Patentfamilie oder einem Patent-Portfolio eine Idee wie folgt global zu verwerten:

- eigene Produktion und Vertrieb eines Produkts in Europa
- Lizenzierung der das Produkt betreffenden Technologie für USA
- Gründung eines Joint-Ventures in Asien
- strategische Allianz mit einer oder mehreren Firmen, beispielsweise in Australien und/oder Südamerika.

Sollte sich während des Erteilungsverfahrens oder aber auch erst nach der Erteilung von Patenten herausstellen, dass die darin geschützte Technologie in der eigenen Unternehmung nicht mehr weiter verfolgt werden soll, gibt es selbstverständlich auch die Möglichkeit, ein derartiges Patent-Portfolio mit dem dazugehörigen Know-how an Dritte zu veräußern.

Mit einer derartigen Verwertungsstrategie, die eine Mischung zwischen eigener Verwertung, Lizenzierung und/oder Patentkauf oder -verkauf darstellt, stellen Patente ein hervorragendes Instrument zur Wertschöpfung innerhalb einer Unternehmung dar.

LEITFRAGEN: Absicherung der Idee durch Patente

Vor der Erstanmeldung:

- Ist meine Idee patentierbar, d.h. prinzipiell dem Patentschutz (Markenschutz) zugänglich?
- Wie ist die Patentsituation (Durchführung einer Recherche nach Schutzrechten Dritter)?
- Ist meine Idee patentfähig, d.h. neu, erfinderisch und gewerblich anwendbar?
- Kann die Idee in meinem Unternehmen verwertet werden?
- Ist eine wirtschaftliche Verwertung insgesamt möglich und sinnvoll?
- Wo sind die Märkte für meine Erfindung?
- Sind die arbeitnehmererfinderrechtlichen Fragen beachtet?
- Sind die Voraussetzungen für ein lückenloses Führen von Laborjournalen gegeben?
- Wo zuerst anmelden (bei im Ausland gemachten Erfindungen)?
- Bis wann muss aufgrund anderer Aktivitäten (Vorträge, Kundengespräche) die Erfindung zum Patent angemeldet sein?
- Ist meine Erfindung „fertig“? Was brauche ich noch für eine Anmeldung?
- Prüfungsantrag beim DPMA stellen?
- Besitze ich Patente oder Lizenzrechte?

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?
- Gibt es Patentverletzer? Wie gehe ich gegen diese vor?
- Lohnt es sich das Patent aufrechtzuerhalten?

3. Marken

Im Gegensatz zu technischen Schutzrechten, die eine technische Neuerung/Verbesserung schützen, dienen Kennzeichenrechte dazu, Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens zu individualisieren.

Zu den Kennzeichenrechten zählen neben Unternehmenskennzeichen (z.B. der Name einer Firma) und Werktiteln (die durch Benutzung erworben werden) in erster Linie die Marken.

Welche Funktion erfüllt eine Marke?

- Die Marke unterscheidet Waren und Dienstleistungen von denen anderer Unternehmen (Unterscheidungsfunktion).
- Durch die Eintragung einer Marke erhält der Inhaber ein Verbotungsrecht gegenüber jedem, der mit ähnlichen oder identischen Kennzeichnungen für ähnliche oder gleiche Waren auf dem Markt operiert.
- Der Marke wird auch die Funktion zugemessen, für die Güte eines Produkts, verbunden mit dem Fortschritt von Technik und Forschung (Garantie- und Vertrauensfunktion) sowie für dessen gleiche oder bessere Beschaffenheit zu garantieren (Qualitätsfunktion).
- Die Marke ermöglicht die Erkennung und Wiedererkennung eines Produkts (Identifizierungs-, Werbe- und Herkunftsfunktion).
- Die Marke erleichtert das Sortieren der Angebote und die Kaufentscheidung (Orientierungsfunktion).

Wie entsteht Markenschutz?

Der Markenschutz entsteht entweder mit der Eintragung eines Zeichens einer Marke in das vom Deutschen Patent- und Markenamt geführte Markenregister oder durch Benutzung eines Zeichens als Marke im geschäftlichen Verkehr, sobald das Zeichen innerhalb der beteiligten Verkehrskreise als Marke Verkehrsgeltung erworben hat. Letztere hängt vom Bekanntheitsgrad ab.

Wofür kann Markenschutz beantragt werden?

Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden, sofern keine sogenannten absoluten oder relativen Schutzhindernisse für die Eintragbarkeit einer Marke existieren.

Die wichtigsten absoluten Schutzhindernisse einer Marke sind

- das Fehlen jeglicher Unterscheidungskraft (fehlender Herkunftshinweis);
- Freihaltebedürfnis von Zeichen und Angaben (z.B. Gelee für Gelee, Pille für Medikamente, Verkehrszeichen, usw.);
- Ersichtliche Gefahr der Täuschung;
- Verstöße gegen die öffentliche Ordnung und gegen die guten Sitten, usw.

Relative Schutzhindernisse sind ältere, für identische oder ähnliche Waren oder Dienstleistungen angemeldete oder eingetragene Marken, bei denen die Gefahr einer Verwechslung bei den beteiligten Verkehrskreisen hervorgerufen wird. In Deutschland erfolgt eine Prüfung auf relative Schutzhindernisse erst nach der Eintragung durch entsprechenden Antrag eines Dritten (Widerspruch).

Wann soll eine Marke angemeldet werden?

Sobald eine Kennzeichnung für eine Ware oder eine Dienstleistung gefunden wurde, gilt es, die Kennzeichnung so schnell wie möglich durch eine Anmeldung beim Deutschen Patent- und Markenamt zu hinterlegen.

Bevor die Anmeldung eingereicht wird, ist es für den Anmelder ratsam, durch eine Recherche zu überprüfen, ob nicht bereits zu einem früheren Zeitpunkt störende identische oder ähnliche Marken für identische oder ähnliche Waren bzw. Dienstleistungen angemeldet bzw. eingetragen wurden. Diese Markenrecherche ist inzwischen (nach Anmeldung) kostenfrei im Internet möglich unter www.dpma.de (Deutsches Patent- und Markenamt). Die Bewertung der in der Recherche ermittelten früheren Marken sollte stets durch einen auf diesem Gebiet erfahrenen Patentanwalt erfolgen. Die Bewertung sollte eine Aussage darüber ergeben, ob der Eintragung (und späteren Benutzung) der Marke relative Eintragungshindernisse entgegenstehen.

Wie schnell kann angemeldet werden?

Sobald festgelegt ist, welche Waren bzw. Dienstleistungen unter dem Markennamen geschützt werden sollen und wer Anmelder sein

soll, kann die Markenmeldung binnen 1 bis 2 Tagen ausgearbeitet und beim DPMA eingereicht werden. Die Formulierung des Waren- und Dienstleistungsverzeichnisses sollte immer dem Patentanwalt überlassen werden; das Verzeichnis ist sorgfältig abzufassen, weil eine zu enge Fassung später nicht mehr erweitert werden kann. Die Einteilung der Waren und Dienstleistungen erfolgt nach vom Deutschen Patent- und Markenamt festgelegten Klassen.

Wie und wo anmelden?

Für Unternehmen mit Sitz in Deutschland empfiehlt sich zunächst – wie bei Patentanmeldungen – die Hinterlegung einer Erstanmeldung beim DPMA. Innerhalb von 6 Monaten nach dieser Erstanmeldungen können dann Auslandsanmeldungen unter Inanspruchnahme der Priorität, d.h. des Zeitraums dieser Erstanmeldung, getätigt werden. Die Prioritätswirkung ist dieselbe wie die für Patentanmeldungen, d.h. die Auslandsanmeldung(en) wird/werden so gestellt, als sei (en) sie zum Zeitpunkt der deutschen Erstanmeldung auch bereits im Ausland angemeldet worden.

Nach Eingang der Markenmeldung beim DPMA erfolgt die Prüfung auf absolute Eintragungshindernisse (s.o.). Stehen solche im Wege, wird die Eintragung der Marke abgelehnt. Im anderen Falle wird die Marke im Regelfall drei Monate nach der Anmeldung eingetragen und die Eintragung wird im Markenblatt veröffentlicht. Es beginnt dann die dreimonatige Widerspruchsfrist innerhalb derer andere aufgrund älterer identischer oder ähnlicher deutscher Marken bzw. Markenmeldungen bzw. Marken mit Wirkung für die Bundesrepublik Deutschland (internationale Marken, Gemeinschaftsmarken) Widerspruch erheben können.

Die Geschäftsidee

Die Schutzdauer einer registrierten deutschen Marke beträgt 10 Jahre ab Anmeldetag. Der Schutz der Marke kann um jeweils 10 Jahre durch Zahlung einer Verlängerungsgebühr und evtl. Klassengebühr verlängert werden.

Auslandsanmeldungen

Für Auslandsanmeldungen stehen zur Verfügung:

- Nationale Markenmeldungen in den einzelnen Ländern;
- Internationale Markenregistrierungen: Basierend auf einer in Deutschland eingetragenen Marke, kann man dieselbe Marke unter Benennung von einzelnen Vertragsstaaten (insgesamt 62 Länder) mit einer einzigen Anmeldung als Internationale Marke registrieren lassen.
- Gemeinschaftsmarken (mit Schutzwirkung für die gesamte EU).

Was kostet das Ganze?

Die folgenden Angaben der Kosten stellen eine grobe Schätzung dar. Zusätzlich zu den amtlichen Grundgebühren fallen Klassengebühren an, die sich nach der Anzahl der beanspruchten Klassen berechnen. Neben den Amtsgebühren der jeweiligen Ämter fallen in der Regel noch anwaltliche Grundgebühren bzw. anwaltliches Honorar für die Ausarbeitung eines Waren- bzw. Dienstleistungszeichnisses an. Letzteres bemisst sich nach dem Zeitaufwand.

- Deutsche Markenmeldung⁵:
Ca. € 750 bis 1.000
- Internationale Markenmeldung⁶:
Ca. € 1.500 bis 2.500
- Gemeinschaftsmarkenmeldung⁷:
Ca. € 1.500 bis 2.500

⁵ Ohne anwaltliche Honorare für den Zeitaufwand während des Registrierungsverfahrens.

⁶ Die Gebühren sind abhängig von der Anzahl der benannten Vertragsstaaten.

⁷ Vor der Registrierung der Gemeinschaftsmarke fallen noch Registrierungsgebühren an.

LEITFRAGEN:**Vor der Erstanmeldung:**

- Welche Marke soll angemeldet werden?
- Für welche Waren/Dienstleistungen soll die Marke angemeldet werden?
- Stehen der Registrierung/späteren Benutzung der Marke ältere Marken entgegen?
(Recherche erfolgt?)

Nach der Erstanmeldung:

- Wo im Ausland soll nachangemeldet werden?

Nach der Registrierung:

- Eigene Verwertung oder Lizenzierung?
- Verteidigung der eigenen Marke?
- Überwachung;
- Widerspruch gegen jüngere Markenmeldungen/-registrierungen;
- Vorrechtsvereinbarungen und andere Möglichkeiten der friedlichen Koexistenz;
- Gibt es Markenverletzer, d.h. unberechtigte Benutzer meiner Marke?
Wie gehe ich gegen diese vor?

3.4 Der Investor als Kunde

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

Bitte bedenken Sie: Der potenzielle Investor ist der Kunde Ihres Businessplans. Dieses sollen Sie während des Schreibens Ihres Businessplans ständig im Hinterkopf behalten.

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

Beispiel 1 die „Verkäuferin“:

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

Beispiel 2 die „Technikerin“:

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

Beispiel 3 die „Unternehmerin“:

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

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

4: Der Businessplan

Wörtlich übersetzt ist ein Businessplan ein Geschäftsplan. Doch diese Übersetzung wird seiner sehr großen Bedeutung im Geschäftsleben kaum gerecht.

Der Businessplan diente anfangs in den USA als Hilfsmittel zur Kapitalakquisition bei privaten Investoren und Venture Capitalists, die sich an einem Unternehmen als Miteigentümer beteiligen und dafür haftendes Eigenkapital beisteuern. Inzwischen gehört die Vorlage eines solchen Geschäftsgründungskonzepts auch in Deutschland zum guten Ton im Umgang mit allen Geschäftspartnern – wie Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern oder vor allem Venture Capitalists und Banken. Doch kommen Businesspläne nicht nur im Zusammenhang mit Start-ups zum Einsatz, denn selbst große Konzerne setzen bei ihren internen Ideen-Pipelines zunehmend auf projektbezogene Businesspläne, zudem dienen sie bei Kapitalerhöhungen und Börsengängen als Kommunikationsmittel gegenüber Investoren, Banken und Analysten.

4.1 Nutzen eines Businessplans

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

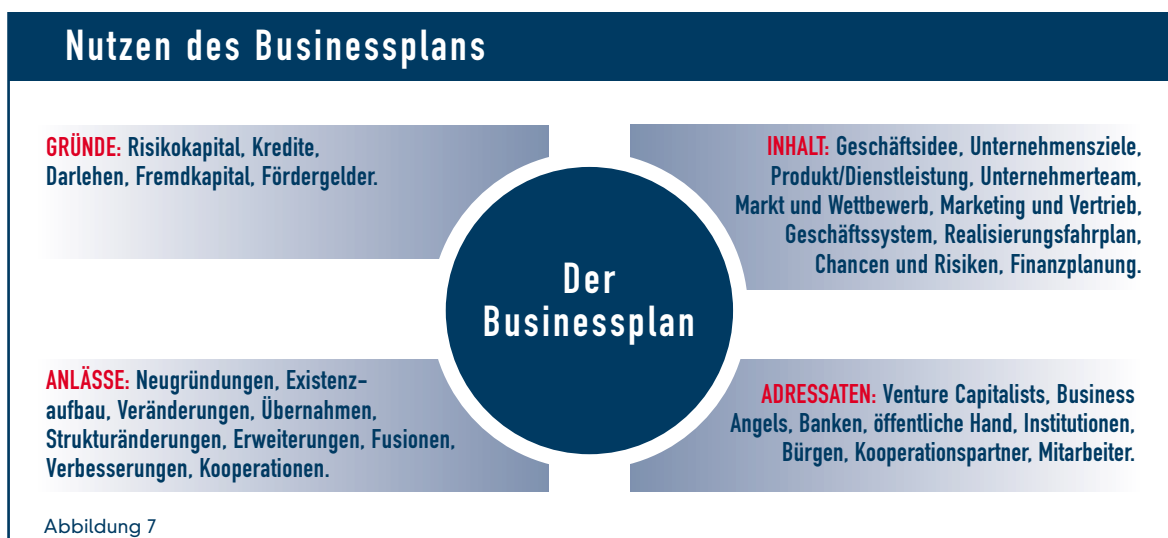
Eugene Kleiner, Venture Capitalist

Die große Bedeutung, die dem Businessplan beigemessen wird, kommt nicht von ungefähr. Mit seiner Vorlage stellen Unternehmensgründer unter Beweis, dass sie in der Lage sind, die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung und -führung aufzuarbeiten und klar darzustellen. Richtig abgefasst überzeugt er den Leser von der Ernsthaftigkeit und der fundierten Zuversicht, einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Aktivitäten zu gewährleisten. Dementsprechend ist der Businessplan das Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit.

So beschreibt ein Businessplan im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Er erfasst genau das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel.

Der Businessplan zwingt den Gründer, seine Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücken auf, verlangt Entscheidungen und fördert daher strukturiertes und fokussiertes Vorgehen. Alternativen werden im Laufe der Erstellung systematisch ermittelt und bewertet; „Fallstricke“ werden identifiziert. Durch die klare Analyse der Lage ist der Businessplan ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewältigung von Problemen und trägt wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei.

Streben Sie eine Finanzierung durch Venture Capitalists, Banken, Business Angels oder öffentliche Geldgeber an, ist eine qualitative und quantitative Darstellung Ihrer Unternehmenskonzeption im Businessplan für die Kreditwürdigkeitsprüfung unerlässlich.



4.2 Merkmale erfolgreicher Businesspläne

Das Geschäftsvorhaben, für das der Businessplan geschrieben wird, und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung. Wird der Plan beispielsweise für eine Neugründung geschrieben, so sieht er anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll.

Trotz aller Unterschiede weisen Businesspläne viele Gemeinsamkeiten auf: Sie sollen eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer Geschäftstätigkeit ermöglichen und dabei übersichtlich bleiben. Dies ist ein hoher Anspruch, aus dem sich bestimmte Anforderungen an Form und Inhalt ergeben.

Rechnen Sie damit, den Businessplan ständig neu anpassen zu müssen. Neue Erkenntnisse werden eingearbeitet und Themen aktualisiert. Daneben sind Ihre ursprünglichen Annahmen mit den Ergebnissen abzustimmen (z.B. bei Marktuntersuchungen).

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

Ein guter Businessplan beeindruckt durch Klarheit.

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

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

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

Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit.

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

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

Ein guter Businessplan ist auch für technische Laien verständlich.

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

Ein guter Businessplan ist wie aus einem Guss.

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

Ein guter Businessplan ist optisch das Aushängeschild – Formerfordernisse.

Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehört eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken, ein Inhaltsverzeichnis sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo. Der Businessplan sollte auch ordentlich gebunden oder geheftet sein, bevor er an Kapitalgeber heraus gegeben wird.

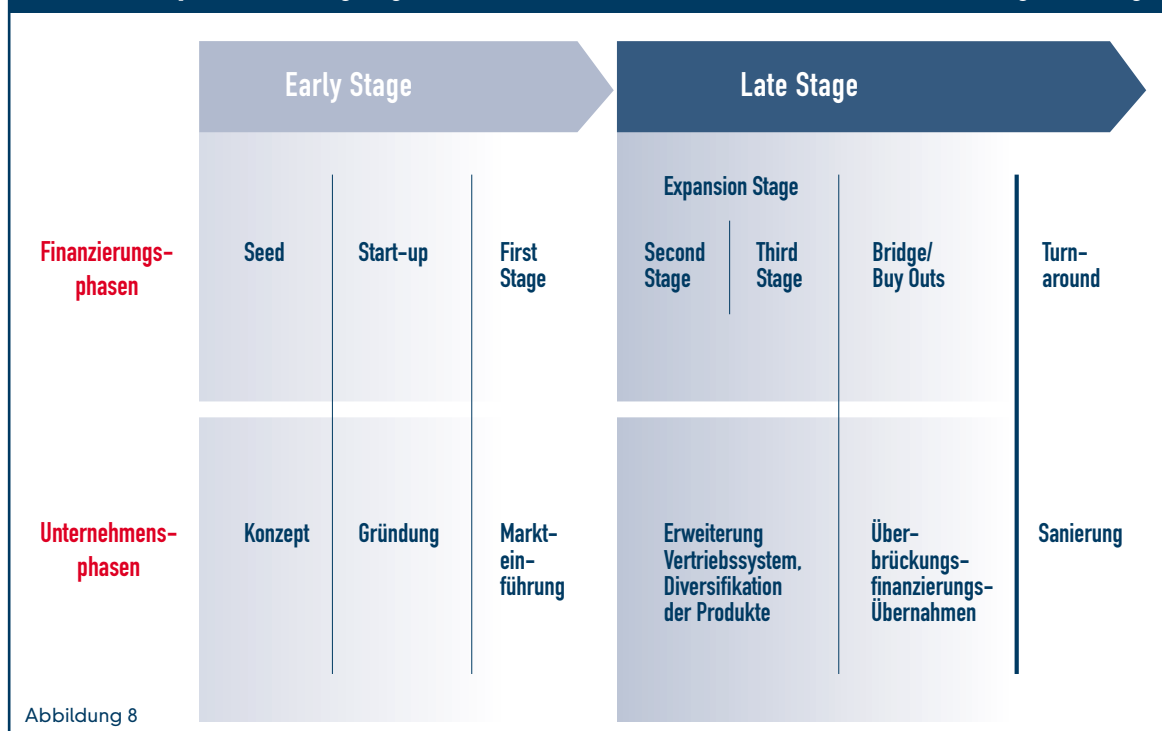
4.3 Betrachtungsweise der Investoren

Für kapitalintensive Unternehmungen mit technisch innovativen Entwicklungen muss der gesamte Gründungsprozess auf die erfolgreiche Kapitalbeschaffung hin ausgerichtet sein. Professionelle Investoren sind vorerst der härteste Test für die Erfolgsaussichten Ihrer Geschäftsidee. Richten Sie Ihre Kommunikation ganz auf Investoren aus und lernen Sie, wie sie zu denken. Mit der Beschreibung einer Geschäftsidee – mag sie noch so genial sein – werden sie sich nicht zufrieden geben. Betrachten Sie den Businessplan als Produkt, welches Sie dem Investor verkaufen.

Was ist Venture Capital?

Venture Capital ist Geld, das von institutionellen Investoren (z.B. VC-Gesellschaften) oder informellen Investoren (z.B. Business Angels) für die Finanzierung von neuen Unternehmen bereitgestellt wird. Solche Projekte haben typischerweise hohe Gewinnchancen, aber auch ein hohes Verlustrisiko. Die Erfahrung zeigt, dass von zehn Venture-Capital-finanzierten Geschäften sich im Durchschnitt nur eines als Schlager erweist, drei sich einigermaßen entwickeln, drei dahinsiechen und drei Totalverlust erleiden. Es ist also nur verständlich, wenn Venture Capitalists alles Menschenmögliche unternehmen, um einen dem Risiko entsprechenden Gewinn zu erzielen. Deshalb begleiten sie ein Gründungsprojekt äußerst intensiv, um das Potenzial auch voll auszuschöpfen.

Venture-Capital-Beteiligung in verschiedenen Phasen der Unternehmensgründung



Wonach suchen Venture Capitalists in einem Businessplan?

Kompetentes, erfahrenes Management.

Besonderes Augenmerk legen alle Investoren auf das Management. Denn letztlich steht und fällt ein Geschäftsvorhaben mit der Fähigkeit der Unternehmensleitung, das Geschäftskonzept umzusetzen. Hierbei ist insbesondere die für innovative Geschäfte erforderliche Mischung an Fähigkeiten zu berücksichtigen, die selten von einem Gründer alleine abgedeckt werden kann. Unternehmerische Erfahrung wird höher bewertet als akademische Grade. Als Prüfstein für die Investitionsentscheidung gilt zusätzlich die Fähigkeit zur Teamarbeit.

Klar fassbarer, wenn möglich quantifizierbarer Kundennutzen.

Dieser zeigt sich am einfachsten in verringerten Kosten für einen bekannten Nutzen oder in einem neuartigen Nutzen, der sich mit angemessenem Aufwand erreichen lässt.

Innovatives Produkt oder Dienstleistungsangebot.

Das Produkt/die Dienstleistung und/oder das Geschäftssystem müssen einen hohen Innovationsgrad besitzen.

Möglichkeit zum Schutz und Nachhaltigkeit der Innovation.

Wachsender und/oder großer Markt.

Venture Capitalists bevorzugen Unternehmensgründungen, welche die Chance bieten, innerhalb von drei Jahren eine signifikante Umsatzhöhe, z. B. € 15 Mio., zu erreichen.

Schlüssiges Konzept zur Erschließung klar definierter Zielkundensegmente.

Potenzielle Kapitalgeber wollen spüren, dass Sie klare Vorstellungen von Ihrem Markt haben und wie Sie Ihre Kunden erreichen wollen. Ihre Projektionen und Schätzungen müssen daher auf nachvollziehbaren, überzeugenden Annahmen und Fakten basieren.

Vorausschauende Konkurrenzanalyse.

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

Sorgfältige Abwägung der Chancen und Risiken.

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

Aufzeigen möglicher Exit-Kanäle.

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

Was leisten VC-Gesellschaften (VCG) für das neue Unternehmen?

VCG spielen in der Regel mehrere Rollen (siehe Abbildung 9):

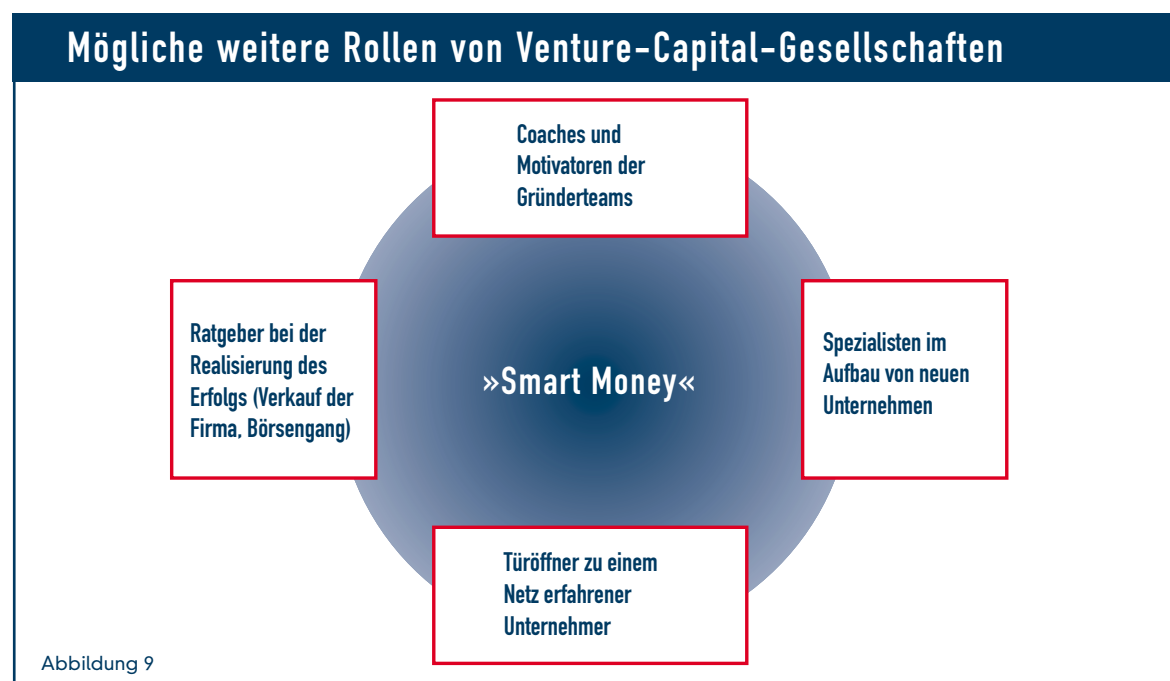
Auf der einen Seite stellen sie Kapital und sogenanntes „Smart Money“ zur Verfügung. Auf der anderen Seite werden VCG unter Umständen aber auch die Zügel in die Hand nehmen, wenn das Unternehmerteam hinter den vereinbarten Zielen zurückbleibt.

Wie wählen Sie einen VCG aus?

Venture Capitalists erwarten in der Regel eine hohe, aber Minderheits-Beteiligung (d.h. weniger als 50 Prozent der Anteile) am (neuen) Unternehmen. Dafür sind sie mit tatkräftiger Unterstützung, die weit über das finanzielle Engagement hinausgeht, maßgeblich für den Geschäftserfolg mitverantwortlich. Hierin unterscheiden sich auch die verschiedenen VCG. Das Unternehmerteam sollte seine Investoren deshalb gut kennen.

Wenn Sie lieber 20 Prozent eines 100-Millionen-Unternehmens besitzen wollen als 80 Prozent eines 5-Mio.-Betriebes, werden Sie Ihre Investoren nicht nur danach auswählen, wer am meisten Geld zu den günstigsten Konditionen einbringt. Insbesondere das Zur-Verfügungstellen von so genanntem „Smart Money“ kann von entscheidender Bedeutung für Sie sein (siehe Abbildung 9). Dies und eine gute „Chemie“ zwischen dem Unternehmerteam und dem Kapitalgeber werden Ihnen rückblickend für den Unternehmenserfolg vermutlich viel wichtiger erscheinen als der Investitionsbeitrag.

Sie sollten sich daher im Klaren darüber sein, in welchem Umfang Sie bereit sind, Eigentumsrechte an Ihrem Unternehmen abzugeben und welche zusätzliche Unterstützung in Form von „Smart Money“ Sie erwarten bzw. benötigen. Weitere Informationen zu Business Angels und Venture Capital finden Sie unter www.n-b-a.de.



4.4 Tipps zur Erstellung eines Businessplans

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

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

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

Vorher strukturieren.

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

Durchnummerieren.

Empfehlenswert ist auch, die Themen durchzunummerieren und alle Querverweise zu notieren. Hilfreich ist dabei ein Textverarbeitungsprogramm in Verbindung mit einer Tabellenkalkulation. Sämtliches Quellenmaterial sollte nach Themen sortiert sein. Gleiches gilt für die erstellten Gesprächsnotizen.

Leitfragen auf eigenes Projekt zuschneiden.

Zur Erstellung des Businessplans ist es hilfreich, einen Fragenkatalog heranzuziehen. Welche Fragen im Einzelnen gestellt werden und welche Antworten entsprechend in den Businessplan einfließen, ergibt sich aus der Art der Wertschöpfung, dem Produkt und der Dienstleistung sowie dem Grad der Technologieorientierung, aber auch aus dem Wissensbedarf der Leserzielgruppe. Grundlage für die Zusammenstellung des eigenen Arbeitspakets können die in diesem Handbuch vorgegebenen Leitfragen sein. Diese Leitfragen sollen allerdings nur Denkanstöße liefern und haben somit beispielhaften Charakter; sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

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

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

Endproduktorientiert arbeiten.

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

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

Fangen Sie mit der Struktur an und entwickeln Sie den Businessplan top-down. Die notwendigen Detailanalysen ergeben sich dann aus der Struktur von alleine.

Frühe Unterstützung suchen.

Während der Arbeit am Businessplan ist es wichtig, sich vielfältige Unterstützung zu sichern. Dazu dient zum einen der frühzeitige Zusammenschluss zu Gründerteams. In Teams mit komplementären technischen und unternehmerischen Kenntnissen können die Aufgaben unter den Teammitgliedern je nach Kompetenz aufgeteilt werden; eine sachgerechte Bearbeitung wird so erleichtert.

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

Eigenen Entwurf immer wieder testen.

Erfolgsentscheidend ist die Verständlichkeit und Stimmigkeit der Vorlage. Wichtig ist es deshalb, sich immer wieder einem Testpublikum zu stellen. Außenstehende, die Ihre Unterlagen durchsehen, können im Vorfeld der Präsentation zur Identifikation von Schwachstellen beitragen und unter Umständen sogar neue wichtige Impulse für die Weiterarbeit geben. Schaffen Sie es Ihr Produkt/Dienstleistung in 30 Sekunden z.B. dem Vorstand von General Electric zu erklären? Solange nämlich braucht der Aufzug im General Electric-Tower vom Erdgeschoss bis in die Vorstandsetage. In den USA nennt man diese Art der kurzen Vorstellung auch „elevator pitch“.

5: Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

Businesspläne haben trotz aller Unterschiedlichkeit bestimmte Hauptelemente, die einfach vorhanden sein müssen. Hinzu kommt manchmal ein Anhang, in dem erläuternde Informationen, häufig in tabellarischer oder graphischer Form, ihren Platz finden. Innerhalb dieser weitgehend vorgegebenen Struktur wächst der Businessplan organisch. Zu Beginn werden nur einige

wenige Hauptelemente und Einzelthemen bearbeitet. Pro Phase kommen neue Elemente hinzu; gleichzeitig werden die Inhalte der Vorphase vertieft. Nach und nach füllt sich so der Businessplan mit Inhalt. Am Ende der dritten Phase fügen sich die Einzelbetrachtungen zu einem Gesamtbild zusammen, dessen Einzelteile aufeinander abgestimmt sind.

Element des Businessplans

ca. Seitenzahlen im BPWN

	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			

Abbildung 10

5.1 Executive Summary

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

Ann Winblad, Venture Capitalist

Diese Zusammenfassung für Entscheidungsträger soll das Interesse der Kapitalgeber wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Insbesondere sollte sie Aufschluss über das Produkt oder die Dienstleistung geben, den Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil, die 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 Venture Capitalist schaut sich zuerst diese Zusammenfassung an; meistens überfliegt er sie nur. Die Qualität der Schilderung allein wird zwar kaum einen Venture Capitalist dazu bewegen, Ihr Vorhaben zu fördern, sie kann ihn jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun. Durch eine klare, sachliche und schlüssige Darstellung Ihres Gründungsvorhabens, die insbesondere auch technischen Laien problemlos verständlich sein muss, können Sie zeigen, dass Sie etwas von Ihrem Geschäft verstehen. Gehen Sie daher bei der Erstellung der Executive Summary besonders sorgfältig vor. Sie ist entscheidend dafür, ob auch der gesamte Businessplan gelesen wird.

Bitte beachten Sie: Die Executive Summary ist keine Einleitung in Ihren Businessplan sondern eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte um einen schnellen Überblick zu bekommen. Die Executive Summary ist ein eigener Baustein. Oft wird die Meinung vertreten, dieser Gliederungspunkt sollte erst zum Schluss verfasst werden, wenn der gesamte Business-

plan fertiggestellt wurde. Wie auch immer Sie sich entscheiden, unterziehen Sie Ihre Executive Summary ständig einer sehr kritischen Prüfung, insbesondere wenn alle anderen Bausteine des Businessplans fertig erstellt sind. Fragen Sie sich, ob Sie den Charakter Ihres Unternehmens wirklich knapp und präzise formuliert haben.

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

Struktur und Hauptelemente

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?	
5 Unternehmerteam, Management, Personal			Welche Kompetenzen hat das Unternehmerteam und wie verteilen Sie die Managementaufgaben?
			Wie soll Ihre Geschäftsidee organisatorisch umgesetzt werden?
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)

5.2 Produkt oder Dienstleistung

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

Bruno Weiss, Unternehmer

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

Kundennutzen.

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



Bei der Bestimmung des Nutzens für den Kunden ist es zweckmäßig zu erörtern, welche Art von Kunden (Kundenprofil) Sie ansprechen. 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 lieber etwas billiger einkauft bei gleicher Qualität, stehen bei einem Industrieunternehmen Qualitäts- und Zeitaspekte im Vordergrund.

Sollten vergleichbare Produkte und Dienstleistungen von Mitbewerbern auf dem Markt sein, müssen Sie überzeugend begründen, warum Ihre Leistung anders ist und welcher Zusatznutzen dem Kunden durch Ihr Angebot entsteht. Versetzen Sie sich dazu in die Lage des Kunden und wägen Sie die Vor- und Nachteile gründlich ab. Bewerten Sie die Angebote Ihrer Mitbewerber nach den gleichen Kriterien.

Sollten Sie mehrere innovative Dienstleistungen oder Produkte anbieten, so gliedern Sie Ihre Ideen in sinnvolle Geschäftsfelder, z.B. nach Produkten, nach Kunden. Grenzen Sie die Geschäftsfelder voneinander ab.

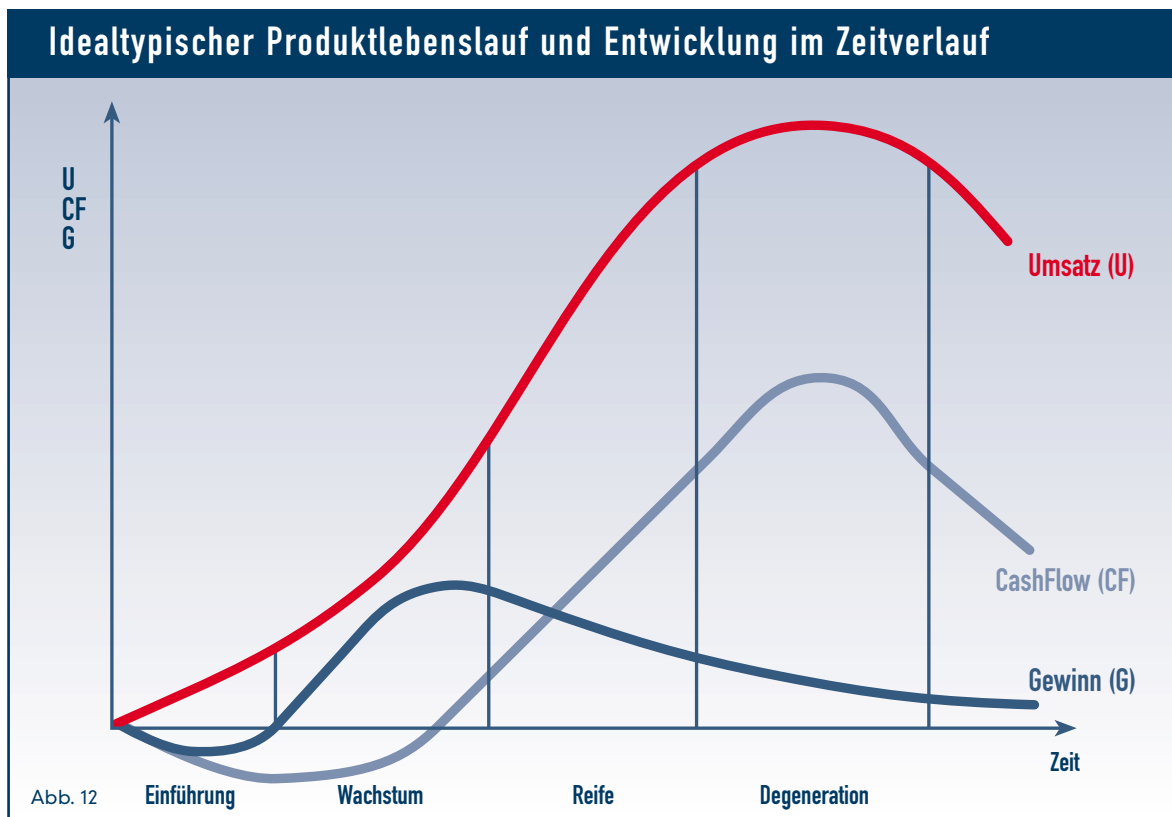
Struktur und Hauptelemente

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 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 Nachahmung 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 werden.

Das von Ihnen entwickelte Produkt hat einen gewissen Lebenszyklus, d.h. es durchläuft gewisse Stadien der Entwicklung. Nachstehendes Schema zeigt Ihnen die Phasen des Produktlebenszyklus und die Entwicklung des Umsatzes, des Gewinns und des CashFlow über den Zeitverlauf:



Struktur und Hauptelemente

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 High-Tech-Bereich sind die Zyklen besonders kurz. Außerdem zeigt es im Businessplan, dass Sie voraus denken und Ihr Unternehmen auch langfristig bestehen kann.

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

LEITFRAGEN: Produkt oder Dienstleistung

Phase 1	Phase 2
Worin besteht die Innovation Ihrer Idee? 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 differenzieren sich diese zu Ihrem Produkt?	Vergleichen Sie in einer Übersicht (Stärken-Schwächen-Profil) die Stärken und Schwächen Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung mit denen Ihrer wichtigsten Wettbewerber?
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 und 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?	

5.3 Markt und Wettbewerb

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

Brian Wood

Gute Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse ist Basis eines jeden Geschäftserfolgs; erst die Kunden geben einer Firma ihre Daseinsberechtigung. Letztlich sind sie es, die mit dem Kauf (oder Nichtkauf) Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung entscheiden, ob und wie erfolgreich Ihre Firma sein wird. Es werden nur diejenigen Kunden Ihr Produkt kaufen, die sich davon einen höheren Nutzen versprechen als vom Kauf eines Konkurrenzproduktes oder vom Verzicht auf einen Kauf. Aus diesem Grunde ist es wichtig, Ihren komparativen Konkurrenzvorteil (d.h. aus subjektiver Sicht des Kunden seine Bedürfnisse besser befriedigen als die Konkurrenz) klar herauszustellen. Eine gute Kenntnis von Markt und Wettbewerb ist daher ein kritischer Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens.

Marktgröße und Marktwachstum.

Eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist nur bei einem großen Marktpotenzial zu erwarten. Versuchen Sie die Marktgröße durch die Anzahl an Kunden und die Aufnahmefähigkeit des Marktes in Bezug auf die Absatzstückzahl, sowie den Gesamtumsatz in Euro herzuleiten. Geben Sie schon vorhandene Nachfrage an. Von großer Bedeutung sind die Zukunftserwartungen hinsichtlich des Marktwachstums. Schildern Sie außerdem, welche Haupteinflussfaktoren auf die Branche wirken bzw. voraussichtlich wirken werden.

Dazu betrachten Sie die fünf Kräfte am Markt:

- Abnehmer,
- Lieferanten,
- Ersatzprodukte,

- Rivalität mit bestehenden Unternehmen und
- potenzielle neue Konkurrenten.

Werden Sie sich über die Zusammenhänge dieser fünf Kräfte klar und stellen Sie, wenn möglich, zu jedem Punkt heraus, wie sich dieser zu Ihrem Unternehmen verhält.

Je mehr Abnehmer bzw. Kunden Sie haben, desto schwieriger wird es für diese, sich zusammenzuschließen und eigene Konditionen durchzusetzen, wie z. B. niedrigere Einkaufspreise.

Ebenso verhält es sich mit den Lieferanten/ Zulieferern. Ist Ihr Unternehmen von wenigen Zulieferern abhängig, geraten Sie schnell unter Druck und können Ihre Verhandlungsposition nicht durchsetzen.

Bestehen bereits Unternehmen auf dem Markt oder gibt es für Ihr(e) Produkt/Dienstleistung schon Ersatzprodukte? Falls dies der Fall ist, und auf dem Markt längst eine hohe Wettbewerbsintensität erreicht wurde, ist es im Zweifelsfall nicht sinnvoll, in den Markt einzusteigen.

Beachten Sie bitte, dass Ersatzprodukte nicht nur ähnliche Produkte sind, sondern auch Angebote, die sich sehr wohl von Ihrem unterscheiden (Ihrem Kunden aber einen ähnlich hohen Nutzen bieten). Finden Sie solche Produkte/Dienstleistungen im Markt, sollten Sie nochmals das Alleinstellungsmerkmal überdenken und sich von diesen Produkten differenzieren.

Welche Eintrittsbarrieren (z.B. hohe Kundenbindung, bestehende Patente) gibt es, um auf Ihren Markt zu gelangen? Je schwieriger und

kostenaufwendiger es für potenzielle Konkurrenten ist, in den Markt zu gelangen, desto besser ist Ihre eigene Marktposition.

Stellen Sie weiterhin heraus, wodurch die Marktentwicklung beeinflusst wird (z.B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben.

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

Die für die Analyse erforderlichen externen Informationen sind oft leichter zu beschaffen, als Sie annehmen. Seien Sie kreativ und nicht scheu; nutzen Sie alle Informationsmöglichkeiten. Als Informationsquellen bieten sich an: Literatur (Fachjournale, Marktstudien, Monographien), Branchenverzeichnisse, Verbände und Behörden (Statistische Ämter, IHK, Patentamt), Banken (Branchenberichte), Datenbanken, das Internet (grenzen Sie Ihre Suchfelder sauber ab) und natürlich Interviews. Oft hilft es, den Telefonhörer abzuheben und sich „durchzutelefonieren“. Ein kurzer Gesprächsleitfaden steigert Ihre Effizienz und Produktivität und die Bereitschaft der Befragten, Auskunft zu geben.

Die Summe der Einzelinformationen ergibt allerdings nur selten eine direkte Antwort auf Ihre Fragen, sodass Sie in diesem Fall mit begründbaren Annahmen oder Schätzungen arbeiten müssen.

Beachten Sie beim Schätzen bitte Folgendes:

Auf einer sicheren Basis aufbauen:

Vieles mag unbekannt sein; wenn Sie sich aber

auf einfach zu verifizierende Zahlen abstützen, stellen Sie Ihre Schätzung auf ein solides Fundament.

Logischer Weg:

Eine Schätzung soll logisch nachvollziehbar sein, also keine Gedankensprünge enthalten und nicht auf ungenannten Annahmen basieren.

Quellen vergleichen:

Prüfen Sie Informationen, z.B. Aussagen aus einem Interview, wenn möglich anhand verschiedener Quellen nach.

Kreativität:

Nicht immer führt der gerade Weg ins Ziel; wenn z.B. eine Größe unbekannt ist, suchen Sie nach Ersatzgrößen, die mit der gesuchten Größe in Verbindung stehen.

Plausibilität überprüfen:

Prüfen Sie jede Schätzung am Ende noch einmal kritisch nach: „Macht das Ergebnis wirklich Sinn?“

Systematisches Vorgehen und Darstellung:

1. Marktabgrenzung: Darstellung des Gesamtmarktes und Definition, welche Marktsegmente Sie nicht angehen wollen.
2. Marktsegmentierung: sinnvolle Einteilung Ihres Zielmarktes.
3. Targeting: Definition, welche Segmente Sie wann angehen werden.
4. Positionierung: Darstellung, wie Sie sich (gegenüber den Wettbewerbern) positionieren wollen.

Marktsegmentierung.

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

Segmentieren Sie dazu den Markt. Die Segmentierungskriterien können Sie frei wählen, solange Sie sicherstellen, dass die Kunden eines Segmentes möglichst homogen reagieren,

Struktur und Hauptelemente

damit diese mit absatzpolitischen Maßnahmen einheitlich erreicht werden können und sowohl die Anzahl der Kunden in jedem Segment als auch deren Verhalten bestimmbar ist. Die Segmente untereinander sollten sich heterogen verhalten, um diese klar abzugrenzen.

Mögliche Kriterien für die Kundensegmentierung in Konsumgütermärkten sind:

- **Geographisch:** Land (Deutschland, USA usw.) oder Bevölkerungsdichte (Stadt/Land)
- **Demographisch:** Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, usw.
- **Lifestyle:** Technofreaks, Alternative, aktive Senioren usw.
- **Verhalten:** Häufigkeit des Produktgebrauchs, Anwendung des Produkts usw.
- **Einkaufsverhalten:** Bevorzugung von Marken, Preisbewusstsein

In Investitionsgütermärkten könnte die Kundensegmentierung nach folgenden Kriterien durchgeführt werden:

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

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

Wettbewerb.

Erfassen Sie schließlich noch die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber. Die Konkurrenzanalyse bildet in Zusammenhang mit der Kundenanalyse die Grundlage für die Entscheidung der eigenen Wettbewerbs- und Marketingstrategie. Bewerten Sie Ihre wichtigen (potenziellen) Mitbewerber nach gleichen Kriterien, z.B. Absatz und Umsatz (Preisgestaltung), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanäle.

Am besten gehen Sie bei der Untersuchung Ihrer Konkurrenten mit einer sogenannten „SWOT-Analysis“-Matrix vor. Die Anfangsbuchstaben stehen für

- **S**trengths (Stärken),
- **W**eaknesses (Schwächen),
- **O**pportunities (Chancen) und
- **T**hreats (Risiken),

wobei Sie für jedes Feld der Matrix kurz die Situation der wichtigsten potenziellen Wettbewerber in Relation zu Ihrer eigenen darstellen. Vermeiden Sie im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detaillierungsgrad. Versuchen Sie herauszustellen, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird.

Weiterhin gilt es zu erläutern, wie sich die Wettbewerber (auch wenn es keine direkten Konkurrenten sind) während Ihrer Produktentwicklungszeit und nach Markteinführung verhalten.

Ist hier eher keine Reaktion zu erwarten oder mit welchen Maßnahmen ist zu rechnen (Entwicklung/Verbesserung eines Konkurrenzproduktes, strategische Marketingmaßnahmen etc.).

Positionierung gegenüber der Konkurrenz.

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

Die zentrale Aufgabe der Kommunikation im Marketing besteht darin, ein unverwechselbares Angebot zu formulieren und im Gedächtnis der Kunden zu verankern. Man spricht von der Positionierung eines Produkts, einer Marke oder eines Unternehmens. Gut positionierte Produkte hinterlassen beim Konsumenten also immer einen ganz bestimmten Eindruck, wenn er an das Produkt denkt.

Der wichtigste Leitsatz für die Positionierung lautet deshalb: Nehmen Sie die Sicht des Kunden ein (es geht darum, ein Bedürfnis besser abzudecken, nicht neue Produktattribute vorzustellen). Das Bessere muss für den Kunden sofort verständlich, einprägsam und natürlich von Bedeutung sein. Zugleich muss sich Ihre Positionierung erkennbar von jener der Konkurrenz abheben. Nur so werden die Kunden den Zusatznutzen, den Sie ihnen bieten, im Gedächtnis auch mit dem Namen Ihres Produkts oder Ihrer Firma verbinden – und letztlich Ihr Produkt kaufen.

Diese Leitsätze mögen Ihnen dabei helfen:

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

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

Struktur und Hauptelemente

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?)		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?		
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?	Welche Marktanteile halten Ihre Wettbewerber in den jeweiligen Marktsegmenten?
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?

5.4 Marketing und Vertrieb

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

David Packard, Unternehmer

Unentbehrliches Element eines gut durchdachten Geschäftskonzepts ist eine schlüssige Planung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Im Einzelnen geht es um die überzeugende Darstellung der Strategie für den Markteintritt, des Absatzkonzepts und der geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung. Hierzu entwickelt man eine sogenannte Marketingkonzeption. Die Daten, die Sie aus der Marktanalyse (Kundenanalyse) und Konkurrenzanalyse gesammelt

1. Product

Mit Ihrer ursprünglichen Geschäftsidee haben Sie sich bereits eine gewisse Vorstellung über die Eigenschaften Ihres Produkts gebildet. Nachdem Sie im vorangegangenen Kapitel den Markt segmentiert haben, gilt es nun zu überlegen, ob und eventuell welche(s) Produkt bzw. Dienstleistung die Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Marktsegmenten

Kombination der zu den vier P's gehörenden Instrumente



haben, dienen als Grundlage. Als allgemeiner Orientierungsrahmen sind dabei die „4 P“ des Marketing hilfreich: Product, Price, Place und Promotion.

Die Kombination der vier dazugehörigen absatzpolitischen Instrumente, nämlich Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik, bezeichnet man als Marketing-Mix:

befriedigt. Empfehlenswert bei einem beschränkten Budget ist es, angesichts der Kräftekonzentration, zunächst auf eine Differenzierung und somit unter Umständen auf die Bedienung einiger Segmente zu verzichten.

Zur Produktpolitik gehört aber auch die Gewährleistung einer hohen Qualität der Güter und Dienste, um so die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Stellen Sie hier deshalb Ihr Qualitätsmanagement kurz vor.

Falls Sie Serviceleistungen wie z.B. Schulungen oder Kundendienst geplant haben, wirken sich diese zusätzlich positiv auf die Kaufentscheidung aus. Legen Sie diese kurz dar.

Versuchen Sie darzulegen, welche der folgenden Kriterien die Kunden in den unterschiedlichen Marktsegmenten in Bezug auf die Kaufentscheidung für wichtig erachten: Kernprodukt (Kernfunktionalität); erweiterte Produktbestandteile wie Handbücher, Wartungen, Schulungen, andere Services; und Preis.

Als letzten Punkt der Produktpolitik sollten Sie sich dem Sortiment Ihrer Sach- und Dienstleistungen widmen. Hier sprechen Sie neben Ihrer Innovation noch eine geplante oder erfolgte Variation des Produktes an. Geben Sie an, wie Sie die Entwicklung der Produktpalette geplant haben.

2. Price

Basis für den **erreichbaren Preis** ist die Bereitschaft des Kunden, den geforderten Preis zu bezahlen. Dies widerspricht der landläufigen Meinung, der Preis werde direkt von den Kosten bestimmt.

Ermitteln Sie anhand einer Vollkostenkalkulation (alle im Unternehmen anfallenden Kosten werden berücksichtigt und auf das jeweilige Produkt/Dienstleistung umgelegt) Ihre Stückkosten. Dies stellt die **Preisuntergrenze** für Ihr Produkt dar. Welchen Preis Sie erzielen kön-

nen, 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 (Sie können Ihre Annahmen zusätzlich in Gesprächen mit potenziellen Kunden verifizieren und verfeinern).

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 Verhältnis Preis zu Kosten 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/Dienstleistung „abspecken“ können ohne die Attraktivität für den Kunden zu verringern.

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

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

- Ein 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.
- 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.
- Anders als Abschöpfungsstrategien erfordern Penetrationsstrategien prinzipiell hohe Anfangsinvestitionen, damit das Angebot der höheren Nachfrage auch gerecht werden kann. Dieses höhere Investitionsrisiko wollen Investoren, wenn möglich, vermeiden.

In gewissen Situationen kann jedoch auch eine **Penetrationsstrategie** sinnvoll sein:

- Durch einen niedrigen Anfangspreis werden viele Kunden angesprochen und auf diese Weise ein großer Marktanteil geschaffen.
- **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 die Kosten für Flugzeuge und Sortieranlagen gleicher-

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

- **Setzen neuer Standards:** Netscape verteilte seinen Internet-Browser gratis und konnte somit einen Standard setzen. Apple verfolgte mit dem Macintosh dagegen eine Abschöpfungsstrategie und verpasste damit die Chance, den Mac als Standard zu etablieren.
- **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.

Für innovative Produkte ergeben sich folgende grundsätzliche Aussagen:

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

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 Produktes oder der Dienstleistung (Produktlebenszyklus) nahezu optimiert wird.

Als weiterer Punkt gehört die Konditionenpolitik zu den preisstrategischen Überlegungen. Stellen Sie in groben Zügen dar, wie Sie Rabatte, Skonti und Garantieverprechen handhaben.

3. Place

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

Die Wahl des Vertriebskanals wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst.

Zum Beispiel:

- Wie groß ist die Zahl der potenziellen Kunden?
- Sind das Firmen oder Privatpersonen? Welche Art des Einkaufens bevorzugen sie?
- Ist das Produkt erklärungsbedürftig?
- Kann das Produkt längere Zeit gelagert werden?
- Liegt das Produkt eher im oberen oder im unteren Preissegment?

Grundsätzlich müssen Sie sich überlegen, ob Ihre Firma den Vertrieb selbst übernehmen oder einer spezialisierten Organisation übertragen will. Direkter Vertrieb ist anfangs fast immer mit höheren Kosten verbunden, als die Vergabe an eine andere Unternehmung. Der Vertriebspartner verlangt jedoch für seine Dienste auch eine gewisse Marge, so dass Sie abwägen müssen, welche Alternative für Sie strategisch günstiger ist. Der direkte Vertriebs-

weg ist typisch für Produkte, die eher technisch kompliziert und beratungsintensiv sind. Erklärt sich das Produkt von selbst und ist auch technisch nicht sehr anspruchsvoll, kann ein indirekter Vertrieb erfolgen.

Beachten Sie bitte: Je direkter der Vertrieb ist, desto schneller können Sie auf Kundenbedürfnisse und -veränderungen reagieren.

Solche „Make or buy“-Entscheidungen beeinflussen die Organisation und das Geschäftssystem Ihres Unternehmens wesentlich. Die Wahl des Vertriebskanals hängt somit stark mit anderen Marketingentscheidungen zusammen und wirkt sich wiederum auf weitere Maßnahmen aus.

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

- **Fremde Einzelhandelsgeschäfte:** Produkte werden über den Einzelhandel mit gutem Zugang zu den potenziellen Kunden verkauft. Wichtig ist, einen guten Platz im Verkaufsregal zu bekommen, den natürlich auch die Konkurrenz begehrt und der deshalb entsprechend teuer ist; zudem muss das Produkt dem Einzelhandel einen guten Gewinn ermöglichen, damit er es überhaupt ins Sortiment aufnimmt.
- **Externe Vertreter:** Spezialisierte Firmen vertreiben als Agenten die Produkte verschiedener Hersteller; sie übernehmen die Funktion des eigenen Verkäufers. Externe Agenten kosten relativ viel, allerdings nur

bei erfolgreichem Verkauf. Wenn sie nicht verkaufen, fallen auch keine 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 sogenannten Franchise-Nehmern gegen eine Lizenzgebühr selbstständig umgesetzt, wobei der Franchise-Geber die Geschäftspolitik weiter bestimmt (ein bekanntes Beispiel ist McDonald's). Franchising ermöglicht rasches geographisches Wachstum und gleichzeitig Kontrolle über das Vertriebskonzept ohne große eigene Investitionen.
- **Großhandel:** Für eine kleine Firma kann es schwierig sein, Kontakt zu einer großen Zahl von Einzelhändlern zu pflegen. Ein Großhändler, der über gute Kontakte zum Einzelhandel verfügt, kann diese Funktion übernehmen. Er kann dazu beitragen, die „Marktdurchdringung“ zu erhöhen und gleichzeitig die Vertriebskosten zu senken. Andererseits verlangt der Großhandel auch eine Marge für seine Tätigkeit.
- **Eigene Vertriebsstellen:** Der Vertrieb über eigene Läden wird gewählt, wenn die Gestaltung des „Einkaufserlebnisses“ von zentraler Bedeutung für das Angebot ist und keine große Zahl von Läden nötig ist, um den Markt abzudecken. Eigene Läden erfordern Investitionen, ermöglichen aber die beste Kontrolle über den Vertrieb.
- **Eigene Vertriebsmitarbeiter:** Sie werden vor allem bei komplexen Produkten (z.B. Investitionsgütern) eingesetzt, die vom Verkäufer gute Produktkenntnisse verlangen. Persönliche Kundenbesuche sind sehr aufwendig, die Zahl der Kunden muss deshalb limitiert sein. Eigene Vertriebsmitarbeiter als Vertriebskanal sind relativ teuer und lohnen sich nur bei relativ aufwendigen Produkten.
- **Direct Mail:** Ausgewählte Kunden erhalten Direktwerbung per Post. Adressen von Personen können nach gewünschten Kriterien sortiert von Datenbankfirmen gekauft werden. Der Erfolg von Direct Mail hängt davon ab, ob der Leser sich sofort angesprochen fühlt – sonst wandert die Post in den Papierkorb.
- **Call Center:** Kunden werden in der Werbung aufgefordert, ein Produkt über eine Telefonnummer zu bestellen. Einfache Produkte können so an ein breites Publikum gebracht werden, ohne dass Läden im ganzen Verkaufsgebiet aufgebaut werden müssen. Sie können die Leistung eines Call Centers auch von spezialisierten Betreibern einkaufen.
- **Internet:** Ohne Frage ist das Internet das Medium der Zukunft. Dennoch ist zu bedenken, dass dies ist 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 (Business-to-Business) oder an den Endkunden (Business-to-Consumer) verkaufen, müssen Sie 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.

- Verkaufsförderung: Gewinnspiele, Produktproben oder Gutscheine (am Point of Sale (POS))

4. Promotion

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

- Ausstellungen, Messen
- Kundenbesuche
- Klassische Werbung: Zeitungen, Zeitschriften, Fachjournale (Artikel in Printmedien über Ihr Produkt, Ihre Firma, über Sie selbst, verfasst von Ihnen oder von Journalisten), Radio, Fernsehen, Kino
- Direktmarketing: Direct Mail an ausgewählte Kunden, Telefonanrufe, Internet
- Public Relations: Durch gemeinnützige Tätigkeiten und humanistische Aktivitäten soll ein sogenannter „Goodwill“ (Bekanntheits- und Sympatieanteile) von der gesamten Öffentlichkeit gegenüber Ihrem Unternehmen aufgebaut werden

Kommunikation ist teuer. Verzetteln Sie deshalb Ihre Kräfte nicht. Kalkulieren Sie genau, wie viel Werbung Sie sich pro Verkaufsabschluss leisten können, und wählen Sie Ihre Kommunikationsmittel danach aus. Fokussierte Kommunikation ist wesentlich effektiver.

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

Struktur und Hauptelemente

LEITFRAGEN: Marketing und Vertrieb	
Phase 2	Phase 3
In welchen Teilsegmenten treten Sie in den Markt ein?	Welche Marktanteile je Marktsegment wollen Sie erreichen?
Wollen Sie ein universelles Produkt für alle Segmente herstellen oder das Produkt gezielt den Anforderungen einzelner Segmente anpassen?	
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?
Wie haben Sie den Kundennutzen Ihres Produktes quantifiziert?	
Wollen Sie mit einem niedrigen Preis schnell den Markt durchdringen (Penetration) oder von Beginn an einen möglichst hohen Ertrag abschöpfen? Begründen Sie Ihre Entscheidung!	
Welchen Endverkaufspreis wollen Sie erzielen (Schätzung)? Nach welchen Kriterien bilden Sie Ihren Endverkaufspreis?	Welchen Preis werden Sie für Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung je Zielkundengruppe verlangen?
Wie hoch liegt die Gewinnspanne (Schätzung)?	Wie viel kosten Erstellung und Lieferung/Bereitstellung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung?
Welchen 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?	Welche Marketing-Ausgaben fallen an? Bei der Einführung und später?
Welche Werbemittel nutzen Sie dabei?	
Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/ Dienstleistungsabsatzes aus? Wer entscheidet bei Ihren Abnehmern über den Kauf?	
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 Kunden zu gewinnen?	
Wie schwer wird es sein bzw. was wird es kosten, einen Kunden dauerhaft zu binden?	
Wie gewinnen Sie Referenzkunden?	
Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Hotline?	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!	

5.5 Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation

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

Ted Levitt, Editor Harvard Business Review

Geschäftssystem.

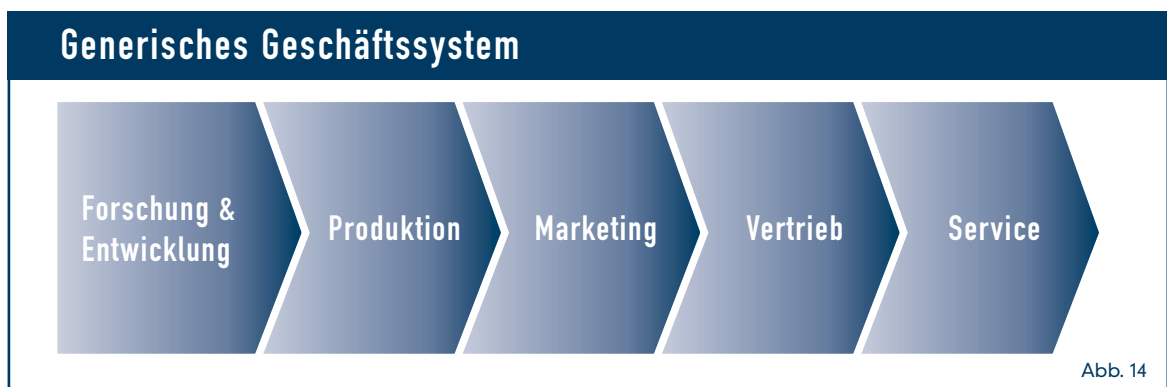
Jede unternehmerische Aufgabe besteht aus dem Zusammenspiel einer Reihe von Einzel-tätigkeiten. Werden sie systematisch in ihrem Zusammenhang aufgezeichnet, wird ein „Geschäftssystem“ erkennbar. Das Modell des Geschäftssystems beschreibt die Aktivitäten einer Firma, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts an einen Kunden notwendig sind – zur besseren Übersicht zusammengefasst in „funktionale“ Blöcke. Es eignet sich gut, um die Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens zu verstehen, systematisch zu durchdenken und transparent darzustellen. Ein generisches Geschäftssystem, wie es für fast alle Unternehmen zutrifft, ist in Abbildung 14 dargestellt.

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

zu zerlegen. Zusätzlich ist es vielleicht notwendig, den Schritt „Vertrieb“ in Teilschritte wie Logistik, Großhandel und Einzelhandel aufzuspalten.

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

Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Teile Ihres Geschäftssystems. Ein Team von drei bis fünf Personen wird nicht alle Aufgaben wirtschaftlich sinnvoll selbst ausführen können – sei es, weil die Fähigkeiten fehlen, sei es, weil



dies nicht mit der nötigen Effizienz realisierbar wäre. Überlegen Sie sich zusammen mit Ihrem Unternehmerteam genau, mit welchen Tätigkeiten Sie wirklich Neues schaffen und wie Sie die eigene Zeit und die Zeit der Mitarbeiter am wirkungsvollsten einsetzen, damit Sie für Ihren Kunden den höchsten Nutzen schaffen und sich am besten gegen die Konkurrenz durchsetzen können. Das Stichwort heißt Fokus: Wenn Sie einmal verstanden haben, aus welchen Schritten Ihr Geschäftssystem besteht, wählen Sie jene aus, die Sie selbst besser ausführen können als irgend jemand anderes. Die Entwicklung hin zur Spezialisierung ist ein allgemein zu beobachtender Trend in der Wirtschaft.

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

Organisation.

Ergänzend zum Geschäftssystem müssen Sie einige organisatorische Fragen bedenken. Entscheidend ist, dass Sie die Zuständigkeiten und Verantwortungen klar regeln und dass Sie eine einfache Organisation mit wenigen Phasen gestalten.

Zweckmäßig ist eine Unterteilung in Aufbauorganisation und Ablauforganisation. Überlegen Sie in Bezug auf die Aufbauorganisation, welche Personen (**wer**) welche Tätigkeiten (**was**) ausführen und **welchen** Einsatz von Sachmitteln sie dafür benötigen. Des Weiteren ergibt sich aus der Ablauforganisation die zeitliche Reihenfolge der Aufträge (**wann**) und der Ort der Leistung bzw. Erfüllung (**wo**).

Alles weitere wird sich aus den Notwendigkeiten der Geschäftstätigkeit ergeben. Vermeiden Sie bitte die Zergliederung von Verantwortung nach Muster einer „sozialistischen“ Geschäftsführung. Ihre Organisation muss flexibel sein und sich ständig neuen Gegebenheiten anpassen können – erwarten Sie, dass Sie Ihre Firma in den ersten Jahren wiederholt umorganisieren müssen.

Nachdem Sie für jeden Bereich festgelegt haben, wer für was verantwortlich ist (Arbeits- teilung und Verantwortungen), richten Sie noch

Beispielhafte Organisation eines Start-up-Unternehmens

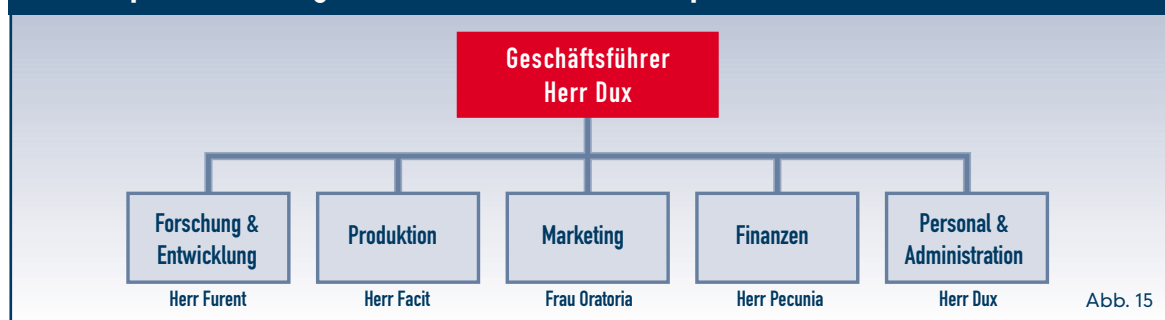


Abb. 15

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

Zu dem Thema Organisation muss auch erörtert werden, wie die Eigentumsverhältnisse im Unternehmen aufgeteilt sind. Anhand Ihrer Darlegung im Kapitel 5.6 Unternehmerteam stellen Sie heraus, wie die Teammitglieder an der Unternehmung beteiligt sind und wie die Unternehmensbeteiligung von neuen Personalakquisitionen aussehen soll. Solche Beteiligungen könnten z.B. Umsatzprovisionen, Verkaufsprovisionen, Gewinnbeteiligungen oder Stock Options sein. Diese zusätzliche „Vergütung“ erhöht nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, sondern sichert Ihnen langfristig das Know-how der Mitarbeiter.

Standort des Unternehmens.

Zuerst müssen Sie sich fragen, ob die Wahl des Standortes Einfluss auf den Erfolg Ihres Unternehmens haben könnte. Je nachdem, wie die Antwort ausfällt, investieren Sie Zeit und Kosten in die richtige Standortalternative.

Für Unternehmen, die einen direkten Vertrieb praktizieren (d.h. mit ausgeprägter Kundenähe) ist die Standortfrage besonders wichtig. Die Wahl des richtigen Standortes für Ihr Unternehmen geht also stark mit Ihrem Vertriebssystem und unternehmensspezifischen Faktoren einher. Solche Faktoren können sein:

- Notwendigkeit eines branchenspezifischen Umfeldes (z.B. Silicon Valley: High-Tech-Umfeld dient dem Informationsaustausch der Unternehmen untereinander und zu einer Ansiedlung aller wichtigen Produktionsfaktoren in der Umgebung)
- Verfügbarkeit von geeigneten Mitarbeitern
- Infrastruktur, Verkehrsanbindung und Miet- bzw. Grundstückspreise
- Wettbewerbsintensität der Umgebung
- Marktnähe
- Größe des erreichbaren Marktes
- Finanzierungskriterien wie z.B. regionale staatliche Förderung
- Rohstoffnähe

Strategische Allianzen sind Trumpf

Von den Start-ups identifizierte Wettbewerbsvorteile*

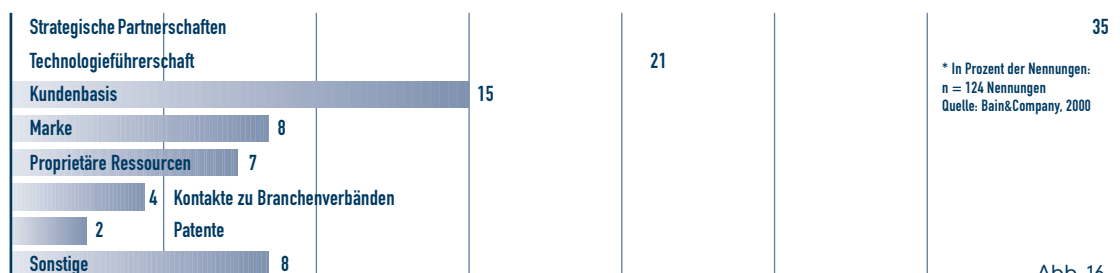


Abb. 16

Erläutern Sie kurz die Wahl des geplanten Standorts für Ihr Unternehmen. Achten Sie darauf, dass Sie keine langfristigen Mietverträge eingehen, da Sie sich aufgrund des geplanten Wachstums Ihres Unternehmens möglicherweise kurzfristig nach neuen Räumen umsehen müssen. Exemplarisch sei hier das Innovations- und Gründerzentrum in Erlangen-Tennenlohe genannt. Zahlreiche Start-ups, wie z.B. Asimus, Astrum oder Wavelight, sind inzwischen aus dem IGZ ausgezogen und haben sich in unmittelbarer Umgebung in größeren Räumlichkeiten niedergelassen.

„Make or buy“ und Partnerschaften.

Wenn Sie den Kern Ihres Geschäfts festgelegt und das notwendige Geschäftssystem aufgezeichnet haben, müssen Sie sich überlegen, wer nun die einzelnen Schritte am besten ausführt. Aktivitäten, die außerhalb des gewählten Fokus liegen, sollten Dritten übertragen werden. Aber auch unterstützende Tätigkeiten innerhalb der neuen Firma müssen nicht unbedingt alle selbst ausgeführt werden.

Dazu gehören zum Beispiel die Buchhaltung oder das Personalwesen. Bei jeder einzelnen Tätigkeit stellt sich grundsätzlich die Frage, „selber machen oder 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 wird nie das Marketing abgeben.
- **Beste Eignung:** Jede unternehmerische Tätigkeit erfordert spezifische Fähigkeiten, die im Unternehmerteam nicht unbedingt vorhanden sind. Ihr Unternehmerteam muss sich deshalb überlegen, ob es im konkreten Fall Sinn macht, eine bestimmte Aufgabe selbst auszuführen, ob Sie die notwendigen Fertigkeiten erlernen wollen oder ob es vorteilhafter wäre, die Aufgabe einer spezialisierten Firma zu übertragen. Letztere können dank ihrer Erfahrung eine Aufgabe häufig nicht nur besser ausführen, sondern dank hohem Auftragsvolumen auch Kostenvorteile ausspielen.
- **Marktangebot:** Bevor Sie einen Kaufentscheid treffen können, müssen Sie abklären, ob das Produkt oder die Dienstleistung in der gewünschten Form oder Spezifikation auf dem Markt erhältlich ist. Verhandeln Sie, wann immer möglich, mit mehreren Anbietern: Sie kommen dabei meist zu besseren Konditionen und lernen gleichzeitig mehr über die einzukaufende Leistung. Oft kann die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten dessen Leistung sogar verbessern. Falls für eine gewünschte Leistung kein Lieferant zu finden ist, können Sie vielleicht einen Partner finden, der bereit ist, die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln.

Struktur und Hauptelemente

Für ein neu gegründetes Unternehmen ist die Frage, wie es mit anderen Firmen zusammenarbeiten will, besonders relevant. Beurteilen Sie mögliche Kooperationspartner nach folgenden Kriterien:

- **Fähigkeiten des Partners**
 - 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 dieser über Erfahrungen mit ähnlichen Produkten/Technologien
- **Einsatz**
 - Kann Ihr Kerngeschäft von der Technologie des Partners profitieren?
 - Wird Unterstützung bei F&E, Marketing und Installation angeboten?
- **Vereinbarkeit**
 - Sind Ihre Ziele, Risikoprofile und Unternehmenskulturen miteinander vereinbar?
 - Stimmt die Markenpolitik weitgehend überein?
 - Besteht keine konkurrierende Interessensverfolgung 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. Zudem wird ein Lieferant nur teilweise auf die besonderen

Bedürfnisse einer Kundenfirma eingehen, weil er individuell abgestimmte Produktmerkmale nicht für andere Kunden nutzen kann. Lose Beziehungen sind deshalb typisch für Massenprodukte, Alltagsdienstleistungen und standardisierte Komponenten, für die leicht Ersatzkäufer und Ersatzlieferanten zur Stelle sind.

- **Enge Partnerschaften** sind durch zum Teil starke Abhängigkeit zwischen den Partnern geprägt; sie sind typisch für hochspezialisierte Produkte und Dienstleistungen oder bei großem Handelsvolumen. Der Vorteil für beide Seiten ist die Sicherheit einer festen Beziehung und die Möglichkeit, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und von den Stärken des Partners zu profitieren. Ein Nachteil besteht darin, dass Sie bei einem Ausfall Ihres Zulieferers oder Abnehmers wahrscheinlich keine Möglichkeit haben, ohne größeren Zeitverlust und möglicherweise erheblichen Kosten Ihre Produktion aufrecht zu halten bzw. den Absatz der spezifischen Teile zu gewährleisten. Suchen Sie sich deshalb Ihren Partner genau aus, bevor Sie sich zum Austausch hochspezialisierter 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 gerecht verteilte Vorteile ziehen können; ohne Anreize für beide Seiten ist eine Partnerschaft längerfristig nicht tragbar.

- **Risiken und Investitionen:** Partnerschaften bergen Risiken, die vor allem bei günstigem Geschäftsverlauf oft nicht gebührend beachtet werden. Ein Zulieferer mit einem Exklusivvertrag kann zum Beispiel in eine missliche Lage geraten, wenn sein Abnehmer plötzlich die Produktion drosselt und weniger Komponenten abnimmt; dies gilt 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.

LEITFRAGEN: Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation

Phase 1

- Wie sieht das Gesamt-Geschäftsmodell (also Ihre Leistungen, eingeordnet in die Gesamt-Wertschöpfung inklusive der Lieferanten und Abnehmer) aus?
- Was machen Sie selbst (Make), und was kaufen Sie zu (Buy)?
- Mit welchen Partnern werden Sie zusammenarbeiten? Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?

Phase 2

- Wie sieht das Geschäftssystem für Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung aus?
- Welche Aktivitäten wollen Sie selbst ausführen?
- Wo liegt Ihr Fokus bei Ihren eigenen Aktivitäten?
- Aus welchen Unternehmensfunktionen besteht Ihre Organisation, und wie ist sie strukturiert (Organigramm)?
- Welches Personal benötigen Sie zur Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung?
- Welche Ressourcen (Zeit, Personal, Material) planen Sie für welche Folgeentwicklungen?

5.6 Unternehmerteam, Management, 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 das Know-how für ein aussichtsreiches Unternehmen vorhanden ist. Gründer unterschätzen vielfach die Bedeutung dieser Frage. Die Ausführungen geraten daher meist zu kurz und sind wenig aussagefähig.

Gehen Sie sorgfältig auf das Thema Unternehmerteam ein. 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

- Alter,
- Familienstand,
- unternehmensspezifische Skills (Fertigkeiten) und
- sonstige besondere Fähigkeiten, die der Unternehmung hilfreich sein können. Berufliche Erfahrung und bereits erzielte Erfolge zählen mehr als akademische Grade. Sollten Schlüsselpositionen unerfahrenen Mitarbeitern anvertraut werden, begründen Sie Ihre Entscheidung ausführlich.

Merkmale des schlagkräftigen Unternehmerteams

- Gemeinsame Vision – alle wollen den Erfolg
- Komplementäre Eigenschaften und Stärken
- Mindestens drei, 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

Stellen Sie ferner dar, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufgeteilt sind, und geben Sie an, für welche Positionen Sie Verstärkung benötigen, bzw. welches Know-how noch in die Firma einfließen soll. Besonders hilfreich ist dabei die Gegenüberstellung der zu erfüllenden Aufgaben mit den Fähigkeitsprofilen der bereits vorhandenen Teammitglieder.

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?
- Hat sich das Unternehmerteam auf ein gemeinsames Ziel geeinigt oder bestehen unerschwellige Differenzen?
- Stehen die einzelnen Mitglieder voll hinter dem Vorhaben?
- Steht bei sehr jungen Teams noch ein älteres Mitglied mit Geschäfts- und Berufserfahrung im Management?

Haben Sie keine Scheu, auch Ihre wichtigsten Berater zu nennen. 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.

Noch ein Tipp: Obwohl das Unternehmerteam erst in der dritten Phase des Businessplan-Wettbewerbs bewertet wird, empfiehlt es sich, so früh wie möglich Ausschau nach geeigneten Partnern zu halten. Die Formierung des richtigen Teams, des „Dream Teams“, ist von immenser Bedeutung für den späteren Unternehmenserfolg und erfordert deshalb viel Zeit und Sorgfalt.

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?
- Wie hoch ist die Motivation der einzelnen Teammitglieder?
- Haben die Mitglieder schon zusammen gearbeitet?

5.7 Realisierungsfahrplan

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

William A. Sahlmann, Professor

Investoren wollen genau wissen, wie Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens vorstellen. Eine realistische 5-Jahres-Planung verschafft Ihnen Glaubwürdigkeit bei Investoren und Geschäftspartnern. Zusätzlich hilft Sie Ihnen, die verschiedenen Aktivitäten und Abhängigkeiten zu durchdenken. Sie gefährden Ihre Firma, wenn Sie mit falschen – vor allem zu optimistischen – Planzielen operieren.

Darstellung des Realisierungsfahrplans.

Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Meilensteine und die wichtigsten Zusammenhänge. Drei Elemente werden in der Regel genügen:

- Balkenplan (Gantt - Chart) zum Realisierungsverlauf (Beispiel Gantt - Chart siehe Fallbeispiel THE KID GATE)
- Wichtige Meilensteine
- Wichtigste Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen.
- Beachten Sie dabei bitte folgendes:
- Aufgaben in Pakete aufteilen/zusammenfassen (übersichtlich, nicht detailliert)
- Experten fragen (z.B. für die Dauer bestimmter Aktivitäten)
- Prioritäten setzen (kritischen Pfad beachten)
Risiken reduzieren

Personalplanung.

Mit dem raschen Aufbau der neuen Firma wird eine systematische Personalplanung unumgänglich. Wachstum erfordert mehr Personal – neue Mitarbeiter müssen rekrutiert, in die Organisation integriert und ausgebildet

werden. Ein einfach strukturiertes Arbeitsumfeld hilft Ihnen, klare Stellenprofile zu erstellen und neue Mitarbeiter gezielt zu suchen. Beachten Sie dabei, dass qualifizierte und spezialisierte Arbeitskräfte trotz hoher Arbeitslosigkeit nicht leicht zu finden sind. Vielfach werden Sie nicht darum herumkommen, gute Mitarbeiter von der Konkurrenz abzuwerben; bei einer Kündigungsfrist von bis zu sechs Monaten heißt das, frühzeitig zu planen!

Versehen Sie Ihre Personalplanung mit Kostengrößen, um die gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für Ihre Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln. Personalkosten sind von verschiedenen Faktoren abhängig, zum Beispiel von der Branche, der Qualifikation, des Alters und der Berufserfahrung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, der Arbeitsmarktlage und der Region.

Investitions- und Abschreibungsplanung.

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

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?
- Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?
- Welche Investitionen planen Sie längerfristig (3 – 5 Jahre)?
- An welchen Meilensteinen werden diese Investitionen voraussichtlich fällig?

5.8 Chancen und Risiken

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

William A. Sahlmann, Professor

Junge, rasch wachsende Unternehmen müssen frühzeitig die Weichen für die Zukunft stellen. Ihre Entwicklung und ihr Handlungsspielraum sind in großem Maße von der Fähigkeit, Risiken frühzeitig zu erkennen und ihnen wirkungsvoll zu begegnen, abhängig. In diesem Kapitel geht es um die realistische Einschätzung der Chancen und Risiken, die Sie aktuell beobachten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarten. Legen Sie dar, welche positiven oder negativen Konsequenzen diese für Ihr Unternehmen haben können. Schildern Sie kurz, wie Sie auf Risiken reagieren wollen, um das Ausmaß eines Schadens zu begrenzen. Erstellen Sie einen Eventual- oder Alternativplan, der in Ihr Gesamtkonzept passen muss. Ihre Planungen sind daraufhin zu überprüfen, wie viel Spielraum sie für Abweichungen von den Annahmen lassen. Soweit mit vertretbarem Aufwand durchführbar, empfiehlt sich die Erstellung eines „Best case“- und eines „Worst case“-Szenarios, in das die wichtigsten Parameter einfließen. Arbeiten Sie dabei die Chancen und Hauptrisiken heraus.

Gehen Sie vor allem auf folgende Punkte ein:

- Marktchancen: Wachstumsmöglichkeiten und Bedarf an Produkten
- Marktrisiken: Konkurrenz, Substitutionsprodukte
- Finanzielle Risiken: Aufrechterhaltung der Liquidität

Den Venture Capitalists ermöglichen diese Berechnungen, die Qualität Ihres realistischen Szenarios (wird auch „normal case“, „real case“ oder „base case“ genannt) zu beurteilen und das Investitionsrisiko besser abzuschätzen.

Ermitteln Sie durch Variation verschiedener Parameter (z.B. Preis und Absatz), wie sich die wesentlichen Zahlen Ihrer Planung für diese Szenarien entwickeln (Sensitivitätsanalyse). Stellen Sie Chancen und Risiken realistisch dar. Kein Unternehmen kann ohne gewisse Risiken aufgebaut werden. Zeigen Sie, dass Sie die Risiken kennen und in ihre Planung mit einbezogen haben.

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?

5.9 Finanzplanung und Finanzierung

„Planung ist der Ersatz von Chaos durch Fehler.“

Unbekannt

Hier überprüfen Sie, ob Ihr Geschäftskonzept rentabel und finanzierbar ist. Dazu müssen die Ergebnisse aus allen vorhergehenden Kapiteln zusammengetragen und konsolidiert werden.

Vorgehen:

1. Sammeln Sie alle Kosten- und Umsatzpositionen (stellen Sie sich 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.)? Planen Sie das erste komplette Geschäftsjahr in jedem Fall monatlich!
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. Konsolidieren Sie Ihre Planungsrechnungen für die Darstellung im Businessplan in einfache Übersichten. Die wichtigsten Detailplanungen können Sie evtl. in den Anhang ihres Businessplans einfügen.

Es existieren vielfältige Möglichkeiten, das Zahlenwerk zu präsentieren. Zur ersten Orientierung finden Sie im Anhang dieses Handbuchs exemplarisch Vordrucke einer Liquiditätsplanung, einer GuV und einer Bilanz.

Ein detailliertes Finanzierungs-Tool auf Basis von MS Excel kann als Datei von der Homepage des Wettbewerbs geladen werden (www.bpwn.de).

Minimalanforderungen an Ihre Finanzplanung im Businessplan sind:

- CashFlow-Rechnung (Liquiditätsplanung), Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz
- Voraussagen über die nächsten drei bis fünf Jahre, mindestens ein Jahr über die Erreichung des Break-Even-Point hinaus, d.h. der Punkt an dem sich die Kosten und die Erlöse decken
- Im ersten Jahr monatlicher, im zweiten Jahr quartalsweise aufgeteilter Finanzplan, danach jährlich
- Sämtliche Zahlen mit Annahmen unterlegt (im Businessplan sind alle wichtigen Annahmen auszuweisen, sodass die Planzahlen nachvollziehbar sind).

Beispiel:

Um Ihnen den Einstieg in die Finanzplanung etwas zu erleichtern, soll zu Beginn am Beispiel eines Kaufs von Anlagegütern, wie z.B. einer Maschine, die jeweilige Berücksichtigung in der Finanzplanung dargestellt werden.

Sie kaufen eine Maschine für 10.000 Euro mit einer gewöhnlichen Nutzungsdauer von 5 Jahren. Der Kauf der Maschine selbst stellt keinen Aufwand dar und Sie müssen diesen nicht in Ihrer GuV berücksichtigen. Jedoch unterliegt diese Maschine einer Abnutzung, die in Form einer Abschreibung in der GuV Berücksichtigung findet.

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“. Mit Hilfe der GuV lässt sich der Erfolg aus der Saldierung aller Aufwendungen und Erträge der betrachteten Periode ermitteln und sie erlaubt einen Überblick über dessen Zusammensetzung. Bei der Gewinn- und Verlustrechnung wird der erwirtschaftete Ertrag den Aufwendungen (Ressourcenverbrauch) in einer bestimmten Periode (unabhängig von konkreten Zahlungen) gegenübergestellt. Eine vereinfachte GuV finden Sie im Anhang des Handbuchs.

Gehen Sie Ihren gesamten Businessplan durch und entscheiden Sie, ob und in welcher Höhe sich die von Ihnen getroffenen Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen. Sind Sie über die genaue Höhe der anfallenden Aufwendungen im Zweifel, so holen Sie Kostenvoranschläge ein. Vergessen Sie nicht, die Kosten Ihrer privaten Lebensführung abzudecken. Im Fall einer GmbH setzen Sie hierfür z.B. ein Geschäftsführergehalt an.

Unter die Position Material und Waren fallen alle Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren und Leistungen; unter dem Posten Personal werden die in der Personalplanung ermittelten Löhne und Gehälter mit Sozialabgaben und Steuern subsumiert.

Die Position „Sonstiger betrieblicher Aufwand“ ist hier zur Vereinfachung ein Sammelposten u.a. für Mieten, Versicherungen, Bürobedarf, Porto, Werbung und Rechtsberatung.

Abschreibung.

Geben Sie die in der Investitions- und Abschreibungsplanung ermittelten Abschreibungen an. Die Investitionsausgabe selbst, d.h. der Kaufpreis der Anlage, wird nicht in der GuV erfasst, weil diese Auszahlung nicht zu einer Änderung des Reinvermögens Ihres Unternehmens führt. Abschreibungen entstehen, weil abnutzbare Anlagegüter der zeitlichen, technischen und wirtschaftlichen Entwertung unterliegen wie Verschleiß, Ineffizienz, und zeitlich befristete Schutzrechte.

Lineare und geometrisch-degressive Abschreibung sind die am häufigsten verwendeten Abschreibungsmethoden. Bei der linearen Abschreibung werden zur Ermittlung des Abschreibungsbetrages die Anschaffungskosten/ Herstellungskosten dividiert durch die Nutzungsdauer (siehe auch Beispiel). Man erhält eine gleichbleibende Abschreibung über die Jahre der Nutzungsdauer verteilt. (Für eine genaue Beschreibung der Abschreibungsarten und auch ihrer steuerrechtlichen Behandlung wird auf das in den Literaturempfehlungen angegebene Buch verwiesen.)

Diese Wertminderung ist als Aufwand geltend zu machen, sodass Ihr zu versteuernder Gewinn geringer wird.

Beachten Sie bitte bei der Zuordnung einzelner Erträge und Aufwendungen unbedingt die gesetzlichen Vorschriften (§ 275 Handelsgesetzbuch).

Bilden Sie abschließend die Differenz aller Erträge und Aufwendungen eines Geschäftsjahres und ermitteln Sie den Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag. Die GuV gibt Ihnen Auskunft über die Mehrung oder Minderung des Reinvermögens (darunter versteht man die Summe aller Vermögensgegenstände abzüglich Schulden) Ihres Unternehmens. Sie erhalten somit einen Überblick über das Geschäftsergebnis, jedoch keinen Einblick in den Barmittelbestand – hierzu dient die Liquiditätsplanung. Das Versenden einer Rechnung bedeutet noch keinen Zahlungseingang auf Ihrem Konto. Bitte beachten Sie stets diesen Hinweis, viele Unternehmen sind trotz eines positiven Reingewinns durch Liquiditätsmangel in Konkurs geraten.

Für die GuV gelten grundsätzlich jährliche Planungsintervalle. Sie sollte zur Verbesserung der Planungssicherheit für das erste Jahr monatlich erfolgen, für das zweite Jahr vierteljährlich und für das dritte, vierte und fünfte Jahr nur noch jährlich. Für die konkreten Zahlenangaben können Sie die Tabellen im Anhang dieses Handbuchs oder das Finanzplanungstool (unter: www.bpwn.de) verwenden.

Liquiditätsplanung.

Die stetige Sicherstellung der Liquidität hat bei der Unternehmensgründungen absolute Priorität. Deshalb kommt der Liquiditätsplanung im Rahmen Ihrer gesamten Finanzplanung eine herausragende Bedeutung zu. Um die Zahlungsfähigkeit, die definitiv den Konkurs und damit das „Aus“ für Ihr Unternehmen bedeutet, zu vermeiden, muss Ihr Unternehmen zu jedem Zeitpunkt „flüssig“ sein. Dies soll durch eine detaillierte Liquiditätsplanung sichergestellt werden. Sie sollten diesen Teil-

bereich daher besonders intensiv und detailliert betrachten um eine ständige Liquidität zu gewährleisten. Arbeiten Sie bei der Erstellung Ihrer Pläne stets nach dem Vorsichtsprinzip und planen Sie ausreichend Reserven ein.

Das Prinzip ist einfach: Sämtlichen Einzahlungen werden sämtliche Auszahlungen gegenübergestellt. Beachten Sie dabei: Das Schreiben oder der Erhalt einer Rechnung bedeutet noch nicht, dass Sie das Geld schon in der Kasse haben bzw. die Rechnung von Ihnen bezahlt wurde. Maßgeblich für die Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt; erst dann entstehen Ein- oder Auszahlungen. 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.

Beispiel:

Beim Kauf der Maschine ändert sich der Barmittelbestand noch nicht. Erst wenn Sie die 10.000 Euro wirklich bezahlen, werden diese als Auszahlung berücksichtigt. Stellen Sie durch die Liquiditätsplanung sicher, dass Sie zu dem tatsächlichen Zahlungszeitpunkt diese Rechnung auch bezahlen können.

Erfassen Sie Höhe und Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen. Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn in jeder Periode die Summe der Einzahlungen größer oder gleich ist als die Summe der Auszahlungen. Für Zeiträume, in denen dies laut Planung nicht zutrifft, müssen Sie Kapital zuführen. Die Summe aller Einzelbeiträge ergibt den gesamten Kapitalbedarf über den Planungszeitraum.

Struktur und Hauptelemente

Wenn Sie ein Unternehmen neu gründen, kommen andere Ausgaben auf Sie zu, als wenn Ihr Unternehmen bereits besteht. Beziehen Sie also spezielle Gründungskosten wie

- 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 F&E) und
- Patent-/Lizenzgebühren

mit in Ihren Finanzbedarf ein. Nicht zu vernachlässigen sind die laufenden Betriebskosten. Diese sind je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. Einige werden hier exemplarisch genannt, wie z.B. Personal-, Miet-, Werbungs-, Reise-, Büromaterial-, Lager-, Versicherungs- und Fahrzeugkosten.

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

CashFlow.

Eine einheitliche Regelung zur Berechnung des Cash-Flows gibt es nicht. Grundsätzlich kann er mit nachstehendem Schema ermittelt werden:

- (1) Anfangsbestand an Bar- und Buchgeld
- (2) + Einzahlungen der Periode
- (3) – Auszahlungen der Periode

- (4) = Endbestand an Bar- und Buchgeld

Der CashFlow dieser Periode ergibt sich aus dem Saldo von (2) und (3).

In der Praxis werden häufig noch andere Schemata zur Bestimmung des CashFlows herangezogen. Obiges Schema hat aber die größte Aussagekraft bezüglich der finanziellen Situation einer Unternehmung.

Planbilanzen.

Venture Capitalists 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 sie gelten jährliche Planungsintervalle. Für die konkreten Zahlenangaben können Sie die entsprechenden Tabellen im Anhang dieses Handbuchs verwenden. Ein ausführliches Schema zur Gliederung der Bilanz findet sich in den gesetzlichen Vorschriften des § 266 Abs. 2 und 3 HGB.

Falls Sie das BPWN-Finanzierungs-Tool benutzen, fließen Ihre Planungen in der GuV und Liquiditätsplanung automatisch in die Bilanz ein.

Beispiel:

Hier wirkt sich nun auch wieder der Kauf der

Struktur und Hauptelemente

Maschine aus. Diese erhöht Ihr Anlagevermögen auf der Aktivseite der Bilanz um den Kaufpreis von 10.000 Euro.

Finanzbedarf.

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

Geld wird nie einfach gratis zur Verfügung gestellt. In der Familie mag noch am wenigsten gefordert werden; professionelle Geldgeber verlangen mehr. Dem Bargeld der Investoren hat das Unternehmerteam nur ein Versprechen gegenüberzustellen – normalerweise keine

gute Verhandlungsposition. Dennoch bestehen realistische Chancen, im Erfolgsfall sehr gut abzuschneiden, weil auch der professionelle Investor Interesse daran hat, dass das Team Höchstleistungen vollbringt. Schaffen Sie aber Klarheit über Ihre eigenen Bedürfnisse und Erwartungen sowie die der Investoren.

Wenn Sie ein langfristiges Engagement anstreben und mit einer kleinen Firma zufrieden sind, dann sind Sie wahrscheinlich mit Familiengeldern, Darlehen von Bekannten und Bankkrediten gut beraten. Sie behalten wohl die Mehrheit am Eigenkapital, schränken jedoch Ihre Wachstumschancen erheblich ein.

Wenn Sie dagegen rasch expandieren möchten, werden Sie mit Venture Capital arbeiten wollen. Der Venture Capitalist wird meist einen gewichtigen Anteil an der Firma beanspruchen, vielleicht müssen Sie sogar die Mehrheit

Finanzierungsquellen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien

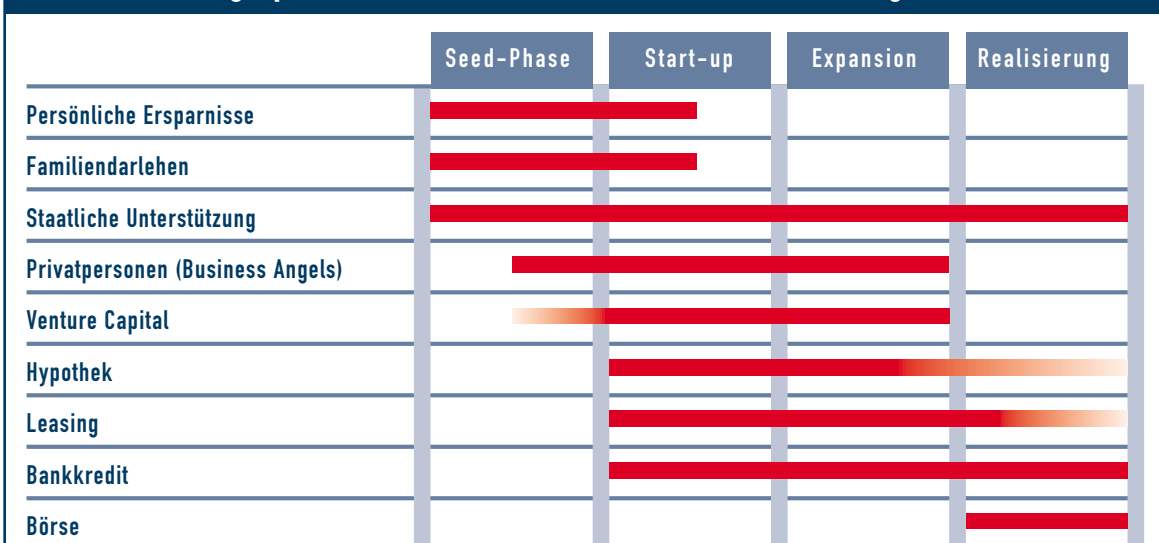


Abbildung 17

Struktur und Hauptelemente

am Unternehmen abgeben. Professionelle Investoren haben jedoch kein Interesse daran, die Firma zu leiten, solange Sie die Zielvorgaben erfüllen, auch wenn sie über die Mehrheit der Unternehmensanteile verfügen. Schließlich haben sie in das Unternehmerteam investiert, um die Firma zum Erfolg zu führen. Sie werden Sie aktiv im Management unterstützen und ihre Spezialkenntnisse (z.B. Rechts- oder Marktkenntnisse), Verbindungen und Kontakte einbringen.

Ein Deal kann sehr kompliziert werden. Es empfiehlt sich auf jeden Fall, Kontakt zu erfahrenen Unternehmern aufzunehmen und den fachkundigen Rat von Treuhändern, Steuerberatern oder Anwälten einzuholen. Eventuell können Sie auch Offerten von mehreren Investoren einholen.

Lassen Sie sich durch undurchsichtige Konstruktionen nicht abschrecken – meistens haben

diese legitime Gründe (z.B. Steuerersparnisse, Kontrolle über die investierten Gelder). Bestehen Sie jedoch darauf, den Deal in allen Details genau zu verstehen.

Unabhängig davon, mit welchem Kapitalgeber Sie letztlich zusammenarbeiten, werden Sie sehr schnell merken, dass die Interessen nahezu identisch sind. So wollen alle Geldgeber im Vorwege detailliert Auskunft haben über

- den Umfang und die Art des akzeptablen Risikos,
- die Höhe der Investition,
- den Inhalt und Umfang zusätzlich vereinbarter Rechte und Pflichten,
- den Zeithorizont für die geforderte Rendite.

Die Bereitschaft für Zugeständnisse bzw. gesetzte Mindestanforderungen an die einzelnen Punkte kann dagegen zwischen den verschiedenen Kapitalgebern stark variieren.

Renditeberechnung (Mio. €) an einem Beispiel

	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Serie von Cash Flows						21,98
0	-0,65	-1,2	-0,5	0	0	
Diskontfaktor	1,00	0,59	0,35	0,20	0,12	0,07
Diskontierter Wert der Cash Flows bei IRR von 70%	-0,65	-0,71	-0,18	0	0	1,54
						Σ = 0

Abbildung 18

Berechnung der Rendite für die Kapitalgeber.

Investoren beurteilen den Erfolg einer Investition anhand der Rendite, die sie mit dem eingesetzten Kapital erzielen werden. Die zu erwartende Rendite sollte deshalb im Businessplan auf einen Blick ersichtlich sein.

Wie in dem Beispiel aus Abbildung 18 dargestellten Renditerechnung investieren Kapitalgeber und Gründer in den ersten drei Jahren insgesamt 2,35 Mio. € (0,65 Mio., 1,2 Mio. und 0,5 Mio.). Nach fünf Jahren wird beim Börsengang ein realisierter Erlös von ca. 21,98 Mio. € erwartet. Wie hoch ist in diesem Fall die Rendite?

Aus Sicht der Investoren sind alle Gelder, die in die neue Firma gesteckt werden, zuerst einmal negativer CashFlow. Zu diesen Geldern gehören die Investitionen der Gründer und auch jede Investition aus anderen Finanzierungsquellen, wenn das Kapital in die Unternehmung fließt. Nach dem Breakeven wird die Firma ihre positiven CashFlows nicht gleich als Dividende auszahlen, sondern damit vorerst ihre Bilanz stärken. Die Investoren erhalten i.d.R. erst bei der Exit-Realisierung einen CashFlow. Weil die CashFlows in verschiedenen Jahren erfolgen, müssen sie diskontiert, d.h. auf den heutigen Zeitpunkt zurückgerechnet werden (Zins- und Zinseszins-Effekt).

Die Diskontfaktoren für die einzelnen Jahre ergeben sich aus der Formel

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

wobei gilt: r = Diskontsatz in % und T = Jahr, in welchem der CashFlow erfolgt.

Zur Berechnung der Rendite geht man schrittweise vor. Zuerst wird die Messgröße Internal Rate of Return (IRR), zu Deutsch Interne Verzinsung berechnet. Die IRR ist derjenige Diskontsatz, bei dem die Summe aller positiven und negativen CashFlows, diskontiert auf den heutigen Tag, Null ergibt.

Folgende Formel soll Ihnen das nachvollziehen etwas erleichtern: (siehe Kasten unten)

wobei gilt: CashFlow 0 bis n = Zahlungsfluss in oder aus der Unternehmung im Jahr n,

$$\frac{1}{(1+r)^{0 \text{ bis } n}} = \text{Diskontfaktor im Jahr } n$$

und r = Internal Rate of Return.

Setzen Sie alle gegebenen Zahlen ein und errechnen Sie anschließend r. Lösen Sie diese Gleichung iterativ von Hand auf; in den meisten Taschenrechnern und Tabellenkalkulationsprogrammen ist allerdings eine spezielle Funktion zur Berechnung vorhanden (z.B. in Excel: Berechnung des Internen Zinsfußes IKV). Damit erhalten Sie die IRR.

Im Beispiel (Abbildung 18) beträgt die IRR 70 Prozent, d.h. die Investoren erhalten im Durchschnitt für das eingesetzte Kapital eine jährliche Rendite von 70 Prozent. Angesichts der Risiken ist dieser Wert eine übliche Renditeerwartung.

$$\frac{\text{CashFlow}_0}{(1+r)^0} + \frac{\text{CashFlow}_1}{(1+r)^1} + \frac{\text{CashFlow}_2}{(1+r)^2} + \frac{\text{CashFlow}_3}{(1+r)^3} + \frac{\text{CashFlow}_4}{(1+r)^4} + \frac{\text{CashFlow}_5}{(1+r)^5} + \frac{\text{CashFlow}_6}{(1+r)^6} = 0$$

Unternehmensbewertung.

Nach einer erfolgten ersten positiven Bewertung Ihres Businessplans nimmt ein Venture-Capitalist schnell eine checklistenartige Bewertung Ihres Unternehmens vor, um so realistische Werte bezüglich seiner Rendite zu erhalten. Hierbei stützt er sich auf branchenindividuelle Kennzahlen und persönliche Erfahrungswerte, die von Kapitalgeber zu Kapitalgeber unterschiedlich sein können. Grundsätzlich können Sie jedoch davon ausgehen, dass alle in Kapitel 4.3. genannten Punkte in die Bewertung mit einbezogen werden. Insbesondere für evtl. folgende Vertragsverhandlungen ist es für Sie wichtig, dass Sie sich Ihr eigenes Bild von dem Wert Ihres Unternehmens machen.

Zentraler Punkt der Unternehmensbewertung ist die Ermittlung des Marktwertes des Eigenkapitals („Equity Value“). Hierbei haben sich zwei Verfahren etabliert, nach denen die Kapitalgeber i.d.R. vorgehen:

- Die Discounted-Free-CashFlows-Methode (DCF) und
- das Abschätzen mit Multiples.

Berechnen mit Discounted Free CashFlows (DCF).

Hierbei werden alle zukünftigen Freien CashFlows bestimmt, diskontiert und aufsummiert. Im Ergebnis erhalten Sie den „Entity Value“, also den Wert des gesamten Eigen- und Fremdkapitals. Nach Abzug des Fremdkapitals bleibt dann der eigentliche Unternehmenswert („Equity Value“). Die Berechnung erfolgt analog zu der im Beispiel der Renditeberechnung dargestellten Weise. Hierbei ist zu beachten, dass der angesetzte Diskontsatz im Laufe der Jahre rückläufig ist (ca. 5–15% pro

Jahr), da das Risiko eines Totalverlustes des eingesetzten Kapitals mit fortschreitendem Bestehen des Unternehmens am Markt abnimmt. Ferner wird ein Fortführungswert (FW) bestimmt, der die anfallenden CashFlows nach dem betrachteten Zeitraum berücksichtigt. Die Berechnung des Fortführungswertes erfolgt nach der Formel

$$FW_t = \frac{FCF_t (1 + g)}{r - g}$$

wobei gilt: FCF_t = Freie CashFlows am Ende des letzten Prognosejahres, r = Diskontsatz, und g = jährliche Wachstumsrate des CashFlows in Prozent für die Zeit danach.

Dieser Fortführungswert muss ebenfalls mit dem entsprechenden Diskontierungssatz des letzten Jahres diskontiert werden.

Kontroverse Größe bei Berechnungen nach der DCF-Methode ist der Diskontierungssatz, der häufig mit der von den Investoren erwarteten Rendite gleichgesetzt wird. Diese kann je nach Umsetzungsstand, Branche und erwartetem Risiko zwischen 15 und 50% liegen. In der Konsequenz bedeutet dieses: Je höher das Risiko Ihres Unternehmens und somit die erwartete Rendite der Investoren, desto geringer Ihr aktueller Unternehmenswert.

Abschätzen mit Multiples.

Der Unternehmenswert kann auch mit Hilfe von Vergleichswerten ähnlich gelagerter, bereits etablierter Unternehmen, sog. „Multiples“, ermittelt werden. Mögliche Multiples sind z.B. das Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) oder das Marktwert-zum-Umsatz-Verhältnis. Bei diesen feststehenden Rechenmethoden fügen Sie lediglich die von Ihnen ermittelten Werte in die Formeln ein und erhalten so Vergleichszahlen. Diese Betrachtung erfolgt stets auf das Ende des Betrachtungszeitraums und wird dann ebenfalls wie beschrieben diskontiert.

Die so ermittelten Unternehmenswerte geben sowohl Ihnen als auch den Investoren Anhaltspunkte und eine Basis für weitere Verhandlungen. Führen Sie diese Berechnungen ruhig selbst durch, Sie erhalten somit ein besseres Gefühl für Ihre Zahlen und lernen die Denkweise der Kapitalgeber kennen.

Die letztendliche Bewertung Ihres Unternehmens hängt dann maßgeblich vom aktuellen Geschehen am Neuen Markt bzw. der NASDAQ, der aktuellen Bewertung des Zukunftspotenzials Ihrer Branche und Ihrer Technologien durch Analysten ab. Eine überaus wichtige Rolle bei der Bewertung spielt aber auch das Unternehmerteam: je erfahrener das Team, je besser Sie dem Investor durch den Businessplan und in einer persönlichen Präsentation zu verstehen geben, dass Sie wissen, was Sie tun und in der Lage sind, ein Unternehmen erfolgreich aufzubauen, desto geringer wird der Investor das Risiko des Deals einschätzen. Und damit wird auch die angestrebte Renditeforderung geringer und auch gleichzeitig die aktuelle Unternehmensbewertung höher sein.

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)?
- Ab wann rechnen Sie mit dem break-even (Gewinnschwelle = Summe aller Erlöse gleich Summe der fixen und variablen Kosten)?
- Wie wird sich Ihre Liquidität entwickeln?
- Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebende Finanzbedarf Ihres Unternehmens? Wie viel 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?
- Wie lautet Ihr Angebot (Deal) an potenzielle Kapitalgeber?
- 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)?

Vertragsabschluss.

Sollten Sie sich für die Finanzierung mit Hilfe von Venture Capital entschieden haben, wird es nach ersten Prüfungen Ihres Businessplans zum Abschluss eines Vorvertrages (sog. Letter of Intent [LOI] oder Term Sheet) kommen. Hier werden insbesondere die finanzielle Seite, also u.a. die Höhe der Einlage, der dafür abzutretende Unternehmensanteil sowie Zeitpunkt und geplante Dauer der Einlage geregelt.

Des Weiteren können hier auch bereits konkrete Regelungen bezüglich der

- Kontroll-, Informations- und Mitbestimmungsrechte,
- evtl. Haftungsbeschränkungen der Partner,
- Vertraulichkeitserklärung,
- Form und Intensität von „Smart Money“ und
- Verfahren bei zusätzlichen Finanzierungen getroffen werden.

Nach weiteren, beiderseitigen Prüfungen gelangt das Engagement mit Unterzeichnung des so genannten Aktionärsbindungsvertrages zum Abschluss.

Das gesamte Szenario der Vertragserstellung wird natürlich begleitet von intensiven Verhandlungen. Grundsätzlich werden die Kapitalgeber gewisse Mindestanforderungen stellen, ein Großteil der ermittelten Zahlen und Bedingungen sind jedoch nicht feststehend, sondern stellen lediglich eine Ausgangsbasis für oftmals langwierige Verhandlungen dar. Wie bei allen Verhandlungen ist auch hier ein gewisses „Pokern“ erforderlich. Vermeiden Sie es, mögliche Investoren gegeneinander auszuspielen, treten Sie jedoch möglichst mit mehreren Interessierten in Kontakt. Letztlich werden neben Ihrer optimalen Vorbereitung und Ihrem persönlichen Auftreten zwei Fakto-

ren entscheidend sein: Wie groß ist die Nachfrage nach Ihrem Unternehmen und inwieweit gelingt es Ihnen, die Investoren von Ihren Vorstellungen und Annahmen zu überzeugen?

Bevor Sie in konkrete Verhandlungen mit Investoren eintreten, sollten Sie sich unbedingt Unterstützung von einem Rechtsanwalt mit einschlägigen Erfahrungen bei der Gestaltung von Beteiligungsverträgen holen. Außerdem ist es in jedem Fall von Vorteil, wenn Sie bei den Verhandlungen mit Investoren jemanden dabei haben, der derartige Verhandlungen schon geführt hat und dem Sie vertrauen können.

Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanzplanung mitbringen, empfiehlt es sich dringend, die Coaches oder Experten (z.B. Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer) miteinzubeziehen. Besprechen Sie insbesondere die hier aus Vereinfachungsgründen vernachlässigte Problematik der Umsatz- und Ertragssteuer mit einem Steuerberater.

Beachten Sie, dass die meisten Geschäftsvorhaben an einer mangelhaften Finanzplanung scheitern. Am sinnvollsten ist es, jemanden mit entsprechenden Kenntnissen auf diesem Gebiet in Ihr Team aufzunehmen!

5.10 Anhang

Den Raum im Anhang Ihres Businessplans sollten Sie für ergänzende 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.

6: Das Fallbeispiel „THE KID GATE“

Der folgende Businessplan ist eine überarbeitete und leicht verkürzte Version eines Businessplans, der im Jahr 2000 während des Booms der New Economy entwickelt wurde: im Vergleich zum Original Businessplan wurde das Produkt und der angestrebte Markt wesentlich verändert. Somit ist die folgende Fallstudie frei erfunden und Ähnlichkeiten zu existierenden Unternehmen sind rein zufällig.

Inhalt und Gewichtung der einzelnen Teile des Businessplans sollten Sie keinesfalls als verbindlich für Ihren Businessplan betrachten. Sie sind lediglich als Anregung und Orientierungshilfe für die eigene Arbeit gedacht. Die zugrundeliegende reale Geschäftsidee wurde bzw. wird übrigens derzeit in abgespeckter Art und Weise ohne Venture Capital umgesetzt.

Wie in vielen anderen dynamischen, neu entstehenden Märkten hat sich im Bereich E-Commerce in den vergangenen Jahren vieles verändert. Damit sind auch einige der Prämissen und Markteinschätzungen der folgenden Fallstudie überholt. Somit sollte für Sie bei diesem Fallbeispiel nicht die inhaltliche Richtigkeit der Annahmen, sondern Struktur und Ausgestaltung der einzelnen Teile des Businessplans im Vordergrund stehen. Der Businessplan ist sicherlich an manchen Stellen noch verbesserungsfähig. Siehe kritische Anmerkungen in Abschnitt 6.11

„THE KID GATE“

6.1 Executive Summary

6.2 Produkt und Dienstleistung

- Aufbau einer WinWin-Situation
- Nutzen für den Endverbraucher
- Nutzen für den Einzelhandel
- Nutzen für Lieferanten
- Nutzen für Betreiber von Partnerprogrammen
- Beschaffung des Sortiments
- Kernsortiment
- Zusatzsortiment
- Content

6.3 Unternehmerteam

6.4 Markt und Wettbewerb

- Allgemeine Markttendenzen
- B2C-Markt
- B2B-Markt
- B2C-Umsatzprognose
- B2B-Umsatzprognose
- Umsatzprognose
- B2C-Umsatz
- B2B-Umsatz
- Wettbewerbsumfeld
- Stationärer Handel
- Online Handel
- Versandhandel
- B2B-Wettbewerber
- Abgrenzung von Wettbewerbern

6.5 Marketing

- Zielgruppe
- Public Relations und Mailings
- Virales Marketing
- Klassische Werbung
- Partnerprogramme
- Customer Relationship Management
- Preispolitik

6.6 Geschäftssystem und Organisation

- Vision
- Das Geschäftssystem
- B2C-Bereich
- B2B-Bereich
- Logistik
- EDV-technische Ausrüstung
- Geschäftsform
- Organisation
- Marketing
- Produkt Management
- IT/Back-Office
- Sales

6.7 Realisierungsfahrplan

- Entwicklungsschritte

6.8 Chancen und Risiken

- Chancen
- Risiken

6.9 Finanzplan und Finanzierung

- Gewinn- und Verlustrechnung
- Investitionen
- Jahresergebnis und Break-even
- Kapitalbedarf

6.10 Anhang

6.11 Kritische Anmerkungen

6.1 Executive Summary

Die Gesellschaft für Konsumforschung erkennt einen deutlichen Mangel an attraktiven zielgruppengerechten Angeboten im Internet. Nach Ansicht der Marktforscher handelt es sich bei den Online-Käufern heute durchaus um eine elitäre Zielgruppe, die bereit ist, hochwertige Konsumgüter online zu kaufen, während sich die virtuellen Angebote der Unternehmen oft nur auf Massenartikel beschränken.

Genau an diesem Bedürfnis setzt THE KID GATE an:

THE KID GATE ist eine Plattform, die eine Brandleadership für außergewöhnliche Kinderbekleidung und Kindermöbel anstrebt. Diese Zielgruppe findet bei THE KID GATE ein speziell für Sie zugeschnittenes Sortiment. Sie haben den Vorteil, auf einfache Weise Produkte mit dem besonderen „Etwas“ für ihre Kinder zu erwerben, die sie sonst nicht so einfach finden. Die tragenden Säulen des Geschäftsmodells von THE KID GATE sind das Sortiment, die Präsentationsform und die Vermarktung. THE KID GATE bietet dem Kunden ein außergewöhnlich breites Sortiment, das ihm viele seiner Wünsche erfüllt. Das Kernsortiment, das selbst ausgesucht und eingekauft wird, setzt sich aus Kinderbekleidung und Möbeln zusammen. Das Zusatzsortiment bietet über Partnerprogramme Kinderliteratur und Spielwaren an und rundet die Welt für außergewöhnliche Kinderartikel ab. Ein auf die Produktwelt abgestellter Content erleichtert die Kaufentscheidung des Kunden.

Die B2C-Zielgruppe von THE KID GATE sind in erster Linie Endverbraucher, die über ein gehobenes Einkommen, Bildung und Beruf verfügen. Laut GfK haben im Jahr 2000 bereits 4 Mio. E-Commerce Nutzer in Deutschland ein

Netto-Haushaltseinkommen von über 2.550. Die wesentlichen Marketingaktivitäten zur Erreichung dieser Zielgruppe sind virales Marketing und Mailings.

Desweiteren hat THE KID GATE als zusätzlichen Absatzkanal einen B2B-Bereich und kann bei Auswahl und Einkauf der Produkte gewinnbringende Synergien schaffen. Zielgruppe ist der Einzelhandel, der bei gleichzeitiger Verbesserung seiner Angebotspalette die Beschaffungskosten reduziert. Online werden gemäß Forit im Jahr 2001 in Deutschland bereits 1,63 Mrd. in den Bereichen Textil, Bekleidung und Möbel mit einer Steigerung von über 60 Prozent pro Jahr umgesetzt werden. Der vertriebliche Schwerpunkt liegt bei allen Zielgruppen im Online-Verkauf, unterstützt durch ein Call-Center. Besonderer Wert wird auf eine durchgehende DV-technische Abwicklung der Aufträge und den Einsatz eines externen kompetenten Logistikunternehmens gelegt. Die aktive Vermarktung konzentriert sich zunächst auf den deutschsprachigen Raum. Eine Markterweiterung erfolgt 2003 im europäischen Raum und in den nachfolgenden Jahren in ausgewählten Kernländern der Welt.

THE KID GATE hebt sich von seinen Wettbewerbern wesentlich durch die Zusammenstellung des ausgeprägten Sortiments und die dazu passende Präsentationsform ab. Exklusivverträge mit Schlüssellieferanten erschweren eine Nachahmung. Der Aufbau einer besonderen „Kinderwelt“ bietet eine außergewöhnliche Chance, da sich dadurch günstige Möglichkeiten zu einer nachhaltigen Bindung einer zahlungskräftigen Käuferschaft ergeben, die bislang kein vergleichbares Angebot findet. Der Umsatz wird von 0,40 Mio. in 2001 auf

30,60 Mio. im Jahre 2005 anwachsen. Diese Wachstumsprognose wird durch verschiedene Faktoren gestützt: wachsende Zahl der Internet-Nutzer, steigende Online-Kaufbereitschaft, sowie vergrößertes Sortiment und steigende Bekanntheit von THE KID GATE.

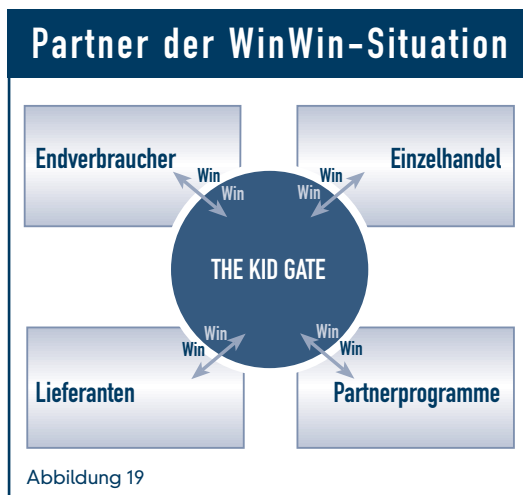
Die Einnahmequellen von THE KID GATE sind Handelsspannen und Provisionen. Für 2005 wird ein Jahresergebnis in Höhe von 4,05 Mio. vor Steuern erwartet. Zur Finanzierung der Start-Up Kosten werden Kapitalgeber gesucht, die dem Unternehmen ein Wagniskapital von 4,08 Mio. zur Verfügung stellen. Als Exit für Kapitalgeber ist sowohl ein trade sale als auch ein internationaler IPO möglich, die eine attraktive Rendite ermöglichen.

Das Gründerteam besteht aus Petra Kleidermann und Klaus Peter. Petra Kleidermann ist Diplomkauffrau und bringt mehrjährige Erfahrung aus Modebranche und Handel mit. Nach ihrer Zeit bei einer Werbeagentur war sie zuletzt als Projektleiterin für die Einführung einer CI-Bekleidung verantwortlich. Sie wird für die Bereiche Product Management und Marketing zuständig sein. Klaus Peter ist Diplomingenieur und arbeitet seit 10 Jahren im Vertrieb und Projektmanagement von Investitionsgütern, zuletzt als verantwortlicher Vertriebsleiter eines österreichischen Unternehmens. Er wird für die Bereiche Financing/Controlling, Sales und Back-Office zuständig sein.

6.2 Produkt und Dienstleistung

Aufbau einer WinWin-Situation:

Um das Konzept von THE KID GATE erfolgreich umsetzen zu können, müssen alle Partner des Unternehmens wie Endverbraucher, Lieferanten, Einzelhändler und Partnerprogramme zu einer WinWin-Situation zusammengeführt werden. Jeder dieser Partner hat unterschiedliche Bedürfnisstrukturen, zu denen THE KID GATE als Plattform des besonderen Designs Lösungen anbieten kann.



Nutzen für den Endverbraucher:

Bei gleichzeitigem Boom des Massenmarktes steigt das Bedürfnis der Menschen, sich von eben diesem abzuheben, mit besonderen Produkten Individualität zu zeigen und sich ein entsprechendes Image zu verschaffen und zwar sowohl bei sich selbst als auch bei den eigenen Kindern. An genau diesem Bedürfnis setzt das Konzept von THE KID GATE an, indem es den Kunden mehr Image zu geringerem Aufwand bietet und das Leben der Menschen reicher und schöner macht.

Die Kunden finden bei THE KID GATE besondere Produkte für Kinder, die entweder weit weg, schwer zu finden oder durch beschränkte

Öffnungszeiten einfach nicht so ohne weiteres zu kaufen sind. Durch die spezielle Sortimentszusammenstellung von Kinderbekleidung, Möbeln und dem Zusatzsortiment bietet sich dem Kunden ein so breites Spektrum, wie er dies bislang bei keinem Anbieter findet. Erst das Medium Internet macht diese Kombination möglich, die dem klassischen Versandhandel genauso verschlossen bleibt wie dem stationären Handel.

Nutzen für den Einzelhandel:

Mit steigendem Wettbewerb entsteht für den Einzelhandel ein immer stärker werdender Druck, sich durch ein ausgewähltes Sortiment von der Konkurrenz abzuheben. Die Researchkosten für ein solches Sortiment sind hoch und verteuern damit die Beschaffungskosten zusätzlich.

Hier hilft THE KID GATE seinen Kunden. Durch den Einkauf bei THE KID GATE kann sich der Händler voll und ganz seinen Kunden widmen, indem er den Einkauf in Leerlaufzeiten bequem von seiner Geschäftsstelle aus online durchführen kann. Er erhält ein verbessertes Sortiment und kann gleichzeitig seine Beschaffungskosten reduzieren, da er z.B. weniger Messen besuchen muß. Der B2B-Bereich bietet ihm eine Großhandelsfunktion, von der er zusätzliche Vorteile wie z.B. flexiblere Mindestbestellmengen und kürzere Lieferzeiten hat.

Nutzen für Lieferanten:

Lieferanten von gehobenen Designprodukten sind häufig Unternehmen, die ihren Ressourceneinsatz auf die Entwicklung und die Herstellung ihrer Produkte konzentrieren. Zur Umsatzsteigerung benötigen sie selektive Vertriebskanäle, die möglichst viele Einzelhändler mit einem passenden Marken- und Produktumfeld errei-

chen. Im gehobenen Marktsegment gestaltet sich das Auffinden geeigneter Vertriebspartner und Vertriebswege für die meisten Lieferanten jedoch als sehr schwierig. Es entstehen höhere Vermarktungskosten, wenn diese Vertriebspartner nicht gefunden werden.

THE KID GATE bietet den Lieferanten als Vertriebspartner durch die B2B-Online-Vermarktung ein internationales Absatzgebiet über einen boomenden Vertriebsweg, dem Internet-Markt. Das Marketingkonzept garantiert traffic auf der professionellen WebSite. Durch die Spezialisierung auf besonderes Design bietet THE KID GATE ein hochwertiges Produkt- und Markenumfeld mit einer hohen Zielgruppenaffinität bei Endverbrauchern und Einzelhändlern. Die Lieferanten haben durch Mitgestaltung des Contents die Möglichkeit, sich und ihre Marke dem Endverbraucher zu präsentieren.

Im Gegenzug erhalten sie wichtige Informationen über die Kundenprofile, so daß sie damit einen deutlichen Schritt näher am Endverbraucher sind.

Nutzen für Betreiber von Partnerprogrammen:

Betreiber von Partnerprogrammen wollen ihre Markenpräsenz steigern und suchen dazu weitere Verkaufsstellen zum Abverkauf ihrer Produkte im Internet. Augenmerk wird dabei gelegt auf eine hohe Zielgruppenaffinität, um Streuverluste zu vermeiden. Zusätzlich ist eine kompetente Beratung für den Abverkauf der Produkte förderlich. Bedingt durch die kaufkräftige Zielgruppe von THE KID GATE und das Markenumfeld des Sortiments bietet sich dem Betreiber eines Partnerprogrammes eine gute Absatzmöglichkeit über THE KID GATE.

Beschaffung des Sortiments:

Das Product Management von THE KID GATE ist für die Zusammenstellung des Sortiments verantwortlich. Der Einkauf des Kernsortiments wird anfangs vor allem in europäischen Ländern, wie Deutschland, Italien, Frankreich und England erfolgen, da hiermit Währungs- und Zollrisiken vermieden werden. Mit wichtigen Lieferanten werden Exklusivverträge für die Online-Vermarktung ihrer Produkte geschlossen werden.

Eine regelmäßige internationale Konkurrenzbeobachtung gibt weitere Hinweise auf neue Anbieter besonderer Kinderartikel.

Kernsortiment:

Das Kernsortiment wird von THE KID GATE selbst zusammengestellt, eingekauft und vermarktet. Die beaufschlagte Handelsspanne wird die Haupteinnahmequelle des Unternehmens sein. Das Kernsortiment setzt sich aus den Bereichen Kinderbekleidung und Kindermöbel zusammen. Im Bereich Kinderbekleidung wird es Oberbekleidung, Hosen, Schuhe aber auch Accessoires für die Kinder geben (z.B. Haarspangen, Armreifen, Kettchen, Kindertaschen). Der Produktbereich Kindermöbel verschönert das „Reich“ der Kleinen. Der Schwerpunkt liegt auf Kleinteilen wie Kinderlampen, Kindergeschirr, lustige Gardinen. Größere Möbelteile wie z.B. Kindertische und Kinderstühle werden hier anfangs nur ergänzend wirken, um ein abgerundetes Sortiment zu bieten. Die Produkte sind dabei von bekannten Marken, aber auch von noch recht unbekanntem Designer, die sich auf die Kundengruppe „Kinder“ spezialisiert haben. Die Größe des Sortiments wird sich im B2C-Bereich von anfangs 200 Artikeln bis auf 2.000

Das Fallbeispiel „THE KID GATE“

Artikel im Jahr 2005 steigern. Die Anzahl der Lieferanten nimmt von 30 auf 160 zu. Im B2B-Bereich wird eine Steigerung von anfangs 4.000 bis auf 20.000 Artikel erfolgen. Hier wird sich die Anzahl der Lieferanten von 20 auf 100 erhöhen.

Zusatzsortiment:

Das Zusatzsortiment speist sich aus Partnerprogrammen und rundet die Produktwelt von THE KID GATE ab. Weitere Elemente zur Bereicherung der Welt von THE KID GATE sind in Vorbereitung. Professionelle Betreiber von Partnerprogrammen werden über organisierte Verbände ermittelt und von THE KID GATE zielgerichtet ausgewählt.

Content:

Der Content konzentriert sich auf die Produktverwendungs- und Produktentstehungsseite. Alle Informationen haben dabei einen direkten Bezug zum angebotenen Sortiment und geben relevante Unterstützung zur Kaufentscheidung. Damit befriedigt THE KID GATE das besondere Bedürfnis der Internetnutzer nach umfassender Information. Der Content fördert damit den Aufbau der „Kinderwelt“ und stellt dabei die Hochwertigkeit der Produkte in den Vordergrund.

6.3 Unternehmerteam

Petra Kleidermann:

Petra Kleidermann (33) bringt Handels- und Modeerfahrung mit. Durch ihre Ausbildung zum Handelsfachwirt mit integrierter Ausbilder-eignungsprüfung lernte sie alle Bereiche des Handels kennen. Nach dem BWL-Studium in Marketing und Personal arbeitete sie in Werbeagenturen und später wieder als Projektleiterin im Handel. Hier war sie neben der Personalförderung für die Konzeption und Einführung einer CI-Bekleidung für 600 Mitarbeiter verantwortlich. Abgerundet wird ihre Erfahrung durch Modenschau-, Promotion-, Verkaufs- und Organisationserfahrung von Großevents mit VIP-Betreuung. Sie wird für die Bereiche Product Management und Marketing zuständig sein.

Klaus Peter:

Klaus Peter (37) bringt Mitarbeiter- und Geschäftsführungserfahrung im internationalen Bereich mit. Nach seinem Studium der Elektrotechnik begann er 1989 als Projektleiter in einem deutschen Großunternehmen. In verschiedenen Funktionen erwarb er sich umfangreiche Kenntnisse im Aufbau von effektiven Teams im Vertrieb und Projektmanagement. Als verantwortlicher Vertriebsleiter eines Maschinenbau-Tochterunternehmens in Österreich war er zuletzt für 25 Mitarbeiter und einen weltweiten Umsatz von 127,5 Mio. verantwortlich. Er bringt eine firmeninterne Ausbildung zur Unternehmensführung mit und war maßgeblich an der Restrukturierung des Tochterunternehmens hin zum Weltmarktführer beteiligt. Er wird für die Bereiche Financing/Controlling, Sales und Back-Office zuständig sein.

Beide Gründer arbeiten seit Anfang 2000 am Unternehmenskonzept. Parallel zur Erstellung des Businessplanes wurde intensiv Networking betrieben und Kontakte zu Schlüsselpersonen der überregionalen Internetszene aufgebaut. Es wurden außerdem bereits Gespräche mit geeigneten Lieferanten geführt und ein Großteil des Sortiments ausgewählt.

Teamergänzung:

Das Gründerteam, das die beiden tragenden Säulen des Unternehmens bildet, möchte das Team noch um Spezialisten in den wichtigen Bereichen IT und Logistik ergänzen. IT, um einen effektiven Aufbau der E-Commerce-Engine und weitere Anpassungen abzusichern. Logistik, um ein reibungsloses Fulfillment sicherzustellen.

6.4 Markt und Wettbewerb

Allgemeine Markttendenzen:

Das Internet vollzieht in Europa zur Zeit ein rasantes Wachstum und verzeichnet deutlich steigende Umsätze im B2C- und B2B-Geschäft. Die Wachstumsprognosen der unterschiedlichen Marktforschungsinstitute werden regelmäßig nach oben korrigiert.

Das Marktforschungsinstitut Gartner, London, prognostiziert, daß der europäische E-Commerce Umsatz von heute 61,2 Mrd. auf über 1,17 Billionen im Jahr 2004 steigen wird. Das entspricht einem jährlichen Wachstum von mehr als 100 Prozent. Bis 2004 werden Deutschland (30 % = 351,9 Mrd.), Großbritannien (22 %), Frankreich (11 %) und Italien (7 %) zusammen mehr als zwei Drittel des Internet-Umsatzes in Europa ausmachen.

Laut einer Studie der BCG wird online der B2C-Umsatz in Deutschland bis zum Jahr 2003 auf 13,77 bis 27,54 Mrd. wachsen. Im gleichen Zeitraum steigt das B2B- Umsatzvolumen auf 420,75 Mrd.

Die Umsatzprognosen von THE KID GATE basieren für die ersten fünf Jahre der Geschäftstätigkeit nur auf dem deutschen Markt. Die geplante aktive Markterweiterung auf den europäischen Markt stellt somit eine zusätzliche Umsatzreserve dar. Im weiteren wird daher nur der deutsche Markt betrachtet.

B2C-Markt:

Der deutsche B2C-Markt wird regelmäßig durch die Erhebungen der GfK untersucht. Diese ermittelte 2000, daß bereits 17,2 Mio. Bundesbürger das Internet nutzen, wovon neun Mio. es bereits als Einkaufsplattform erleben. Der Anteil der erfahrenen Internet-Nutzer steigt deutlich, denn bereits mehr als 58,3 Prozent nutzen das Internet länger als ein Jahr. Vier Millionen Internet-Nutzer haben ein Netto-Haushaltseinkommen größer 2.250 und nutzen

E-Commerce. Der durchschnittliche Einkaufswert ist bei Bekleidung 149,94 und bei Geschenkartikeln 69,87. Die Wiederkauftrate liegt bei 4,1 Prozent bzw. bei 3,5 Prozent.

B2B-Markt:

Forit veröffentlichte eine Prognose zum B2B-Umsatz nach Branchen in Deutschland. Der gesamte Online-Umsatz beträgt für das Jahr 2000 insgesamt 112,71 Mrd. und wird für das Jahr 2004 auf 0,51 Billion geschätzt. Bei „Textil und Bekleidung“ wächst der prognostizierte Online-Umsatz von 0,51 Mrd. im Jahr 2000 auf 3,57 Mrd. im Jahr 2004, was einer jährlichen Steigerungsrate von 60 Prozent entspricht. Der Bereich „Möbel und ähnliches“ wächst im gleichen Zeitraum jährlich um 68 Prozent von 0,51 Mrd. auf 4,08 Mrd..

B2C-Umsatzprognose:

Aus den B2C-Marktdaten ergibt sich für THE KID GATE die folgende Umsatzprognose. Die Grundgesamtheit für die Umsatzprognose 2001 sind die oben genannten vier Mio. E-Commerce Nutzer mit einem Netto-Haushaltseinkommen von mehr als 2.551, die die GfK für das Jahr 2000 ermittelt hat. Die zu erwartende Steigerungsrate von 2000 auf 2001 wird nicht berücksichtigt. THE KID GATE will im Jahr 2001 eine Bekanntheit von 2 Prozent unter diesen Online-Käufern erreichen. Die Käuferquote wird mit 2 Prozent angenommen, da als Grundgesamtheit bereits Online-Käufer herangezogen wurden. Die Wiederkauftrate wird aus Gründen der kaufmännischen Vorsicht mit 3,0 Prozent und der durchschnittliche Kaufwert mit 148 angesetzt. Diese Ableitung ergibt für das Jahr 2001 eine Umsatzprognose von 715.000, was einer durchschnittlichen Käuferanzahl von 133 pro Monat entspricht. Für das Jahr 2004 wird eine Grundgesamtheit von zehn Mio. Online-

Käufern angenommen, was ausgehend von den oben genannten 4 Mio. eine jährliche Steigerungsrate von 25 Prozent unterstellt. Der Bekanntheitsgrad der WebSite wird mit 6 Prozent, die Käuferquote mit 2 Prozent, die Wiederkauftrate mit 3,0 Prozent und der durchschnittliche Kaufwert mit 205 angesetzt. Aus dieser Ableitung ergibt sich ein Umsatzziel von 7,35 Mio., was einer durchschnittlichen Käuferanzahl von 1.000 pro Monat entspricht. Diese Umsatzziele für 2001 und 2004 werden als sehr realistisch angesehen, da bei ihrer Ableitung immer die ungünstigeren Werte zugrunde gelegt wurden. Die Bekanntheit von THE KID GATE wurde für das Jahr 2004 erhöht, da THE KID GATE dann bereits drei Jahre auf dem Markt sein wird und die Marketingmaßnahmen gegriffen haben. Der durchschnittliche Kaufwert wurde für das Jahr 2004 auf 255 erhöht, da E-Commerce Nutzer laut Jupiter Research ihre Kaufwerte erhöhen, wenn sie sich erst einmal mit dem Internet und seinen Einkaufsmöglichkeiten vertraut gemacht haben. Es darf daher erwartet werden, daß die Umsatzziele eher überschritten werden.

B2B-Umsatzprognose:

Aus den B2B-Marktdaten ergibt sich für THE KID GATE die folgende Umsatzprognose. Das Marktvolumen für den Bereich Kinderbekleidung beträgt 817.000 für 2001. Da THE KID GATE aus diesem Produktbereich nur Accessoires über den B2B-Bereich umsetzen wird, werden nur 10 Prozent dieses Gesamtmarktes als zugänglich für THE KID GATE angenommen. Ein weiterer Filter wird durch die Annahme gesetzt, daß nur 5 Prozent dieses zugänglichen Marktes im Preissegment des Produktportfolios von THE KID GATE liegen. Von diesem Restmarktvolumen möchte THE KID GATE im Jahr 2001 einen Marktanteil von 1,4 Prozent und im

Jahr 2004 einen Marktanteil von 15 Prozent erreichen. Aus dieser Ableitung ergibt sich für den Bekleidungsbereich ein Umsatzziel von 56.000 im Jahr 2001 und 2,7 Mio. im Jahr 2004. Unter Annahme eines jährlichen Kaufwertes von 2.040 bzw. 5.102 ergibt dies für das Jahr 2001 ein Kundenkreis von 27 Händlern und 525 Händlern in 2004. Bei der Ableitung des Bereiches Möbel wurde 50 Prozent des Gesamtmarktes als zugänglich angenommen. Die Ziele für den Marktanteil liegen im Jahr 2001 bei 0,3 Prozent und bei 4 Prozent für das Jahr 2004. Aus dieser Ableitung ergibt sich ein Umsatzziel von 66.327 im Jahr 2001 und 4,1 Mio. im Jahr 2004, bei einem Kundenkreis von 23 bzw. 800 Händlern. Diese Umsatzziele werden ebenfalls als realistisch angesehen, da bei der Ableitung durch die Begrenzung des verfügbaren Volumens und des Preissegmentes zwei deutliche Filter gesetzt wurden.

Umsatzprognose:

Der gesamte Umsatz aus dem B2C- und B2B-Bereich wird im Jahr 2001 insgesamt 0,41 Mio. betragen. Im Jahr 2005 werden 31 Mio. erreicht werden.

Die erwarteten jährlichen Steigerungsraten liegen im B2C-Bereich abnehmend zwischen 150 Prozent im zweiten Geschäftsjahr und 80 Prozent im fünften Geschäftsjahr. Das Wachstum wurde damit konservativ angesetzt, um der in den nächsten Jahren stärker werdenden Wettbewerbssituation im Online-Handel Rechnung zu tragen. Die Steigerung des B2B Bereichs wird zwischen 220 Prozent und 160 Prozent erwartet. Der Online-Markt wächst laut Forit derzeit mit ca. 70 Prozent in jedem Jahr. Da gerade im B2B-Bereich in dem speziellen Produktsegment bislang noch kein Wettbewerber aktiv ist und der Einzelhandel dem Online-

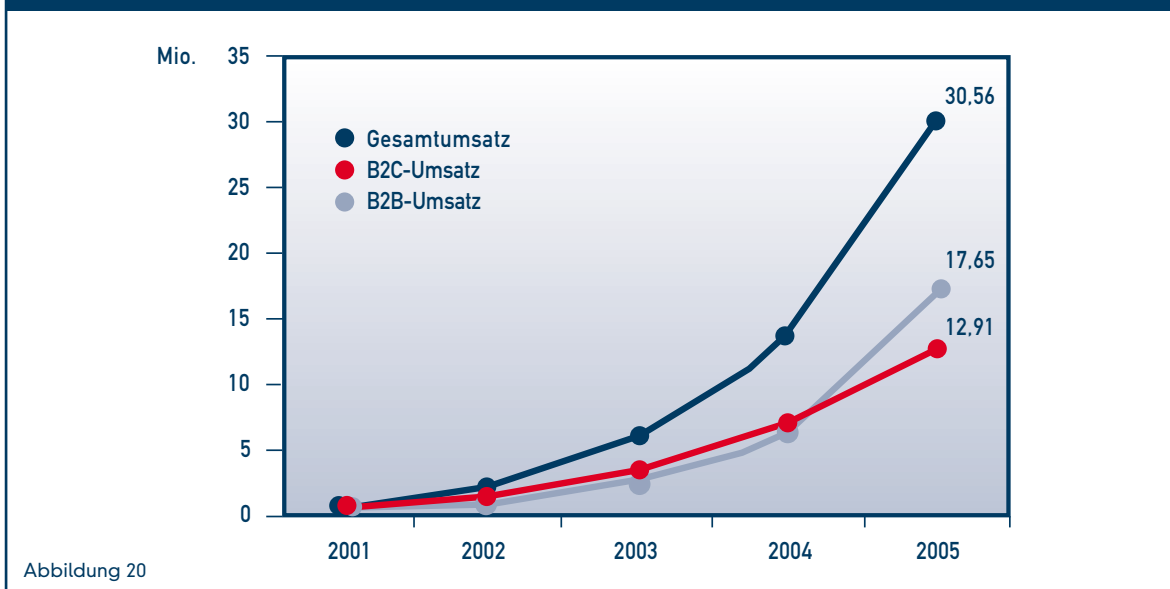
Das Fallbeispiel „THE KID GATE“

Einkauf immer offener gegenüber steht, wird THE KID GATE im B2B deutlich stärker wachsen als der Markt. Im ersten Jahr der Geschäftstätigkeit wurde zusätzlich eine Anlaufkurve für die ersten drei Umsatzmonate unterlegt. (siehe Abb. 20)

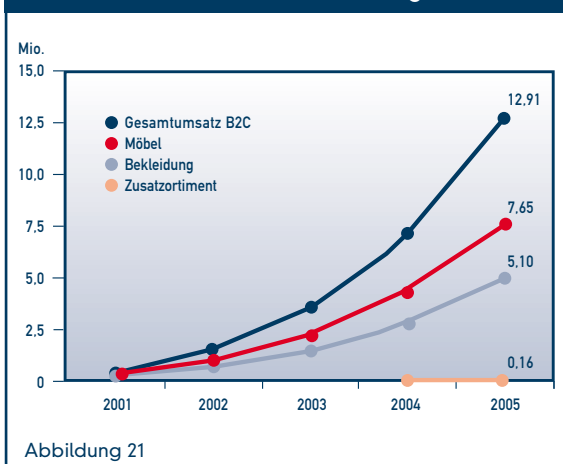
B2C-Umsatz:

Der Umsatz des B2C-Bereiches speist sich aus der vollen Angebotspalette aus Kinderbekleidung und –möbel sowie dem abrundenden Zusatzsortiment. Die unterjährige Umsatzverteilung wurde anhand von Umsatzverteilun-

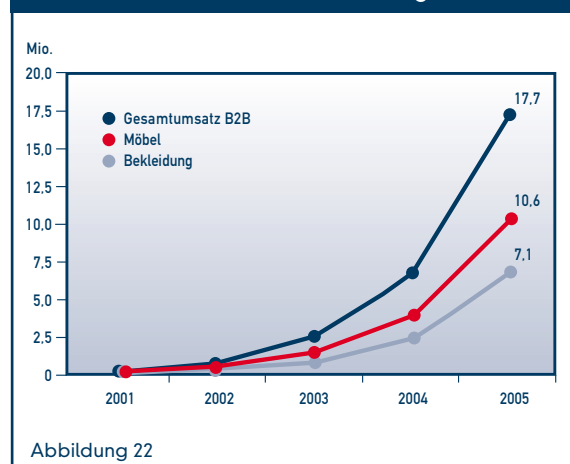
Prognose Gesamtumsatz (konservative Schätzung)



Prognose B2C-Umsatz (konservative Schätzung)



Prognose B2B-Umsatz (konservative Schätzung)



Das Fallbeispiel „THE KID GATE“

gen eines vergleichbaren stationären Handelsgeschäftes ermittelt. (siehe Abb. 21)

B2B-Umsatz:

Der Umsatz des B2B-Bereich speist sich aus den Sortimentsbereichen Bekleidung und Möbel. Der Produktbereich Accessoires wurde in der Prognose des B2B-Bereiches nicht berücksichtigt und stellt somit in den einzelnen Geschäftsjahren eine Umsatzreserve dar. (siehe Abb. 22)

Wettbewerbsumfeld:

Das Wettbewerbsumfeld von THE KID GATE läßt sich für den B2C-Bereich in stationären Handel, Online-Handel und Versandhandel einteilen. Im B2B-Bereich besteht der Wettbe-

werb aus ersten Online-Plattformen. Ein Vergleich ähnlich positionierter B2C-Wettbewerber ergibt für verschiedene Leistungsmerkmale die Bewertungsmatrix aus Abbildung 23.

Stationärer Handel:

Der klassische stationäre Handel hat meist ein regional begrenztes Marktgebiet und die Marktdurchdringung stößt schnell an Grenzen. Die Boutiquen und Fachgeschäfte führen ein spezifisches Sortiment und haben durch den Kontakt zum Kunden eine gewisse Kundenbindung. Typische Wettbewerber auf ähnlich hohem Niveau wie THE KID GATE sind die „Geheimtipps in der Seitengasse“, die es jedoch meist nur in sehr wenigen großen Städten gibt. Sie sind daher für die Vielzahl der

Vergleich der B2C-Wettbewerber				
	THE KID GATE	Stationärer Handel	Versandhandel	Online-Handel
Hochwertigkeit der Produkte	++	o	o	-
Umfangreiche Information zu Produkten	++	-	o	+
Einfacher Zugang für den Kunden	++	--	+	++
Schneller Erhalt des Produktes	+	++	o	+
Einsatz von Medien wie Film, Ton, Video	++	o	--	++
Persönlicher Kontakt zu Kunden	+	++	--	o

Abbildung 23

Kunden schwer zugänglich und sind zudem in der Sortimentsbreite begrenzt. Kaufhäuser und Filialketten führen weitgehend Kinderprodukte von großen Global Playern und differenzieren sich damit kaum voneinander.

Online-Handel:

Im Online-Handel sind bislang keine Wettbewerber erkennbar, die dem Kunden ein ähnlich breites Sortiment anbieten, wie es THE KID GATE haben wird. Einerseits bestehen viele unprofessionell aufgemachte Plattformen und Infoseiten, auf denen Hersteller ihre Produkte vorstellen, jedoch nicht aktiv vermarkten. Erste Online-Anbieter mit einem professionelleren Vorgehen arbeiten bislang nur mit einem begrenzten Sortimentsbereich. THE KID GATE hebt sich von diesen Online-Wettbewerbern durch die außergewöhnliche Kombination aus Sortiment und Präsentationsform der Produkte ab, die eine sehr gute Kundenbindung ermöglicht. Zudem nutzt THE KID GATE Synergien durch die parallelen Absatzwege über B2C und B2B. Auf diese Weise sind Größeneffekte zu erzielen, die noch durch die Exklusivitätsverträge mit den Lieferanten verstärkt werden.

Versandhandel:

Der klassische Versandhandel hat sich in einigen Produktbereichen etabliert und besitzt einen bekannten Kundenstamm. Deutlich begrenzt ist er jedoch in der direkten Interaktion mit Kunden und in der flexiblen Anpassung des Sortimentes. Der Austausch von Produkten kann bei THE KID GATE viel schneller und kostengünstiger erfolgen. Diese Wettbewerber präsentieren ihre Produkte über Kataloge, die aufgrund von Layoutbeschränkungen nur einen begrenzten Raum für Content zur Verfügung haben. Eine direkte Einbindung des Kunden kann über Kataloge nicht erfolgen. Meist

erfolgt nur die Bestellung des Kataloges online. Würden sie sich für eine aktive Online-Vermarktung entscheiden, so ist dies für THE KID GATE im wesentlichen unkritisch, da es maximal Sortimentsüberschneidungen von ungefähr fünf bis zehn Prozent gibt.

B2B-Wettbewerber:

Im B2B-Bereich entstehen zur Zeit verschiedene Online-Plattformen, die dem Handel die Beschaffung von Produkten erleichtern wollen. Diese Plattformen konzentrieren sich meist auf eine reine Optimierung der Beschaffungsprozesse für den Einzelhandel. Sie führen keine Selektion des angebotenen Sortiments durch und streben einen quantitativen Ersatz des klassischen Großhandels an, ohne auf ein besonderes Markenumfeld zu achten. Gegenüber diesen Plattformen bietet THE KID GATE seinen Einzelhändlern ein speziell zugeschnittenes Sortiment außergewöhnlicher Kinderartikel, in dem der Handel besondere Produkte schnell findet. THE KID GATE wird damit für den Einzelhandel eine gute Ergänzung zum klassischen Großhandel oder den neuen Online-Plattformen sein, wenn spezielle Kinderartikel gesucht werden.

Abgrenzung von Wettbewerbern:

THE KID GATE wird durch eine konsequente Positionierung in diesem Online-Marktsegment der besonderen Kinderbekleidung und -möbel einen wesentlichen Marktanteil erreichen. Die bestehenden Markteintrittsbarrieren sind bislang eher gering und beziehen sich im wesentlichen auf Einkaufskanäle sowie Kontakte zu Designern von Kinderbekleidung und -möbel. THE KID GATE baut zur Überwindung dieser Markteintrittsbarrieren seit Anfang 2000 konsequent ein Netzwerk von Kontakten auf. Dieses Netzwerk von Kontakten wird für die Wettbe-

werber, die THE KID GATE in diesem Markt folgen, eine Wettbewerbsbarriere sein. Die Barriere steigt mit Bekanntheitsgrad der Web-Site, der Anzahl der mit Exklusivverträgen gebunden Lieferanten, der Anzahl der Stammkunden, sowie der Genauigkeit und dem Umfang der generierten Kundenprofile und dem Netz an kooperierenden Dienstleistungsanbietern.

6.5 Marketing

Die Zielgruppe von THE KID GATE soll schnell und übersichtlich außergewöhnliche, angenehm zu tragende Kleidung für Kinder sowie kindgerechte Möbel vorfinden. Die Artikel werden durch Spots dargestellt. Ein möglicher Spot zeigt beispielsweise fröhliche, spielende Kinder, die bequeme, farbenfrohe Kleidung von THE KID GATE tragen. Diese beschriebenen Spots bilden die Grundlage für das Präsentationskonzept von THE KID GATE, das das Herzstück der WebSite zur Visualisierung der „Kinderwelt“ bildet.

Zielgruppe:

Der Schwerpunkt der B2C-Zielgruppe von THE KID GATE liegt bei Familien, die über ein Netto-Haushaltseinkommen von über 2.551 verfügen. Die Bildung ist eher gehoben wie z.B. Abitur, sehr gute Berufsausbildung oder Studium. Die B2B-Zielgruppe sind Handelsgeschäfte mit hochwertiger Kinderbekleidung, Boutiquen und Fachgeschäfte.

Public Relations und Mailings:

Die Public Relation Maßnahmen dienen dem Markenaufbau und fördern ein Image gemäß der beschriebenen Positionierung. Die Zielgruppe soll THE KID GATE nicht nur kennen und besuchen, sondern der Begriff „Kinderwelt“ soll den Kunden bekannt sein. Fällt der Name THE KID GATE, müssen sofort in Gedanken bestimmte Bilder ablaufen, die für THE KID GATE stehen. Der Schwerpunkt liegt deswegen auf einer Product-Publicity.

Um die Kommunikationsinhalte erfolgreich zu kommunizieren, werden hauptsächlich Pressemitteilungen verwendet, unterstützt von einer halbjährlichen Firmenbroschüre. Breit und dennoch fein gestreut werden im PR-Verteiler Fach- und Publikumspresse, sowie Hörfunk und TV berücksichtigt. Bei der Auswahl wird

darauf geachtet, daß sich die Leserschaft möglichst mit der Zielgruppe deckt. Meinungsbildende Multiplikatoren werden verstärkt angegangen, im formellen wie im informellen Bereich. Neben diesem offline Verteiler, werden die dazugehörigen online-Redaktionen gesondert beliefert. Das Online-Pressezentrum von THE KID GATE, das in die gesamte PR-Arbeit von Anfang an einbezogen wird, soll zum einen Pressemitteilungen per E-mail und Medien zum Downloaden bereitstellen, zum anderen einen chronologischen Pressespiegel beinhalten. Ergänzende Medien werden zusätzlich eingesetzt wie z.B. Foto, Ton, Video, Film, da THE KID GATE vor allem vom visuellen Eindruck lebt.

Sorgfältig ausgewählte und zeitlich gut aufeinander abgestimmte Einzelmaßnahmen sichern eine gute Story. So wird z.B. die Eröffnung der WebSite mit publicity-trächtigen Aktionen kombiniert. Solche Aktionen werden regelmäßig durchgeführt. Die Designer und Hersteller sowie die Verwender der Produkte bieten hier viele Ansatzpunkte. Vorträge auf bestimmten Kongressen und Messen, aber auch firmeninterne Veranstaltungen schaffen noch einmal einen unmittelbaren Kontakt zu Multiplikatoren. Es werden außerdem Mailings zur direkten Ansprache von Kunden eingesetzt. Geeignete Adressen werden dazu gemietet. Die Mailings sollen die Kunden zu einem Besuch von THE KID GATE bewegen und werden dazu mit Sonderaktionen kombiniert.

Virales Marketing:

Virales Marketing wird eine der tragenden Säulen der Marketingstrategie von THE KID GATE sein. Virales Marketing ist eine Art Mund-zu-Mundpropaganda im Internet und fördert die Bekanntheit einer WebSite. Hierbei wird die Anzahl der Links gesteigert und die Omni-

präsenz der Marke in der Online-Welt gefördert. Einer der Hebel für den Erfolg des viralen Marketings wird sein, zu THE KID GATE passende und zugleich geniale „digitale give-aways“ zu finden. Kostenlose Downloads von Fotos oder interessante Bildschirmschoner könnten solche give-aways sein. Eine Weiterempfehlungsfunktion für Newsletter und Produktinformationen wird dafür sorgen, dass Texte und ganz spezielle Inhalte wie z.B. Produktfotos leicht zu mailen sind. Unterstützt wird diese „Kunden werben Kunden“ - Aktion durch Boni. Die Verlinkung mit Suchmaschinen, Verzeichnissen und Kooperationspartnern wird weiteren traffic generieren. Erleichtert wird die Verlinkung mit anderen WebSites durch kostenlos angebotene Artikel über spezielle Kinderthemen, z.B. Kindeserziehung.

Klassische Werbung:

Im Bereich der klassischen Werbung wird THE KID GATE Aktivitäten in ausgewählten Medien setzen, die sich jedoch in einem begrenzten Rahmen bewegen werden. Geplant sind z.B. gezielte Anzeigen in Zeitschriften, die von der Zielgruppe gelesen werden.

Partnerprogramme:

Bei Partnerprogrammen gibt es zwei Beteiligte, den Betreiber und den Partner. Der Betreiber stellt seine Produkte über eine Verlinkung dem Partner zur Verfügung und ist für die Erfüllung eines vermittelten Auftrages verantwortlich. Der Partner präsentiert die Produkte des Betreibers auf der eigenen WebSite und erhält für die erfolgreiche Vermittlung eines Auftrages eine Provision vom Betreiber. Als Partner erreicht THE KID GATE eine Abrundung des Sortiment, indem seriöse und professionelle Betreiber ausgewählt werden, deren Produkte und Dienstleistungen thematisch gut zur „Kinderwelt“ passen. Über dieses Zusatzsorti-

ment bietet THE KID GATE Literatur (z.B. Kinderbücher, Erziehungsbücher, Bastelbücher) oder spezielle Reisen, wie z.B. Familienreisen, Kinderferiencamps an. THE KID GATE erreicht diese wichtige Sortimentsabrundung ohne zusätzliche Kosten und erhält zudem eine Provision für die Auftragsvermittlung. Als Betreiber eines Partnerprogrammes wird THE KID GATE ab dem Jahr 2002 seine Produkte anderen WebSites zur Verfügung stellen und für die Vermittlung von Aufträgen Provision zahlen. THE KID GATE besitzt damit weitere Verkaufsstellen im Internet und kann den Umsatz steigern.

Customer Relationship Management:

Zur Optimierung der Kundenidentifizierung, Kundenbestandssicherung, sowie Erhöhung des Kundenwertes legt THE KID GATE besonderes Augenmerk auf ein gutes Customer Relationship Management. Alle Kommunikationskanäle wie Vertrieb, Marketing und Kundenservice werden involviert. Kundendaten werden letztendlich abteilungsunabhängig in der Kundendatenbank gesammelt. Diese gesammelten Informationen bilden eine gute Basis für den späteren Einsatz von personalisierten Webpages.

Preispolitik:

Der Preisaufbau des Sortiments wird vom Schwerpunkt her im mittleren und oberen Preissegment sein, wenn auch niedrigere Preislagen für den Geschenkartikelbereich sowie höhere Preislagen für exklusive Produkte nicht außer acht gelassen werden. Generell bewegt sich THE KID GATE in einem nicht sehr preissensitiven Marktsegment, das aufgrund der geringen Marktpenetration der Lieferanten zudem intransparent ist. Eine Hochpreispolitik scheint möglich.

6.6 Geschäftssystem und Organisation

Vision:

Die Gründer haben die Vision, THE KID GATE zur Online-Metropole einer besonderen „Kinderwelt“ zu machen. Auf dem Weg dahin gelten die folgenden Grundsätze.

- Alles, was THE KID GATE macht, muß dem Wohlergehen des Kindes entsprechen
- THE KID GATE richtet sich permanent an dem Nutzen der Kunden aus
- THE KID GATE schafft ein Klima des Vertrauens für Kunden, Mitarbeiter und Partner

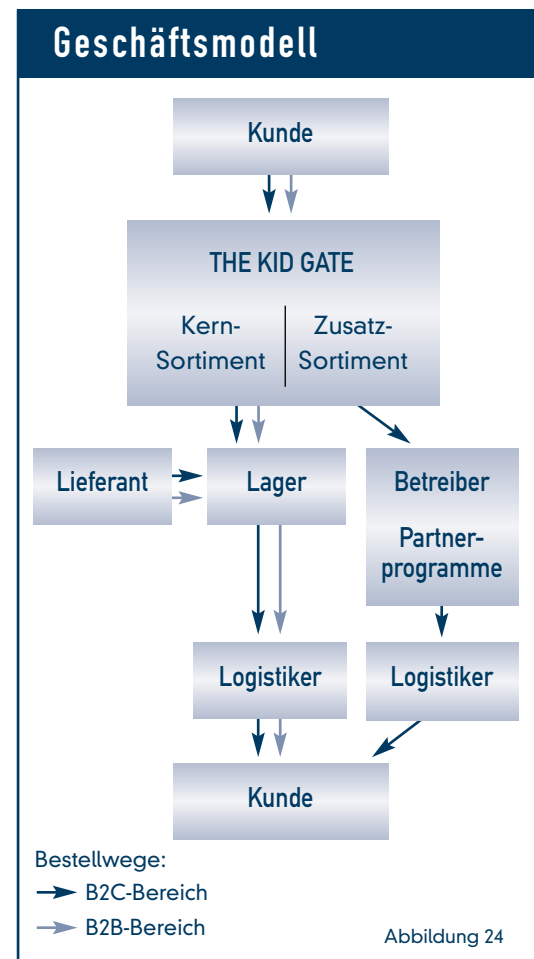
Das Geschäftssystem:

THE KID GATE arbeitet als Handelsunternehmen mit einem B2C- und B2B-Bereich und finanziert sich im Kernsortiment aus einer Handels-spanne und im Zusatzsortiment durch Provisionen. Die Kernkompetenz des Unternehmens liegt im Aufspüren und Auswählen von besonderen Kinderartikeln, sowie in der innovativen Vermarktung dieser Produkte. Alle Geschäftsprozesse sind daraufhin ausgerichtet. Die Vermarktung und der Vertrieb der Produkte erfolgen im wesentlichen über das Internet durch eine WebSite. Ein Call-Center unterstützt den Verkauf der Produkte und ist Ausgangspunkt für das operative Customer Relationship Management. Der Bestell- und Lieferfluß ist in Abbildung 25 dargestellt. Der unterlegte Bereich stellt die Wertschöpfungsstufen von THE KID GATE zwischen Bestellung durch den Kunden und Ablieferung der Ware dar.

B2C-Bereich:

Der B2C-Bereich wendet sich direkt an Endverbraucher. Die Bestellungen werden auf der WebSite online erfasst und zur logistischen Bearbeitung an ein beauftragtes Logistikunternehmen zur Auslieferung weitergegeben. Die Auslieferung erfolgt dabei je nach Produkt aus einem kleineren Pufferlager, dem Kommissio-

nierungslager des Logistikunternehmens oder lagerumschreitend direkt vom Lieferanten zum Kunden. Dem Pufferlager ist ein Verkaufsraum zum direkten Verkauf an Endverbraucher zugeordnet. Dieser Lagerverkauf dient u.a. zum Abverkauf von Altware, reklamierten Produkten und Sonderartikeln. Im Rahmen des Zusatzsortiments stellt THE KID GATE ausgewählte Produkte aus Partnerprogrammen auf der eigenen WebSite dar. Der Auftrag eines THE KID GATE Kunden wird an den Partner über eine Verlinkung weitergegeben. Dieser übernimmt daraufhin die gesamte Auftragsabwick-



lung und THE KID GATE erhält eine Provision für die Vermittlung des Auftrages.

B2B-Bereich:

Durch den B2B-Bereich nutzt THE KID GATE Synergien beim Einkauf der Produkte und eröffnet einen zusätzlichen Absatzkanal ohne wesentliche Zusatzkosten. Er wendet sich an den Einzelhandel und erfaßt die Bestellungen weitgehend online über die B2B-Funktionen der WebSite. Die Auslieferung erfolgt aus dem Kommissionierungslager oder lagerumschreitend direkt vom Lieferanten zum Kunden. Bei der Kundenakquisition im B2B-Bereich setzt THE KID GATE zusätzlich auf persönlichen Kontakt durch einen erfahrenen Sales-Mitarbeiter. Der B2B-Bereich besitzt in der Nähe des Pufferlagers einen kleinen Showroom, in dem die Händler wesentliche Produkte des Sortimentes begutachten und Bestellungen ebenfalls online platzieren können.

Logistik:

Eine funktionierende logistische Abwicklung ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Geschäftserfolg von THE KID GATE. Gerade im Online-Bereich erwarten die Kunden immer kürzere Lieferzeiten bei gleichzeitig steigender Liefersicherheit. Aus diesem Grund wird ein professionelles Logistik-Unternehmen zur kompletten logistischen Abwicklung einer Bestellung aus dem Kernsortiment von B2C und B2B eingebunden. Erste Gespräche wurden bereits mit national und international tätigen Logistikunternehmen geführt.

Das Logistikunternehmen wird im Auftrag von THE KID GATE die gesamte Abwicklung von Abholung der Ware bei den Lieferanten, die Lagerung der Produkte, die Kommissionierung der Kundenaufträge, sowie die Auslieferung

an den Kunden übernehmen. Die Kommunikation zwischen dem Lagerverwaltungssystem des Logistikunternehmens und der E-Commerce-Engine von THE KID GATE erfolgt online, so dass Aufträge schnell und fehlerfrei an das Logistikunternehmen weitergegeben werden können und THE KID GATE über den Lieferstatus des Auftrages informiert ist. Ein Abgleich der Auftrags-, Retouren- und Warenbestände erfolgt mehrfach täglich über batch-Läufe. Die Retourenabwicklung wie Wareneingangsprüfung, Zustandsbewertung und Wiedereinbuchung erfolgt durch das Logistikunternehmen. Die Kommunikation zum Kunden erfolgt jedoch alleine durch THE KID GATE. Zur Betreuung der Schnittstelle zum Logistikunternehmen und zur internen Lösung von Problemfällen bei der Lieferung wird ein Mitarbeiter eingestellt, der spezielle Erfahrung aus dem Logistikbereich mitbringt. Dies sichert die Lieferfähigkeit von THE KID GATE zusätzlich ab.

EDV-technische Ausrüstung:

Die EDV-technische Ausstattung wird im wesentlichen aus der E-Commerce Engine und dem Warenwirtschaftssystem bestehen. Die Backend-Funktionen der E-Commerce Engine beinhalten Produkt-, Lieferanten- und Kundendatenbank sowie ein Content Management System. Die Frontend Funktionen der Engine verfügen über übliche Navigationshilfen und Präsentationstechniken wie Flash, Video und Ton. Zusatzmodule für Newsletter und Infoforen runden das Frontend ab, auf dessen Funktionalitäten besonderer Wert gelegt wird, da diese maßgeblich zum Aufbau der präsentierten „Kinderwelt“ beitragen. Es ist beabsichtigt, die gesamte E-Commerce-Engine und das Warenwirtschaftssystem durch einen Provider hosten zu lassen, der ebenso Leistungen wie regelmäßige Datensicherung, Sicherheits- und

Das Fallbeispiel „THE KID GATE“

Ausfallkonzepte, sowie Erstellung von Zugriffsstatistiken übernimmt.

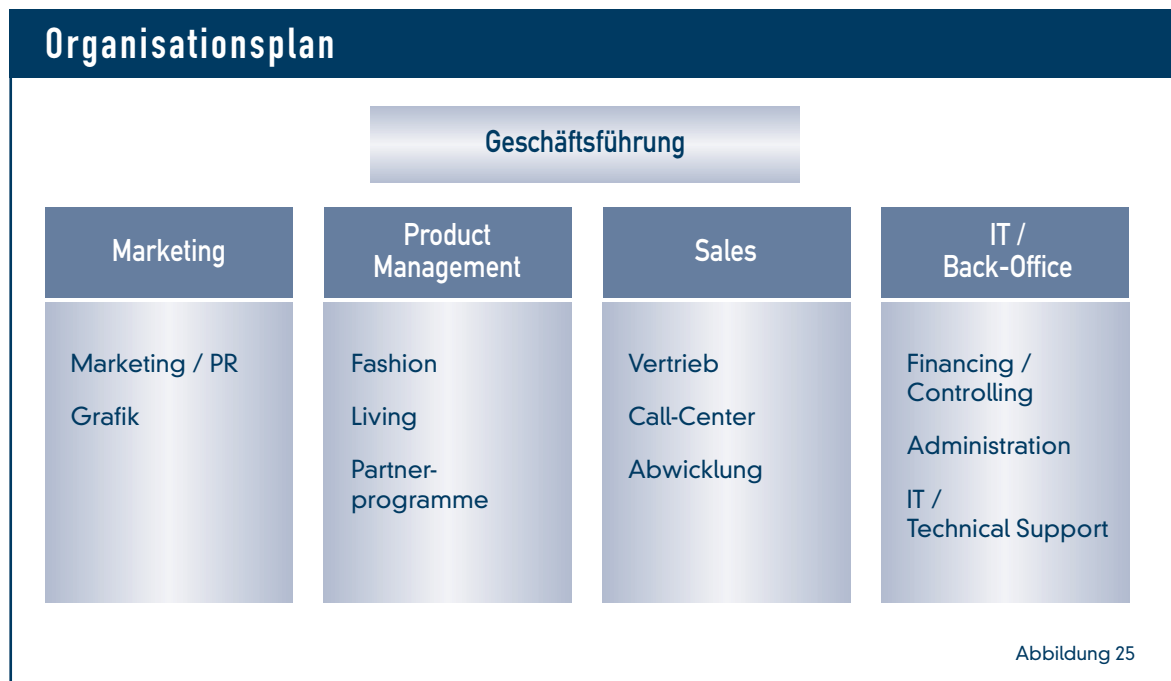
Die Pflege und Aktualisierung der Produktdatenbank erfolgt über eine Online-Verbindung durch eigene Mitarbeiter, die hierzu die wesentlichen Informationen von den Lieferanten erhalten. Die Produktdatenbank ist mit dem Warenwirtschaftssystem verbunden, das die Schnittstelle zum Logistikunternehmen darstellt.

In einer zweiten Investitionsphase wird die Engine um Module für Profiling und Personalisierung der Angebote sowie einer professionellen Call-Center Lösung mit live-chat- und shared-browsing-Technologien erweitert. In dieser Phase erfolgt ebenso eine Anpassung der Datenbanken und Shop-Software an höhere Lasten. Voraussichtlich erfolgt die Erweiterung Ende des Jahres 2003.

Zur Erstellung der E-Commerce Engine werden für Webdesign und Softwareprogrammierung externe Unternehmen herangezogen, die auf diesem Gebiet bereits erfolgreiche Projekte nachweisen können. Ziel ist es, erprobte Komponenten und Module einzusetzen. Die konkrete Auswahl des Shopsystems und des Warenwirtschaftssystems erfolgt in der Startphase des Unternehmens. Intensive Gespräche hierzu wurden bereits mit Anbietern verschiedener Shopsysteme geführt.

Geschäftsform:

Das Unternehmen wird voraussichtlich als kleine Aktiengesellschaft gegründet und von den beiden Gründern als Vorständen geleitet. Der Aufsichtsrat soll zum Teil mit anerkannten Persönlichkeiten aus den Bereichen Kindermode-Design und Versandhandel besetzt werden.



Das Fallbeispiel „THE KID GATE“

Organisation:

Die wesentlichen Funktionen des Unternehmens werden auf die Bereiche Marketing, Product Management, Sales und IT/Back-Office aufgeteilt (siehe auch Abbildung 25). THE KID GATE wird von einer offenen und kooperativen Teamarbeit geprägt werden, wobei jedoch auf klare Zuordnung von Verantwortungsbereichen und Kompetenzen geachtet werden wird. Dies zeigt sich bereits in der klaren Aufgaben- und Verantwortungstrennung der beiden Gründer. Die Führung der Mitarbeiter wird zielorientiert über management by objectives erfolgen. Klaus Peter bringt dazu lange Erfahrung in der Teamarbeit und dem Aufstellen gut funktionierender Teams mit. Wichtige Mitarbeiter sollen zudem am Unter-

nehmen beteiligt werden. Besonderer Wert wird auf eine kompetente Besetzung der zweiten Führungsebene gelegt werden, da diese Mitarbeiter nach entsprechender Einarbeitungszeit weitgehend eigenverantwortlich die Ressorts Product Management, Sales und Technical Support übernehmen sollen. Der gesamte Personalaufbau wird sukzessive im Rahmen der geplanten Ausweitung der Geschäftstätigkeit gemäß der Personalplanung erfolgen (siehe Abbildung 26). Die Abdeckung kurzfristiger Kapazitätsengpässe erfolgt über freie Mitarbeiter und Personalleasing.

Personalaufbau					
	2001	2002	2003	2004	2005
Geschäftsführung	(2)	1 + (1)	1 + (1)	2	2
Marketing	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Product Management	1 + 2	1 + 4	1 + 5	6	6
Sales	1 + 4	4	4	8	13
IT / Back-Office	2,5	2,5	3,5	3,5	4
Summe	13	15	17	22	27,5

Abbildung 26

Marketing:

Marketing betreibt als wesentliche Säule des Unternehmens den Aufbau der eigenen Marke und die Vermarktung der Produkte. Der Bereich wird von der Geschäftsführung geleitet.

Product Management:

Das Product Management ist für die Zusammenstellung des Sortiments verantwortlich und übernimmt den Einkauf. Unterstützt wird es von externen Einkäufern. Die endgültige Entscheidung über die Sortimentsgestaltung bleibt jedoch bei der Geschäftsführung. Die Selektion der Designer und Produzenten durch das Product Management stellt in der Kette der qualitätssichernden Maßnahmen die erste Stufe dar. Später erfolgen bei den Lieferanten stichprobenartige Qualitätsprüfungen der Produkte vor Auslieferung an das Logistiklager.

IT/Back-Office:

Im IT/Back-Office sind Financing/Controlling, Administration und IT/Technical Support zusammengefaßt. Besonderes Augenmerk wird auf eine kompetente Besetzung des IT/Technical Supports gelegt werden, da dieser im wesentlichen für die funktionelle Ausgestaltung und Funktion der E-Commerce Engine, die Sicherheitskonzepte und für das Warenwirtschaftsmodul verantwortlich sein wird. IT/Technical Support ist ebenso verantwortlicher Ansprechpartner für externe Softwareersteller und den Internetprovider. Financing/Controlling wird durch die Unternehmensleitung direkt wahrgenommen.

Sales:

Sales setzt sich aus dem Vertrieb, dem eigenen Call-Center sowie Auftragsabwicklern und Logistikspezialisten zusammen. Die Pflege der Warenwirtschaft und der Produktdatenbank erfolgt durch Sales-Mitarbeiter und das Product Management. Für die Akquisition und Betreuung von B2B-Kunden werden besonders qualifizierte Mitarbeiter ausgewählt, die Erfahrung in der Betreuung von Geschäftskunden mitbringen.

6.7 Realisierungsfahrplan

Entwicklungsschritte:

Die Aufnahme des Online-Verkaufs ist für Juli 2001 vorgesehen, um einen ausreichenden Puffer zur Vorbereitung auf das Weihnachtsgeschäft 2001 zu haben. Die Erstellung der WebSite wie Datenbankaufbau, Konfiguration der Shopsoftware und Programmierung der Webpages erfolgt ab April 2001. Vorgezogen dazu beginnt der Sortimentsaufbau mit ersten Verhandlungen ab Januar 2001. Der Aufbau des Zusatzsortiments und erste Marketingmaßnahmen beginnen dann im April. Der Realisierungsfahrplan wurde unter der Annahme aufgestellt, dass eine erste Finanzierung Ende März 2001 zur Verfügung gestellt werden kann. THE KID GATE verfolgt bewußt eine Wachstumsstrategie der kleinen abgesicherten Schritte, um die jeweils nächste Erweite-

rungsphase auf eine stabile Grundlage zu stellen. In der ersten Phase konzentriert sich die aktive Vermarktung auf den deutschsprachigen Markt. Für das Jahr 2002 ist die Aufnahme der Geschäftstätigkeit als Betreiber eines Partnerprogrammes vorgesehen. Die Markterweiterung erfolgt in Stufen ab Anfang 2003 auf interessante Länder in Westeuropa, in denen Interhandel bereits etabliert ist, sowie evtl. außereuropäische Kernländer wie die USA. Grundsätzlich ist THE KID GATE immer offen für sinnvolle Kooperationen, um die jeweilige Märkte effektiv bearbeiten zu können. Eine Erweiterung der E-Commerce Engine wird Ende 2003 notwendig, um die Datenbanken und die Shopsoftware auf die zu erwartenden höheren Lasten vorzubereiten.

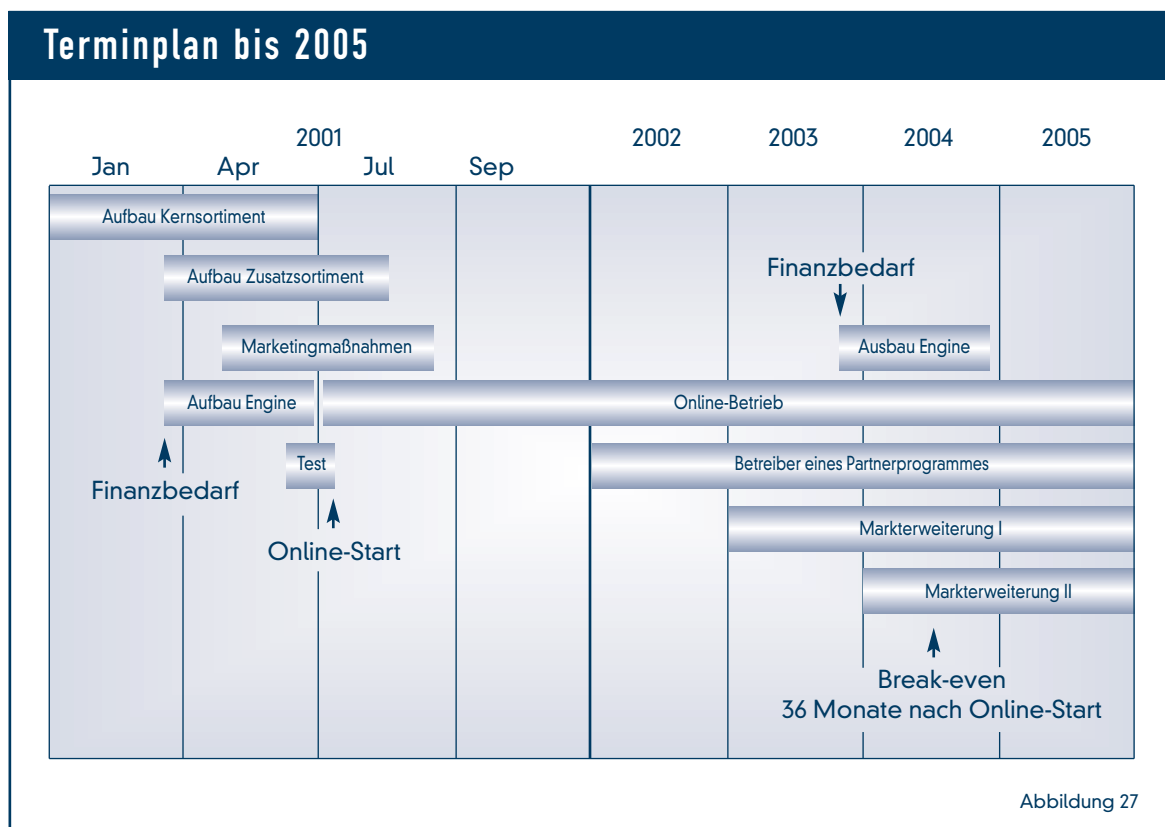


Abbildung 27

6.8 Chancen und Risiken

Chancen:

Die wesentlichen Erfolgchancen bestehen für THE KID GATE darin, dass die frühzeitige Aufstellung des Unternehmens ermöglicht, den momentan beginnenden Boom im europäischen B2C- und B2B- E-Commerce von Anfang an in vollem Umfang zu nutzen. THE KID GATE kann bedeutende Marktanteile in einem sehr attraktiven, jedoch bislang unzureichend bearbeiteten Marktsegment erreichen. Für THE KID GATE ergibt sich die Chance, sich als marktbeherrschender Online-Anbieter für spezielle Kinderartikel zu etablieren. Wer besondere Kinderbekleidung und Kindermöbel sucht, wird zukünftig an THE KID GATE nicht vorbeikommen. Die Kombination aus B2C und B2B hat zur Folge, dass dies sowohl für den Endverbraucher als auch für den Einzelhandel zutrifft. Durch die Belieferung des Einzelhandels entstehen zusätzliche offline-Verkaufsstellen für THE KID GATE Produkte, d.h. THE KID GATE wird an den offline-Umsätzen seiner Mitbewerber mitverdienen.

Durch den Abschluß von Exklusivitätsverträgen für den online-Handel ergibt sich für THE KID GATE die Chance, Lieferanten langfristig zu binden und Wettbewerber auszugrenzen.

THE KID GATE bietet nicht nur Kinderbekleidung und -möbel an, sondern vermittelt über Partnerprogramme art- und themenverwandte Produkte und Dienstleistungen an. Dies erhöht den traffic und bietet Ansatzpunkte zu einer nachhaltigen Kundenbindung.

Der Plattformcharakter von THE KID GATE bietet zudem langfristig die Chance zum Aufbau einer Community, in der sich Mütter und Väter mit ähnlichen Bedürfnissen treffen und austauschen können (z.B. zum Austausch bei Erzie-

hungsproblemen). Dies gibt natürlich auch weitere Ansatzpunkte für offline-Aktivitäten hinsichtlich Vermarktung und Events. Das Konzept von THE KID GATE ist ausreichend profiliert, um sich von den bestehenden Wettbewerbern abzuheben und den Kunden einen deutlichen Nutzen zu bieten.

Risiken:

Die Risiken für das Geschäftsmodell von THE KID GATE lassen sich in die Kategorien Fehleinschätzungen der getroffenen Umsatzprognosen oder des Kaufverhaltens, sowie in Technik, Logistik, Wettbewerbsverhalten und Terminverschiebungen einteilen.

Fehleinschätzungen bei den getroffenen Umsatzprognosen wurden bereits durch die sehr konservativen Annahmen reduziert. Sollten sich dennoch Schwierigkeiten bei der Erreichung der geplanten Umsätze ergeben, hat das Geschäftsmodell ausreichend Ansatzpunkte, um die ausfallenden Umsatzbereiche zu kompensieren. So wurden in der Umsatzprognose z.B. Geschäftskunden wie Agenturen, Kanzleien, Industrieunternehmen als Endverbraucher nicht berücksichtigt, die jedoch zusätzliche Umsatzpotenziale darstellen.

Fehleinschätzungen des Kaufverhaltens bezogen auf die angebotene Produktpalette von THE KID GATE lassen sich durch die Flexibilität im Sortiments- und Preisaufbau einfach kompensieren. Eine Verschiebung der Sortimentschwerpunkte ist wegen des sehr breiten Sortiments leicht möglich, z.B. von Möbel zu Bekleidung oder umgekehrt. Korrekturen im Preisaufbau sind einfach realisierbar, z.B. durch Hereinnahme von preiswerteren oder höherwertigeren Kinderprodukten.

Um Technikrisiken der eingesetzten E-Commerce Software von vorneherein zu minimieren, werden nur bereits erprobte Standardmodule zum Einsatz kommen. Auf deren Einsatz und Funktion wird bereits bei der Spezifikationserstellung mit dem einzustellenden IT-Spezialisten Wert gelegt. Die Konfiguration der Softwaremodule wird von einer erfahrenen Softwareagentur durchgeführt. Der eigene IT-Spezialist arbeitet bei der Erstellung der E-Commerce-Engine durch die Softwareagentur maßgeblich mit und ist später für die Betreuung der E-Commerce-Engine verantwortlich. Die Betriebssicherheit der Engine wird durch die Auswahl eines kompetenten Providers sichergestellt, der ebenso Ausfall- und Sicherheitskonzepte garantiert.

Risiken bei der logistischen Abwicklung der Aufträge wird dadurch begegnet, dass ein professioneller Logistikdienstleister mit der kompletten Abwicklung beauftragt wird. Er übernimmt Transport, Lagerung und Kommissionierung der Waren. Überwacht werden die logistischen Prozesse zusätzlich von einem eigenen Mitarbeiter, der ebenso Ansprechpartner für Kunden in logistischen Problemfällen sein wird. Durch den eigenen Mitarbeiter werden firmenintern logistische Kompetenzen aufgebaut, die eine Handlungsfähigkeit für THE KID GATE sicherstellen.

Risiken, die durch das Verhalten von Wettbewerbern entstehen, werden vor allem durch die Einbindung eines strategischen Partners, der neben finanziellen Mittel auch Kontakte und zusätzliches Know-how einbringt, reduziert. Außerdem ist THE KID GATE immer für zusätzliche sinnvolle Kooperationen offen.

6.9 Finanzplan und Finanzierung

Gewinn- und Verlustrechnung:

Abbildung zehn zeigt die Gewinn- und Verlustrechnung für die ersten fünf Geschäftsjahre von THE KID GATE. Das Jahr 2001 ist kein volles Jahr der Geschäftstätigkeit, bedingt durch den Start des Online-Betriebes im Juli, dem die Erstellung der WebSite und der Einkauf der

Produkte vorangeht. Der Break-even wird 36 Monate nach Start des Online-Betriebes erreicht werden, also Mitte des Jahres 2004.

Der Wareneinsatz errechnet sich aus den Umsätzen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Handelsspannen und eines Abschrift-

Gewinn- und Verlustrechnung					
In Tausend					
	2001	2002	2003	2004	2005
1 Erträge					
1.1 Umsatzerlöse	422	2.375	6.197	13.962	30.565
2 Aufwendungen					
2.1 Materialaufwand und Waren	342	1.436	3.848	8.860	19.979
2.2 Personal	425	859	975	1.224	1.477
2.3 Gebühren, Beiträge, Versicherungen	20	46	87	158	273
2.4 Fremdleistung	27	27	27	32	32
2.5 Logistik	40	212	509	1.064	2.079
2.6 Büro	20	24	24	26	27
2.7 Miete	24	38	43	56	69
2.8 E-Commerce Engine	143	130	141	202	202
2.9 Marketing	763	755	694	1.487	2.061
2.10 Kfz	32	43	43	59	59
2.11 sonst. Aufwände	41	41	48	56	82
2.12 Summe Aufwendungen	1.877	3.610	6.439	13.223	26.340
3 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	- 1.455	- 1.235	- 241	738	4.225
4 Brutto-Cash Flow vor Zinsen und Steuern	- 1.455	- 1.235	- 241	738	4.225
Zinsaufwand lt. Liquiditätsplanung	0	0	0	0	0
Zinsertrag lt. Liquiditätsplanung	0	0	0	0	0
5 Brutto-Cash Flow vor Steuern	- 1.455	- 1.235	- 241	738	8.281
Abschreibungen	60	61	63	214	160
Ertragssteuern / sonst. Steuern	0	0	0	0	0
6 Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	- 1.515	- 1.296	- 304	524	8.121

Abbildung 28

budgets. Das Abschriftbudget wird zur Finanzierung von Sonderangeboten und Reduzierung von Altware verwendet und erhöht den notwendigen Wareneinsatz. Beim B2B-Bereich wird kein Abschriftbudget kalkuliert, da Preisreduzierungen und Sonderangebote von den Lieferanten mitgetragen werden müssen.

In der Position Wareneinsatz werden ebenso erhaltene Boni und Skonti, Kulanzzubilligungen und Reklamationsbudgets über einen Prozentsatz zwischen 0,5 % und 5 % berücksichtigt. Der Wareneinsatz beginnt drei Monate vor Start des Online-Betriebes, um sofort lieferfähig zu sein.

Die Position Personal enthält Kosten für die eigenen Mitarbeiter inklusive der Zusatzkosten für Sozialabgaben. Die Gehälter wurden gemäß der notwendigen Qualifikation und der aktuellen Marktsituation kalkuliert.

In den Gebühren und Versicherungen sind die Kreditkartengebühren für die B2C-Umsätze, Kosten für die Kontoführung, Unternehmerversicherungen und Beiträge für Verbände kalkuliert.

Die Fremdleistung beinhaltet Kosten für Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwälte und Aufwände für die Personalsuche.

Logistik umfaßt die als Prozentsatz vom Umsatz kalkulierten Kosten für Ein- und Ausgangsfracht (4 %), den Betrieb des Lagers (6% bzw. 2 %), sowie Kosten für Lager- und Transportversicherungen (2 % bzw. 1 %).

Die Position Büro beinhaltet die Instandhaltung der firmeneigenen Computer, Büromaterial und Fachliteratur, sowie Budgets für Telefon, Fax, Internet und Geräteleasing.

Bei der E-Commerce Engine sind die laufenden Kosten für das Hosting der Software bei einem Provider, die Fotoproduktion, die Ersteinpflege der Produktkataloge und deren regelmäßige Aktualisierung kalkuliert.

Das Marketingbudget ist unterteilt in Werbung, Sonderetats und den Reisekosten als sonstige Kosten. Die Werbung umfaßt Public Relations, allgemeine Werbemaßnahmen, Direktmarketing, Broschüren, Kataloge, Onlinewerbung, Events und Messeauftritte. Über die Sonderetats werden Startkampagnen für neue Märkte finanziert.

In der Position Kfz sind Leasinggebühren und die laufenden Kosten für Firmenwagen erfaßt. Die sonstigen Kosten enthalten Positionen für Mitarbeiterschulungen, Geschäftsgründungskosten und ein Aufwandsbudget für den Aufsichtsrat.

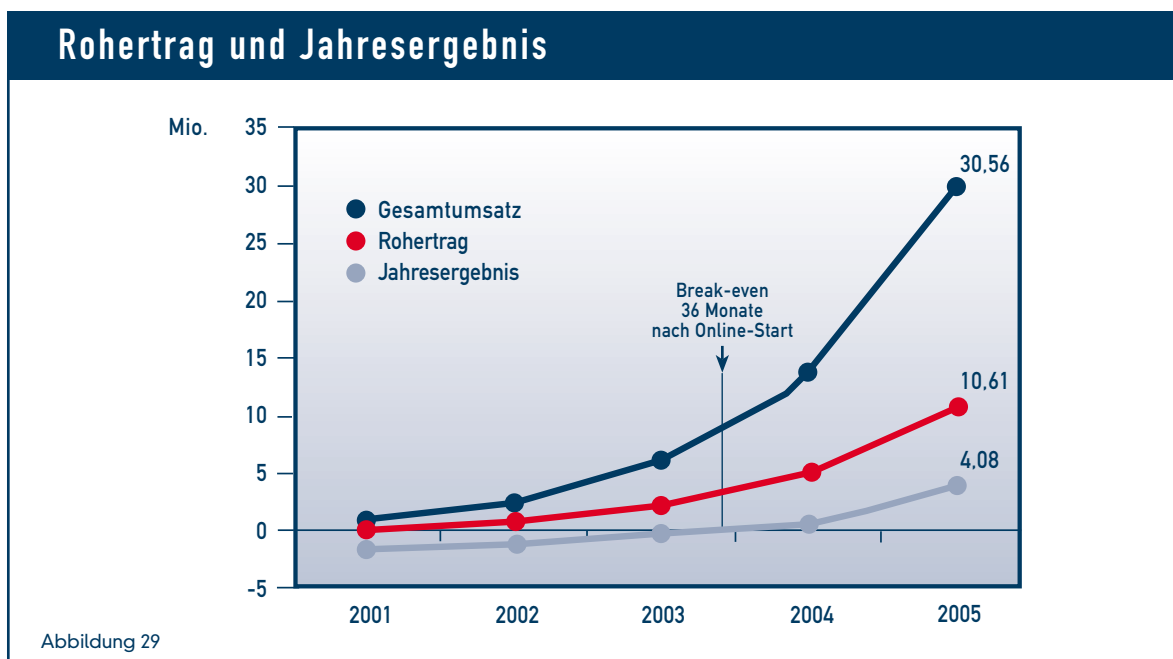
Das Fallbeispiel „THE KID GATE“

Investitionen:

Die Gesamtinvestitionen betragen für E-Commerce Engine, Computer und Büromöbel insgesamt 0,8 Mio. Davon belaufen sich die wesentlichen Investitionen im Jahr 2001 auf 0,255 Mio. zur Finanzierung der E-Commerce Engine. Im Jahr 2004 wird über weitere 0,62 Mio. die Erweiterung der WebSite finanziert werden. Der Restbetrag wird durch Büro-einrichtung und Computer verbraucht. Die Investitionen werden auf vier bzw. zehn Jahre abgeschrieben.

Jahresergebnis und Break-even:

Das aus dem Deckungsbeitrag zwei unter Berücksichtigung der Abschreibungen ermittelte Jahresergebnis wächst von minus 1,52 Mio. im Jahr 2001 auf plus 4,1 Mio. im Jahr 2005 an. Bei der Ermittlung des Jahresergebnisses wurden Zinserträge, Zinsaufwendungen, Ertragssteuern und sonstige Steuern nicht berücksichtigt. Wie auch in der Abbildung dargestellt, wird der Break-even (DB2=0) etwa 36 Monate nach Beginn des Online-Verkaufs zu Beginn des Jahres 2004 erreicht werden.



Kapitalbedarf:

Zur Finanzierung der Anlaufkosten und der beiden Investitionsphasen werden Kapitalgeber gesucht, die THE KID GATE ein Wagniskapital von insgesamt 4,1 Mio. zur Verfügung stellen. Die erste Tranche in Höhe von 3,1 Mio. wird im April 2001 benötigt, die zweite Tranche von einer Mio. dann Mitte 2003.

THE KID GATE wird für diese Finanzierung Anteile am Unternehmen abgeben. Als Exit für Kapitalgeber ist sowohl ein trade sale als auch ein internationaler IPO möglich, die eine attraktive Rendite ermöglichen.

Fünf-Jahres-Liquiditätsplanung

In Tausend

	2001	2002	2003	2004	2005
1 Einzahlungen					
1.1 Umsatz	422	2.375	6.173	13.980	30.561
1.2 Summe Einzahlungen	422	2.375	6.173	13.980	30.561
2 Auszahlungen					
2.1 Material und Waren	325	1.436	3.827	8.878	19.974
2.2 Personal	834	860	974	1.224	1.477
2.3 Gebühren, Fremdleistung					
Logistik	168	284	1.176	1.253	2.383
2.4 Büro, Miete, E-Commerce					
Engine	366	193	209	283	298
2.5 Marketing	1.496	755	694	1.487	2.061
2.6 Kfz und sonst. Auszahlungen	146	84	92	115	140
2.7 Summe Auszahlungen	3.338	3.611	6.972	13.240	26.334
2.8 Investitionen	501	609,9	7,4	609,9	23,6
2.9 Auszahlungen gesamt (2.7 + 2.8)	4.180	4.220,7	6979,4	13849,7	26.357,8
2.10 Kapitalbedarf (1.4 – 2.9)	- 1.692	- 1.846	- 806	130	4.203
2.11 Kapitalbedarf kumuliert	- 1.692	- 3.538	- 4.344	- 4.214	- 10
3 Finanzierung					
3.1 Eigenkapital	1.692	1.846	806	0	0
3.2 Summe Finanzierung	1.692	3.538	4.344	4.334	4.334
4 Liquidität					
4.1 Barmittelbestand					
4.2 Endbestand Kontokorrent					
4.3 Kontokorrentlinie					
4.4 Liquiditätsreserve					

Abbildung 30

6.10 Anhang

- Liquiditätsplanung für 2001 (nach Monaten)
- Liquiditätsplanung für 2002 (nach Quartalen)

➔ der Anhang wird aus Platzgründen an dieser Stelle nicht abgedruckt.

Redaktionelle Bearbeitung und Kürzung der Fallstudie:

Prof. Dr. Harald Hungenberg

Florian Gierke

Lehrstuhl für Unternehmensführung

FAU Erlangen-Nürnberg

6.11 Kritische Anmerkungen

Von Klaus Stadler, Dr. Rudolph Lütke Schwienhorst, Uwe G. Heckel –
Stadler, Lütke Schwienhorst & Heckel GbR
[KRU:] Active Business Angels

Wenn man in diesen Tagen einen BA/VC mit einem B2C-Konzept „behelligt“, dann muß es schon richtig rund sein. Dann ist „Uniqueness“ und „Stringenz“ gefordert. Und dann muß der Funke ganz am Anfang überspringen. Und zwar kräftig.

So konditioniert sind die nachfolgenden Anmerkungen entstanden. Aus der Perspektive aktiver Business Angels, die eine Vielzahl von Ideen und Plänen auf den Tisch bekommen, sich um Fairness bemühen, aber auch eine klare Sprache sprechen.

Also, was hätten wir gern:

Eine Executive Summary, die die vorliegende Idee und ihre Einzigartigkeit einerseits prägnant beschreibt und andererseits die Phantasie des Lesers anregt und zum weiterlesen animiert. Danach eine hinreichend detaillierte Ausarbeitung, deren roter Faden erkennbar ist und die die spezifische Kompetenz des Management-Teams unterstreicht. Werden diese Erwartungen erfüllt und ist auch das Zahlenwerk nachvollziehbar hat man einen Case.

Was haben wir von THE KID GATE bekommen?

Executive Summary

Die formalen Kriterien (Aufbau/Gliederung) sind mit Sicherheit verwirklicht. Aber der Funke zündet nicht. Uniqueness? Fehlanzeige! Zumindest in der Darstellung.

Wer kauft Kinderbekleidung und Kindermöbel? Mütter, Väter, Großmütter, Großväter, Tanten und Onkel. Was erwarten sie, wo kaufen sie, was ist bei THE KID GATE anders?

Was heißt Brandleadership? Wer möchte dies nicht erreichen im B2C-Segment. Dazu dürften aber ansprechende Präsentationsformen und eine entsprechende Sortimentspolitik schwerlich ausreichen.

Die B2C-Zielgruppe ist sehr generös beschrieben. Ist das Haushaltseinkommen das relevante Segmentierungskriterium?

Die Bearbeitung des Absatzkanals B2B wirkt weder schlüssig – (wurde sie nachträglich eingesetzt um den Umsatz zu steigern?) - noch ist die gesicherte Realisierung nachvollziehbar. Alle Versuche, die Kanäle B2C und B2B gleichzeitig zu bedienen, sind in der Vergangenheit gescheitert. Einzelhändler haben kein Interesse daran, die Konkurrenz zu stärken. Warum gelingt es THE KID GATE?

Die Abgrenzung zum Wettbewerb erscheint etwas dünn. Was soll einen etablierten Wettbewerber tatsächlich daran hindern das Konzept zu kopieren?

Und dann steigt auch noch der Umsatz in Planungszeitraum um den Faktor 75. Ganz schön anspruchsvoll oder mit anderen Worten „unglaublich“.

Und wer „Unglaubliches“ verkaufen will, muss überzeugen. Oder soll die angestrebte 13 prozentige Umsatzrendite als „Glückszahl“ wirken?

Produkt und Dienstleistung

Wer weiterliest erwartet spätestens hier ein Stück Präzisierung. Hier wäre Gelegenheit, einen Teil der offenen Fragen aus dem Executive Summary zu beantworten. Die Strukturierung der Nutzenempfänger verspricht mehr als sie dann leistet. Wenig Fakten, viele schwammige Formulierungen. Und eine mangelnde Fokussierung. Da ist fast alles drin, was irgendwann mal nutzenrelevant sein könnte, auch Kundenprofile. In der Sortimentsbeschreibung fühlt man sich an schlechten Journalismus erinnert: Ein paar eingestreute Fakten sollen Kompetenz suggerieren. Schade: Chance verpasst!

Unternehmerteam

Beide Gründer verfügen über hinreichend Business-Erfahrung. Welchen Zugang haben sie zu diesem spezifischen Markt? Die Schlüsselkompetenz im Handel, und darum handelt es sich ja wohl, heißt Einkauf. Und Einkaufskompetenz ist typischerweise sortimentspezifisch. Diese Kompetenz ist nicht zu erkennen. Irgendwie entsteht der Eindruck, Petra und Klaus seien ein Paar, das sich den Traum der gemeinsamen Selbständigkeit erfüllen möchte. Dies ist eine legitime Motivation, ob sie für ein vier Millionen Euro Investment eines Dritten ausreicht, darf bezweifelt werden.

Die Lücken im Team wurden benannt, allerdings sollte zu diesem Zeitpunkt auch bekannt sein, mit wem man die Lücken füllen möchte!

Markt und Wettbewerb

Eine weitere Gelegenheit entstandene Fragen zu beantworten. Auch hier fehlt es an Randschärfe. Dass der Online-Markt groß sein könnte und wachsen würde, ist (zumindest zum Zeitpunkt als dieser Businessplan formuliert wurde) allgemein zugängliches Wissen. Aber der spezifische Markt? Was weiß das Team darüber?

Ungeduldig wird der Leser beim Versuch die Umsatzprognosen schnell nachzuvollziehen. Zwei Prozent von zwei Prozent und drei Prozent Wiederkauftrate etc. Ich komme nicht auf die 715.000 Euro. Auch auf dem anderen Weg nicht: 133 Käufer pro Monat mal 148 Euro mal 12 ergibt 236.208 Euro Umsatz.

Sorry, das darf nicht passieren. Hier verliert selbst der geneigte Leser die Lust.

Schön dagegen die Abbildung 23. Klar und übersichtlich. Aber wie rechtfertigt sich das „+“ für THE KID GATE beim Kriterium „Persönlicher Kontakt zum Kunden“ gegenüber der Bewertung für den Online Handel? Das wäre schon interessant zu wissen. Verbirgt sich dahinter ein bisher verborgenes Konzept?

Marketing

Der Inhalt dieses Kapitels könnte knapper sein: „Es werden die bekannten Marketing-Instrumente eingesetzt“. Denn viel mehr steht hier nicht drin. Natürlich sollen Mailings den potenziellen Kunden zu einem Besuch bei THE KID GATE bewegen. Was sonst!

Eine detaillierte Ausarbeitung der Vorhaben und Nennung der Budgets wäre angebracht.

Geschäftssystem und Organisation

Hier seien die Standard-Aussagen ausnahmsweise akzeptiert, denn Handelsplattformen sind nun mal ähnlich und es wäre ungeschickt erprobte Konzepte nicht zu nutzen. Aber Aussagen wie „...ohne wesentliche Zusatzkosten...“ sind dann doch naiv. Die Bearbeitung eines wesentlichen Absatzkanals ist nie mit zu vernachlässigenden Kosten verbunden. Insbesondere der Bereich Logistik ist in diesem Modell nicht zu vernachlässigen. Es würde vertrauensbildend wirken, wenn der Logistikpartner konkret benannt würde.

Chancen und Risiken

Die Aufzählung der Punkte erscheint vollständig, die substantielle Argumentation weist Lücken auf: Da zum Kaufverhalten bislang wenig argumentiert wurde, ist das Risiko einer Fehleinschätzung gerade hier besonders groß. Diesem Risiko durch schnelle Sortimentsanpassungen zu begegnen ist mutig. Ist das das trial-and-error-Konzept. Im Handel gilt eine Maxime: Ein einmal verlorener Umsatz ist nicht mehr zu gewinnen. Man wünschte sich hier ein gerüttelt Maß an „up-front-Research“. Unter „Verhalten von Wettbewerbern“ taucht zum ersten Mal – oder wurde dies vorher überlesen – ein strategischer Partner auf. Wer ist der strategische Partner? Was hat er aus einer Beteiligung/Zusammenarbeit?

Finanzplan und Finanzierung

Man möge es uns nachsehen. Die Finanz- und Finanzierungsplanung haben wir nicht mehr detailliert betrachtet. Zu viele Zweifel am Konzept von THE KID GATE haben uns bis hier her schon beschlichen.

Zum Schluss:

Wir haben hier keinen Case. An vielen Stellen wirkt der Businessplan „mit heisser Nadel gestrickt“. Den Gründern gelingt es nicht Interesse und Vertrauen zu wecken.

Wir würden ihnen wünschen, sich umgehend einen kritischen „Challenger“ zu suchen. Dies könnte davor bewahren, die Fakten für den Businessplan der Idee anzupassen, anstatt die Idee im Zuge der Businessplan Bearbeitung auf Herz und Nieren zu prüfen.

Denn das ist der tiefere Zweck einer Businessplan Erarbeitung: Sicherheit zu gewinnen bezüglich der Realisierbarkeit der Idee. Denn ohne diese Sicherheit auch keine Finanzierung. Und eine bewußt verworfene Idee ist tausendmal besser als wochen- und monatelange Frustrationserlebnisse mit dann vermeintlich „unfreundlichen“ BA/VCS.

7: Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

Da gerade die Biotech-Unternehmen und ihre Produkte strengen Auflagen unterliegen, die je nach Einsatzgebiet des Produktes sehr unterschiedliche Entwicklungszeiträume bedingen, sind die angegebenen Entwicklungs- und Umsetzungszeiten rein willkürlich.

Bei dieser Fallstudie handelt es sich um eine fiktive Unternehmung, daher entsprechen die mit einem Stern gekennzeichneten Angaben nicht der Realität und sind frei erfunden.

Die hier aufgeführten naturwissenschaftlichen Zusammenhänge entbehren jeglicher wissenschaftlicher Grundlage. Sie sollen illustrieren, wie eine Produktidee in einem Businessplan beschrieben werden kann.

Durch den Handbuchcharakter dieses Businessplans wurde bei der Bearbeitung auf Quellenangaben verzichtet. (Stand 2000)

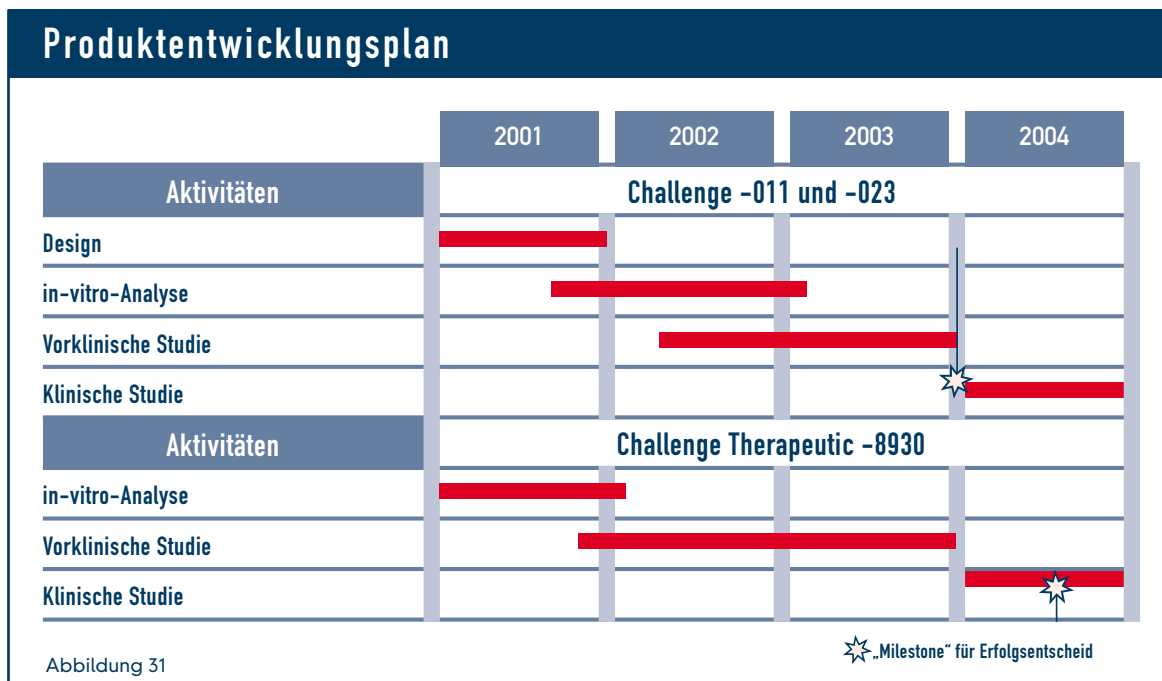
7.1 Executive Summary

Das vorliegende Geschäftsvorhaben hat zum Ziel, Erkenntnisse sowie Expertisen aus grundlagenorientierter und klinischer Forschung in der Onkologie (Lehre von den bösartigen Geschwulstkrankheiten) in neue, innovative Produkte zur Krebstherapie umzusetzen. Die Vision ist, ein wirksames Therapeutikum gegen Darmkrebs zu entwickeln. Hierfür wird BioChallenge GmbH als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) derzeit gegründet.

Produkt und Angebot:

Krebszellen sind dadurch charakterisiert, dass sie umgebendes Gewebe um- bzw. abbauen, um sich in einem Organismus auszubreiten, zu vermehren und Tochtergeschwülste (Metastasen) zu bilden. Hierfür produziert die Krebszelle Enzyme, die sie befähigen, das sie umgebende Gewebe (extrazelluläre Matrix, Tumorstroma) abzubauen. BioChallenge GmbH hat Substanzen entwickelt, die eine Tumoraus-

breitung und Metastasierung verhindern. Bisher ist keine Substanz der pharmazeutischen Industrie bekannt, die sich in der Phase der vorklinischen noch in der klinischen Prüfung befindet oder bereits auf dem Markt verfügbar ist, die eine Inhibierung der Ausschüttung dieser Faktoren als neuartige Form der onkologischen Therapie bewirkt. BioChallenge GmbH wird diese Substanzen in klinischen Tests einsetzen, verbessern und weiterentwickeln. Nach Abschluss vorklinischer Studien wird in klinischen Studien die therapeutische Effizienz dieser Reagenzien zur Behandlung von Darmkrebs erprobt und dadurch deren Markteinführung vorbereitet werden. Kundenzielgruppe ist die pharmazeutische Industrie, die Lizenz nimmt und vertreibt. In der ersten Produktphase wird die BioChallenge GmbH mit Hilfe der bereits entwickelten Enzym-Anti-Polypeptide Challenge-011* und -023*, ein Krebsfrüherkennungssystem entwickeln, das



nach der gesetzlichen Zulassung auf dem Markt vertrieben wird. Die Produkte ermöglichen eine frühzeitige Erkennung des Krebsgeschwürs und tragen daher zum rechtzeitigen Einsatz der notwendigen Behandlungsmöglichkeiten bei. Diese Produkte sind bereits zum Patent angemeldet, aber noch nicht offengelegt. Daher liegen zum jetzigen Zeitpunkt keine Patente der BioChallenge GmbH vor.

Ziele:

1. Es soll die Idee umgesetzt werden, durch Hemmung des tumorassozierten Enzymtransportsystems die Krebsausbreitung und Metastasierung bösartiger Tumoren zu unterdrücken.
2. Die Markteinführung der gegen dieses Enzymtransportsystem gerichteten Therapeutika ist bis zum Jahre 2006 vorgesehen.
3. Ein Jahresumsatz von 20 Mio. Euro soll im Jahre 2006 erreicht werden.
4. Es ist angestrebt, innerhalb von fünf Jahren eines der führenden biomedizinischen Technologieunternehmen in Deutschland zu werden.
5. Spätestens im fünften Jahr soll eine Vertretung in den Vereinigten Staaten von Amerika gegründet werden, um auf diesem Markt zu expandieren.
6. Nach erfolgreicher Markteinführung und Etablierung dieser Therapeutika auf dem nationalen und internationalen Markt, plant die BioChallenge GmbH im Jahre 2007 die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (AG), in Verbindung mit dem Gang an die Börse.

Marktpotenzial:

Basierend auf Marktanalysedaten, beträgt der derzeitige Markt für Substanzen, die zur Behandlung von Darmkrebs eingesetzt werden, ca. 2 Milliarden Euro/Jahr. Substanzen (wie die von BioChallenge GmbH beschriebenen), die in der Lage sind, ein Enzymsystem, das mit der Tumorausbreitung und Metastasierung direkt verbunden ist, effektiv zu hemmen, können einen 10% Marktanteil bei Markteinführung erringen. Eine Umsatzsteigerung lässt sich durch einen wachsenden Markt, erweiterte Anwendungsgebiete (das beschriebene Enzymsystem spielt auch eine wichtige Rolle beim Prostata- und Magenkrebs), durch Substitution bzw. Ergänzung zu bereits vorhandenen Krebstherapeutika sowie durch eine erhöhte Penetrationsrate erreichen.

Wettbewerbsvorteil:

BioChallenge GmbH besitzt einen Wettbewerbsvorteil und Know-how-Vorsprung aufgrund folgender Fakten:

1. Die Leitsubstanzen sind bereits vorhanden, und die biologische Wirksamkeit dieser Substanzen ist erwiesen.
2. Die klinische Relevanz des beschriebenen Transportsystems ist durch die Forschergruppe der Universität Würzburg, aus der BioChallenge GmbH entsteht, zuerst entdeckt und beschrieben worden. Die Produkte und die biologischen Testsysteme hierzu wurden selbst entwickelt und etabliert.
3. Die Gründer der BioChallenge GmbH betreiben seit Jahren nationale und internationale Verbundforschung, meistens in Initiator- und Leitungsfunktion.

4. Durch eine frühzeitige Patentierung der entwickelten Stoffe erhalten wir das alleinige Vermarktungsrecht.

Finanzierung:

Für die Durchführung und Verwirklichung der von BioChallenge GmbH gesetzten Ziele ist eine 1. Finanzierungsrunde (bis 31.01.2001) von 6 Mio. Euro notwendig, in einer 2. Finanzierungsrunde (bis 31.01.2004) zur Durchführung klinischer Studien sind zusätzlich 10 Mio. Euro erforderlich. Diese Mittel sollen durch Risikokapitalgesellschaften und durch eine konsequente Beantragung öffentlicher Fördermittel (wie „Biotechnologie 2000“, „Existenzgründungsprogramm“) aufgebracht werden.

7.2 Produkt oder Dienstleistung

Bösartige Tumoren, wie z.B. Darmkrebs, sind eine der häufigsten Todesursachen in der westlichen Welt. Die bisherigen Behandlungsmethoden, wie Operation und konventionelle Chemo- und Radiotherapieformen, haben leider zu keinem bahnbrechenden Erfolg in der Bekämpfung dieser Erkrankungen geführt. Deshalb sind dringend neuartige, an der Biologie dieser Tumoren orientierte Medikamente mit geringer Toxizität notwendig. Es ist uns ein Anliegen ein Medikament zu entwickeln, das auf einer neuen Basis die Möglichkeit bietet, den Krebs erfolgreich zu bekämpfen.

Krebszellen sind dadurch charakterisiert, dass sie umgebendes Gewebe um- bzw. abbauen, um sich im Organismus ausbreiten und metastasieren zu können. Hierfür produziert die Krebszelle eine Reihe von Enzymen, die Bestandteile des umgebenden Gewebes verdauen. Eines dieser Enzyme spielt hierbei eine wichtige Rolle: Krebszellen produzieren und setzen ein Enzym frei, das sich spezifisch an Oberflächenbindungselemente anlagert. An der Krebszellenoberfläche gebunden, aktiviert es Wachstumsfaktoren und verdaut umgebendes Gewebe. Neben seiner Fähigkeit, umgebendes Gewebe abzubauen, besitzt das Enzym auch die Fähigkeit, durch Bindung an die Oberfläche der Zelle das Wachstum der Krebszellen zu stimulieren. Deshalb kann man entweder durch Unterdrückung der Produktion oder Ausschüttung des Enzyms oder durch Hemmung der Bindung des Enzyms an einen Rezeptor die Stimulation des Zellwachstums hemmen und den Abbau umliegenden Gewebes und das Eindringen der Krebszelle in andere Organe (Invasion) verhindern.

Dies führt zur Hemmung der Ausbreitung des Krebses sowie zur Unterdrückung der Bildung von Tochtergeschwülsten, wie es bereits ein-

deutig in Zellkultur und im Tiermodell gezeigt werden konnte.

In den letzten Jahren konnte durch eine Forschergruppe an der Medizinischen Klinik der Universität Würzburg gezeigt werden, dass durch Bestimmung zweier Enzymkomponenten, die von den Krebszellen gebildet und in die Umgebung freigesetzt werden, der Verlauf einer Krebserkrankung vorhergesagt werden kann, d.h. überschreitet die Konzentration von Enzymkomponenten im Tumor von Patienten mit Darmkrebs einen bestimmten Schwellwert, haben diese eine erhöhte Metastasenrate und eine deutlich verkürzte Lebenserwartung im Gegensatz zu Patienten, deren Tumoren eine unter diesem Schwellwert liegende Konzentration aufweisen.

Diese von uns erhobenen Erkenntnisse wurden inzwischen von verschiedenen anderen internationalen Arbeitsgruppen bestätigt und in Fachzeitschriften publiziert. Es konnte zudem durch uns und andere eindeutig gezeigt werden, dass die Blockierung der Enzymkomponenten in vivo die Tumorausbreitung und Bildung von Tochtergeschwülsten verhindert. Bisher sind noch keine Substanzen, die Funktion bzw. Ausschüttung der Enzymkomponenten blockieren, als Medikamente auf dem Markt erhältlich. Da gentechnisch veränderte („Knockout“) Mäuse, denen die Enzyme komplett fehlen, lebens- und fortpflanzungsfähig sind sowie keine das Leben beeinträchtigenden Defekte aufweisen, ist die Vermutung gerechtfertigt, dass Therapeutika mit diesem Wirkansatz keine schwerwiegenden Nebenwirkungen auf den Menschen haben.

In der heutigen Krebsforschung wird die Früherkennung immer wichtiger und beeinflusst die Überlebenschancen in hohem Maße.

Durch die Forschungsarbeit im Vorfeld und die Entwicklung der Produkte Challenge-011* und Challenge-023* ist es der BioChallenge GmbH möglich, dem Kunden ein Instrument in die Hand zu geben, das es ihm ermöglicht, Krebs schon im Frühstadium erkennen zu können. Nach einer sehr früh erfolgten Krebsdiagnose kann der behandelnde Arzt eine optimale Therapie anwenden, die eine höchstmögliche Heilungschance bietet. Wir versuchen durch unsere Produkte und die fortlaufende Forschungstätigkeit den häufig durch die Ärzteschaft gestellten Forderungen nach besseren Diagnoseinstrumenten nachzukommen und die immer noch hohe Sterberate der Patienten erheblich zu verringern.

Mittels der bereits erwähnten Produkte soll das gesteckte Ziel von BioChallenge GmbH, Substanzen zu entwickeln, die dieses Enzymtransportsystem und damit die Enzymausschüttung hemmen, erreicht werden:

1. Enzym-Anti-Polypeptide
(Produktname: Challenge-011*)
2. Aktivator-Anti-Polypeptide
(Produktname: Challenge-023*)
3. Monoklonaler Antikörper gegen das Enzym, der die Funktion blockiert
(Produktname: Challenge Therapeutic-8930*)

(Monoklonale Antikörper sind immunologisch reaktive Proteine, die spezifisch gegen eine bestimmte Substanz in höheren Organismen gebildet werden und an eine bestimmte Stelle dieser Substanz binden und auch die Funktion der Substanz, an die sie binden, hemmen können.)

Es ist den Gründern von BioChallenge GmbH bereits gelungen, dieses Wirkprinzip für das Enzymssystem der Tumorzelle zu beweisen: Es

konnte ein Anti-Polypeptid entwickelt werden, das hocheffizient die Enzymausschüttung blockiert.

Ziel des Entwicklungsvorhabens von BioChallenge GmbH ist es, Anti-Polypeptide weiterzuentwickeln, die eine Synthese der entscheidenden Enzyme inhibieren. Verschiedene neue Anti-Polypeptide werden hergestellt („Design“) und mit bereits bei BioChallenge GmbH vorhandenen Polypeptiden (Challenge-011* und -023*) in ihrer Effizienz verglichen. Das effektivste Anti-Polypeptid wird mittels in-vitro-Analyse identifiziert (siehe Produktentwicklungsplan).

Die in-vitro-Analyse der Entwicklung der Produkte Challenge-011* und Challenge-023* setzt sich aus folgenden Teilschritten zusammen:

1. Zugabe von Anti-Polypeptiden zu Krebszellen in Zellkultur und Bestimmung der Konzentration der Enzyme und der Aktivität im Zellüberstand mittels ELISA (Enzym-linked Immunosorbent Assay) und Aktivitätstest.
2. Anti-Polypeptide werden durch Fluoreszenz sichtbar gemacht und die Interaktion mit Krebszellen mittels Lasermikroskopie und durch Durchflusszytometrie (FACS) analysiert.
3. Ermittlung der Effizienz der gegen die Enzyme gerichteten Anti-Polypeptide, den Abbau von Gewebe zu blockieren (mittels In-vitro Assays).
4. Ermittlung der Effizienz der Anti-Polypeptide, die Fähigkeit der Krebszellen, in umgebenes Gewebe einzudringen, zu blockieren.
5. Analyse im Tiermodell, ob die Zugabe von Anti-Polypeptiden gegen weitere Enzyme die Tumorausbreitung sowie die Bildung von Tochtergeschwülsten (Metastasen) hemmt.

Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

Die Methoden, die zur in-vitro-Analyse notwendig sind, sind bereits etabliert und stehen zur Verfügung. Die Anti-Polypeptide können in großen Mengen synthetisch hergestellt werden. Modifikation mittels chemischer Synthese erlaubt es, solche Anti-Polypeptide herzustellen, die eine beträchtliche Halbwertszeit (> 30 h) besitzen und hierdurch eine lange Bioverfügbarkeit aufweisen. Die Entwicklung dieser Anti-Polypeptide befindet sich derzeit in der Phase der in-vitro-Analyse. Die Entwicklungsphase „Design“ ist fast abgeschlossen. Den Gründern von BioChallenge GmbH ist es gelungen, eine Reihe von gegen den Rezeptoren gerichteten monoklonalen Antikörpern zu entwickeln. Einer von diesen, Challenge Therapeutic-8930*, ist besonders aktiv. Es wurde gezeigt, dass Challenge Therapeutic-8930* die enzymvermittelte Stimulierung des Zellwachstums hemmt. Dieses Produkt wird für den Einsatz in der Behandlung von Darmkrebs modifiziert und weiter entwickelt werden.

Produktentwicklung Challenge Therapeutic-8930*:

Hierfür wurden folgende Teilschritte geplant bzw. begonnen:

1. Herstellung und Reinigung von großen Mengen des Mausantikörpers Challenge Therapeutic-8930*.
2. Humanisierung des in der Maus entwickelten monoklonalen Antikörpers Challenge Therapeutic-8930* mittels gentechnischer Methoden. Dadurch werden bei Patienten allergische Reaktionen unterdrückt.
3. Ermittlung der Fähigkeit des humanisierten Antikörpers, Challenge Therapeutic-8930H*, die Stimulierung von Krebszellen zu blockieren.
4. Ermittlung der Effizienz von Challenge Therapeutic-8930H*, den Abbau von Gewebe zu inhibieren.
5. Ermittlung der Effizienz von Challenge Therapeutic-8930H*, die Fähigkeit von Krebszellen, in umgebendes Gewebe einzudringen, zu vermindern.

Produktentwicklungsplan

Jahr	1				2				3			
Quartal	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aktivitäten												
Design	■											
in-vitro-Analyse (Zellkultur)	■											
Vorklinische Studie					■							
Klinische Phase I Studie									■			

Abbildung 32

6. Analyse, ob im Tiermodell (Nacktmaus) die Ausbreitung von humanen Darmkrebszellen sowie die Bildung von Tochtergeschwülsten (Metastasen) gehemmt wird. Bisher ist noch keine Substanz der pharmazeutischen Industrie, weder in der Phase der vorklinischen noch klinischen Prüfung bzw. auf dem Markt, verfügbar, die eine Inhibierung der identifizierten Krebskomponenten als neue onkologische Therapieform zum Ziel hat.

Die beiden Diagnostikenzyme Challenge-011* und -023* sind zur Patentierung in Deutschland und Amerika angemeldet, aber zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht offen gelegt. Durch die Neuartigkeit der beiden Enzyme sehen wir die Chancen der Anerkennung des Patents als sehr realistisch und sehen als neues Ziel, das sich in der ersten Phase befindende Produkt Challenge-Therapeutic-8930* zur Patentierfähigkeit weiterzuentwickeln. Die beantragten Patente werden nach Gründung der BioChallenge GmbH an die Gesellschaft übertragen und gehen voll in das Gesellschaftsvermögen ein.

Die in der Produktentwicklung geplanten Phasen Design, in-vitro-Analyse und vorklinische Prüfungen werden teilweise in den dafür ausgestatteten Forschungslaboratorien der Universität Würzburg durchgeführt.

Diese Möglichkeit der Nutzung der Laboratorien und Ausstattung durch Mitarbeiter von BioChallenge GmbH hat das Hochschulreferat III* der Universität Würzburg im Rahmen des OMA Programmes* eingeräumt. Die Genehmigung des Direktors der Medizinischen Klinik der Universität Würzburg, Univ.-Prof. Dr. S. Gehrke*, zur Nutzung liegt vor.

7.3 Unternehmerteam

BioChallenge GmbH wird von Priv.-Doz. Dr. med. Stefan Wiese*, Univ.-Prof. Dr. rer. nat. Carine Tisch* und Dr. rer. nat. Georg Husten* gegründet. Das Team arbeitet seit fünf Jahren gemeinsam an der Entwicklung der Produkte Challenge-011* und -023*. Der Aufbau der Organisation ist im Organigramm (Abbildung 35) schematisch dargestellt. Da die Geschäftsführung sowie die Mitglieder des Gründungsteams kein ausgefeiltes Know-how auf den Gebieten des Rechtswesens, Patentrechtes sowie der Finanzen besitzen, wird die Organisation auf diesen Positionen verstärkt. Für den Bereich Rechtswesen steht auf Honorarbasis Dr. Krohn* von der Rechtsanwaltskanzlei Jooß & Stürmer* (Berlin) zur Verfügung. Für patentrechtliche Fragen und Anträge ist, ebenfalls auf Honorarbasis, Dr. Rall* (Stuttgart) verantwortlich, der bereits mit dem Gründungsteam zur patentrechtlichen Sicherung der entwickelten Ideen und Produkte zusammenarbeitet. Das Steuerrecht wird durch Dr. Rosenberger* (Düsseldorf) auf Honorarbasis betreut. Der Bereich Finanzen und Verwaltung wird durch eine noch zu bestimmende fest angestellte Betriebswirtin besetzt, die im Bereich Verwaltung durch eine Verwaltungsangestellte unterstützt werden soll.

Geschäftsführer:

Priv.-Doz. Dr. med. Stefan Wiese*, 50, verheiratet

Durch die Arbeit als Projektleiter für die Gentechnik und durch die Führung einer Arbeitsgruppe innerhalb der Forschergruppe der Medizinischen Klinik der Universität Würzburg eignete er sich die notwendigen Qualifikationen an. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Hoechst Marion Roussel konnte er während eines dreijährigen USA-Aufenthaltes Erfahrung im Bereich der pharmazeutischen Industrie sammeln. Er wird die Produktentwick-

lung der Anti-Polypeptide Challenge-011* und -023* leiten.

Entwicklung, Produktion und Qualitätssicherung:

Univ.-Prof. Dr. Carine Tisch*, 45, ledig

Frau Dr. Tisch ist Biologin und Biochemikerin und leitet eine Forschergruppe der Medizinischen Klinik mit insgesamt 23 Mitarbeitern. Sie wird die Verantwortung für den Bereich Zellbiologie/Diagnostik und Qualitätssicherung übernehmen. Als Initiatorin und Leiterin verschiedener nationaler und internationaler Forschungsprogramme (MEDBIO I und II, ARD, BMBF, SFB, DFG)* besitzt sie ausgewiesene Expertise in Organisation, Durchführung und strukturellem Aufbau von Forschungsprojekten sowie in der Interaktion mit pharmazeutischen Industriepartnern. Bevor Prof. Tisch die Leitung der Klinischen Forschergruppe übernahm, war sie nach Studium und Post-Doktoranden-Zeit am Institut für Med. Mikrobiologie der Universität Frankfurt, drei Jahre in den USA und vier Jahre in der Schweiz an Forschungsinstitutionen tätig.

Dr. rer. nat. Georg Husten*, 42, ledig

Dr. Georg Husten ist Molekularbiologe und stellvertretender Leiter der Forschergruppe. Auch er war in den USA tätig. Er wird für die Entwicklung und Durchführung des Antikörperprojektes (Challenge Therapeutic-8930*) sowie für den Bereich Proteinchemie und Analytik verantwortlich zeichnen. Der berufliche Werdegang der Gründungsmitglieder ist dem Curriculum vitae in der Anlage zu entnehmen.

Das Ziel der Unternehmensgründer ist es, die während der Forschungstätigkeit entwickelten Wirkstoffe durch die Vermarktung der Krebsbehandlung zugänglich zu machen. Weiterhin

soll mit den erwirtschafteten Gewinnen die Weiterführung der Forschung ermöglicht werden.

Nach der Unternehmensgründung streben alle Gründungsmitglieder eine Vollzeitbeschäftigung bei der BioChallenge GmbH an und werden weiterhin als Privatdozenten an der Universität tätig sein. Die Motivation der drei Gründungsmitglieder ergibt sich aus der jeweiligen langjährigen Forschungstätigkeit. Die Unternehmensgründung macht es möglich, die hierbei entwickelten Produkte zu kapitalisieren und die weitere Forschungsarbeit zu ermöglichen.

Zur Produktentwicklung ist die Akquirierung von solchen Wissenschaftlern notwendig, die eine Lücke in der Expertise auf dem Gebiet Pharmakologie/Toxikologie, Immunologie und Chemiesynthese füllen.

Weiterhin wurde bereits ein Beratergremium („scientific advisory board“) gegründet, bestehend aus folgenden Experten:

Univ.-Prof. Dr. med. Müller* ist klinischer Direktor an der Universität Würzburg und ausgewiesener Onkologe insbesondere bei der Behandlung des Darmkrebses. Als Studienleiter hat er langjährige Erfahrung in der Entwicklung und Durchführung klinischer Studien.

Univ.-Prof. Dr. rer. nat. Meier* ist Direktor des Chemischen Institutes der Universität Würzburg. Er ist international anerkannter Experte auf dem Gebiet der Peptidsynthese.

Univ.-Prof. Dr. med. Schulze* ist Direktor des Institutes für Experimentelle Medizin und hat internationalen Ruf auf dem Gebiet der vor-klinischen und klinischen Durchführung und Prüfung von innovativen Therapiekonzepten.

Univ.-Prof. Dr. med. Wolfgang* ist Internist sowie Laborleiter und Spezialist auf dem Gebiet der Oberflächenrezeptoren. Er berät in der Ausarbeitung von klinischen Studien, speziell bezüglich Toxizität und Nebenwirkungen von Therapeutika.

Dr. Stefan* ist anerkannter Immunologe und Spezialist auf dem Gebiet der Entwicklung und Charakterisierung von monoklonalen Antikörpern.

Dr. Dr. Fuchs* ist Senior Partner der Rechtsanwaltskanzlei Fuchs & Schluu und auf das Gebiet der Humanbiologie spezialisiert. Herr Dr. Dr. Fuchs ist seit vielen Jahren erfolgreich auf diesem Gebiet und für renommierte deutsche Pharmaunternehmen tätig.

Dr. Trump* ist seit sieben Jahren Aufsichtsratsvorsitzender der ASP AG und anerkannter Experte auf dem Gebiet des Technologie-Marketings. Weiterhin ist er als Privatdozent an der Fachhochschule Würzburg/Schweinfurt/Aschaffenburg tätig.

Mit allen Mitgliedern des Beraterstabes bestehen langjährige Kooperationen auch im Rahmen von öffentlich geförderten Forschungsprojekten.

7.4 Markt und Wettbewerb

Bösartige Tumorerkrankungen sind nach Herz- und Kreislauferkrankungen die häufigste Todesursache in den westlichen Industrienationen. 1998 zählte man in den USA 24.000 neu an Darmkrebs erkrankte Menschen und ca. 13.000 an dieser Krankheit verstorbene.

Der Darmkrebs breitet sich vom Dickdarm ausgehend im gesamten Bauchraum aus. Absiedlungen von Tochtergeschwülsten in der Leber sind häufig, in anderen Organen wie Lunge, Knochen oder Gehirn allerdings selten. Das Behandlungskonzept für Darmkrebs-Patienten besteht in der radikalen Operation mit kompletter Entfernung der Tumormasse und anschließender Chemotherapie. Andere Behandlungsmöglichkeiten sind derzeit nicht verfügbar oder in der Erprobungsphase, daher werden zusätzliche Therapieansätze dringend benötigt.

Im Jahr 1998 gab es nach Schätzung des Statistischen Bundesamtes in Deutschland 217.000 Krebserkrankungen. Darmkrebs ist eine der häufigsten Krebserkrankungen und die häufigste Krebstodesursache in der westlichen Welt in der Altersgruppe zwischen 35 und 55 Jahren. Trotz allem Fortschritt der Medizin nimmt die Erkrankungsinzidenz besonders bei jungen Menschen zu. Inzwischen besitzt jeder Achte das Risiko, innerhalb seines Lebens an Darmkrebs zu erkranken; jeder Zweite davon wird an der Krankheit sterben. Die Tendenz ist weiter steigend. Der wichtigste Parameter für die Beurteilung der Überlebenschance bzw. der rezidivfreien Zeit (d.h. in der Zeit, in der sich bei einem Patienten kein Tumor im Darm oder keine Metastasen in Leber, Lunge oder Knochen nachweisen lassen), ist der Tumorzellbefall der Mediastinallymphknoten, aber über 60% der Patienten befinden sich bereits zum Diagnosezeitpunkt in fortgeschrittenen, d.h.

metastasierten Tumorstadien. Die 5-Jahres-Überlebensrate beträgt in diesem Fall 17%, die durch eine rechtzeitige Diagnose und die Verhinderung der Metastasierung auf 70–80% gesteigert werden kann. Die derzeitige Behandlung eines Patienten mit Darmkrebs ist die Operation, das heißt Entfernung des bösartigen Tumors mit einer begleitenden Behandlung, falls die Mediastinallymphknoten von Krebszellen befallen sind. Für diese Behandlung steht bisher nur die konventionelle Chemotherapie in verschiedenen Formen zur Verfügung.

Die pharmazeutische Industrie versucht unter intensivsten Anstrengungen und teilweise sehr hohen Investitionen neue Medikamente zur Krebstherapie zu entwickeln, um Alternativen zu den konventionellen Chemotherapieformen zu schaffen, vor allem da eine Zunahme der bösartigen Erkrankungen, besonders des Darmkrebses, zu verzeichnen ist. Daraus ist zu schließen, dass der Bedarf und somit auch der Markt für Produkte zur Behandlung von Darmkrebs und anderen Krebsarten nicht gedeckt ist. Neue, auf anderen Wirkprinzipien basierende Produkte stehen nicht im Wettbewerb mit am Markt eingeführten Therapeutika. Sehr oft sind bei den eingeführten Therapeutika Resistenzen der Tumorzellen gegenüber konventionellen Chemotherapeutika zu beobachten. Auch deshalb werden dringend neuartige Substanzen zur Behandlung bösartiger Erkrankungen benötigt, die einen anderen Wirkungsmechanismus aufweisen als die bisher verwendeten, um auch nach Resistenzentwicklung unter Chemotherapie weitere Optionen für die Krebsbehandlung zu wahren. Daher sind Innovationen und technologischer Fortschritt in der Pharmaindustrie ein großer Faktor und Grund für die gegenwärtige stürmische

Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

Entwicklung der Biotechnologie, die zu einem Umbruch mit erheblichen Auswirkungen auf Physik, Chemie und Fertigungstechnik sowie die damit verbundenen Wirtschaftsbereiche führt. Der Biotechnologie-Markt hat derzeit weltweit ein Volumen von rund 50 Milliarden US-Dollar. Im Jahre 2004 dürfte das Marktvolumen bei etwa 150 Milliarden US-Dollar pro Jahr liegen. Die Tatsache, dass international mehr als 70% der Forschungsausgaben für den pharmazeutischen Markt aufgewendet werden, lässt erkennen, dass hier gegenwärtig das attraktivste Entwicklungsfeld für biotechnologische Produkte gesehen wird und die größten Marktchancen zu erwarten sind. Zukunftschancen der Biotechnologie sehen Wirtschaftsexperten für die Bereiche Medizin, Ernährung und Chemie. Kurz- und mittelfristig werden die größten Erfolge im Bereich der Gesundheitsvorsorge und Behandlung erwartet. Ökonomische Entwicklungen wie Reduktion der Ausgaben im Gesundheitswesen, nicht nur in Deutschland, sondern in vielen westlichen Industrienationen, sowie der harte Preiskampf zwischen pharmazeutischen Unternehmen mit immer aggressiveren Marketingstrategien haben einen nicht unbedeutenden Einfluss auf

die Preisentwicklung. Nach einem Bericht des statistischen Bundesamts betragen, trotz der geplanten Einsparungen, 1997 die gesamten Staatsausgaben im Gesundheitswesen 258.289,5 Mio. Euro.

Der Bedarf an effizienten Krebstherapeutika wächst ständig, da zum einen mit zunehmendem höherem Alter die Krebserkrankungsrate zunimmt und zum anderen immer mehr jüngere Menschen an Krebs erkranken.

Die steigende Zahl der Krebserkrankungen wird auch vom Staat erkannt. Er fördert nicht nur universitäre Forschungsvorhaben, sondern auch Industrie Gründungen, ganz besonders im biotechnologischen Bereich. Durch effizientere Behandlungsmöglichkeiten von Krebskranken reduziert sich nicht nur die Zahl der Erkrankungen, sondern auch der Frühberentungen und somit der steuerlichen Mindereinkünfte durch Nichterwerbstätigkeit, die nicht unbedeutend sind. Die staatliche Unterstützung von mittelständischen Unternehmen führt zur Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Ein seit längerer Zeit am Markt etabliertes Produkt zur Darmkrebsbekämpfung, das Zytoskelettproteinderivat Plectifen*, wird postoperativ

Entwicklung des Absatzes und Umsatzes des Präparates Plectifen in Deutschland

	Apothekenmarkt		Krankenhausmarkt	
	Umsatz* (Millionen DM)	Einheiten (Tausend)	Umsatz* (Millionen DM)	Einheiten (Tausend)
1994	67.298	482	1.488	1.322
1995	69.738	512	1.420	1.247
1996	69.551	525	1.266	1.119

*(Umsätze zu Herstellerpreisen)

Abbildung 33

zur weiteren Behandlung der Darmkrebs-erkrankung eingesetzt. Die durch Plectifen* bewirkte antienzymatische Behandlung des Darmkrebses basiert auf Erkenntnissen basiswissenschaftlicher und klinischer Forschung, dass sich das Zytoskeltprotein Plectin an eine spezifische Bindungssubstanz in Krebszellen anlagert und hierdurch das Zellwachstum stimuliert. Plectifen blockiert die Bindung von Plectin in den Krebszellen. Plectifen reduziert bei älteren Menschen die Frühsterblichkeitswahrscheinlichkeit um 23%. Das von BioChallenge GmbH geplante Konzept, ein Medikament zur Behandlung von Patienten mit Darmkrebs zu entwickeln, ist vom Wirkmechanismus des Plectifens* grundsätzlich unterschiedlich, vom therapeutischen Ansatz jedoch vergleichbar. Deshalb sollen im folgenden das Marktvolumen, die Absatzmöglichkeit und das Potenzial anhand des Beispiels des Plectifens dargestellt werden. Es gibt insgesamt 25 verschiedene Anbieter für das Präparat Plectifen (vertrieben unter verschiedenen Namen, z.B. Plectidex, Plectibeta, Plectiide, Plectytam, Plectixifen, Plectiessar, Plectoxistad)*. Die Entwicklung des Absatz- und Umsatzmarktes für Plectifenpräparate in Deutschland in den Jahren 1998 bis 2000 setzt sich wie folgt zusammen: Bei einem Verkauf von circa 520.000 Packungseinheiten mit einem Umsatzvolumen von 70 Mio. im Jahre 1999 in Deutschland sowie ca. 450 Mio. in den westlichen Industrienationen ist der Markt für das Plectifen* beträchtlich. Eine Substanz, die ein Enzymtransportsystem hemmt, wie das von der BioChallenge GmbH beschriebene Geschäftsvorhaben, sollte einen größeren Umsatzmarkt entwickeln. Alleine durch die höhere Verträglichkeit, besitzt das Produkt ein großes Substitutionspotenzial.

Trotz der Einführung anderer Chemotherapeutika, wie z.B. Taxol oder Gemcitabine*, ist der Markt für Plectifen* stabil geblieben. Die läßt sich auf die differierenden Wirkungsprinzipien der Präparate zurückführen. Eine ähnliche Entwicklung ist für Produkte der BioChallenge GmbH zu erwarten. Allerdings ist der Preis pro Packungseinheit bis vor vier Jahren gesunken, da nach Auslaufen des Patentschutzes verschiedene Anbieter auf den Markt gedrängt sind. Der Packungspreis (100 Tabletten) für 20 mg Plectifen (normal verordnete Dosis per diem) beträgt je nach Anbieter zwischen 96,50 Euro und 144,30 Euro inkl. Mehrwertsteuer. Dies ist jedoch relativ preiswert im Vergleich zu anderen Behandlungsformen des Darmkrebses, wie z.B. (Einkaufspreis, Apotheke, Krankenhaus):

- Behandlungszyklus Chemotherapie mit Taxol kostet 1.590 Euro. Insgesamt werden pro Behandlungseinheit 6 Zyklen gegeben, Kosten insgesamt 9.540 Euro.
- Behandlungszyklus Kombinationschemotherapie Epirubicin*/Taxol 2.090 Euro. Insgesamt werden pro Behandlungseinheit 6 Zyklen gegeben, Kosten insgesamt 12.540 Euro.
- Behandlungszyklus Carboplatin* (ca. 600 mg, abhängig von der Körperoberfläche wie alle Chemotherapeutika) 200 Euro. Verabreicht werden 6 bis 10 Zyklen. Kosten insgesamt 1.200 bis 2.000 Euro.

Das Marktpotenzial von BioChallenge GmbH-Produkten soll an Hand des Umsatzes der Krebstherapeutika der Fa. Bristol-Myers-Squibb's im Jahr 1999 abgeschätzt werden.

Das pharmazeutische Unternehmen Bristol-Myers-Squibb's berichtete 1999 ein Gesamtumsatzvolumen von 22.220 Mio. Euro/Jahr. Das

Umsatzvolumen für das Produkt Taxol betrug 1999 1.481 Mio. Euro/Jahr und die Absatzzahlen im Bereich pharmazeutische Produkte sind im Jahr 1999 um 15% gestiegen (Quelle: Bristol-Myers-Squibb's Report). Ein Therapeutikum, das den Transport von Krebsenzymen hemmt, dürfte bei Markteinführung etwa 15% des Umsatzes hiervon erobern (ca. 296 Mio. Euro/Jahr). Falls BioChallenge GmbH die Lizenz für sein Produkt an ein etabliertes pharmazeutisches Großunternehmen vergeben wird (der Lizenz-erlös wird als 10% des Umsatzes veranschlagt), wird BioChallenge GmbH ein Gewinn vor Steuern von etwa 30 Mio. Euro/Jahr erzielen können. Da Bristol-Myers-Squibb's nicht das einzige pharmazeutische Industrieunternehmen ist, das Krebstherapeutika verkauft, ist das aufgeführte geschätzte Umsatzpotenzial von Bio-Challenge GmbH als niedrig angesetzt zu sehen. Eine Steigerung des Umsatzes kann erreicht werden durch:

1. Erweiterte Anwendungsgebiete, da das beschriebene Enzymsystem nicht nur von Bedeutung für Darmkrebs ist, sondern auch beim Prostata- und Magenkrebs.
2. Eine fortlaufende Differenzierung der Produktpalette.
3. Einen stetig wachsenden Bekanntheitsgrad. Bisher ist noch keine Substanz, weder in der Phase der vorklinischen noch klinischen Prüfung oder auf dem Markt, verfügbar, die eine Blockierung des Enzymtransport-systems als neue onkologische Therapie-formen beim Darmkrebs zum Ziel hat.

Nach Wissen von BioChallenge GmbH arbeiten derzeit British Biotech*, Celltech/Zeneca*, Abbott* und Chiron* daran, Hemmstoffe gegen das Enzym- bzw. das Kollagenase-System zu entwickeln. Die Zugänge, die diese Firmen

gewählt haben, sind jedoch prinzipiell andere. Einerseits entwickeln sie Enzyminhibitoren gegen Tumor-Kollagenasen (British Biotech*, Celltech/Zeneca*), andererseits peptidische Kompetitoren der Enzym-Rezeptor-Interaktion (Chiron*) oder Enzyminhibitoren (Abbott*). Diese Substanzen haben allerdings Nachteile, wie z.B. geringe Bioverfügbarkeit und äußerst kurze Halbwertszeit im Organismus. Diese Nachteile will man durch Überführung der räumlichen Peptidanordnung in eine nicht-peptidische ausgleichen. Es darf natürlich nicht ausgeschlossen werden, dass diese oder andere Unternehmen die von BioChallenge GmbH entwickelte Produktlinie imitieren oder so variieren, dass sie damit auch auf den Markt drängen. Dem will BioChallenge GmbH frühestmöglich mit Patentanträgen und Lizenzvergabe begegnen und somit den Markteintritt der Konkurrenten zu verlangsamen.

Deshalb dürfte die von BioChallenge GmbH eingeschlagene Konzeption und Produktentwicklung viel versprechend sein und daher ist es unser Ziel, die derzeit in der Therapie verwendeten Produkte zu ersetzen.

BioChallenge GmbH besitzt folgende Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Forschungseinrichtungen sowie pharmazeutischen Unternehmen:

1. Die Leitsubstanzen sind bereits vorhanden.
2. Die Wirksamkeit der Leitsubstanzen ist erwiesen.
3. Es besteht ein Know-how-Vorsprung:

Die klinische Relevanz des Systems wurde durch die Gründer der BioChallenge GmbH entdeckt. Diese Produkte wurden von uns entwickelt. Die biologischen Testsysteme wurden von uns entwickelt und etabliert.

Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

4. Die Gründer der BioChallenge GmbH haben nationale und internationale Verbundforschung im Bereich der molekularen Onkologie etabliert.
5. Die Gründer der BioChallenge GmbH unterhalten Kooperationen mit nationalen und internationalen pharmazeutischen Industriepartnern.

Insgesamt ist festzuhalten:

1. Der Bedarf an neuartigen, effizienten Therapeutika zur Krebsbehandlung nimmt zu.
2. Der zukünftige Anteil biotechnologischer Produkte am pharmazeutischen Markt wird von Wirtschaftsexperten als positiv eingestuft.
3. Durch die konsequente Patentpolitik der BioChallenge GmbH wird versucht den Know-how-Vorsprung zu erhalten und Marktbarrieren für andere Marktteilnehmer effektiv aufzubauen.
4. Mit der stetigen Ausweitung der Produktpalette versuchen wir den Marktanforderungen gerecht zu werden.

7.5 Marketing

Mit den von uns entwickelten Produkten werden wir ein Testverfahren entwickeln, das nach der gesetzlichen Zulassung von Ärzten in der Krebsvorsorge und der Diagnostik verwendet werden soll. Wir planen dieses Verfahren durch seine Einzigartigkeit und durch ein geeignetes Marketing als Standard zu etablieren, um dieses Produkt gewinnbringend am Markt verkaufen zu können.

Weiterhin können unsere Produkte in der medikamentösen Behandlung von Magen- und Darmkrebsarten eingesetzt werden. Durch die fortlaufenden Forschungen werden wir unser Wirkstoffangebot dementsprechend ausweiten, dass wir ein Medikament zur Krebsbehandlung anbieten können. Zur Zeit existiert kein Produkt auf dem Markt, das auf der Basis der BioChallenge Substanzen arbeitet und dies bietet uns die Möglichkeit der erfolgreichen Etablierung.

In der heutigen Zeit wird durch die steigende Zahl der Neuerkrankungen an Krebs und der Tatsache, dass sich der Krebs zu einer Volkskrankheit entwickelt hat, die Früherkennung immer wichtiger. Daher versuchen wir durch die Produkte Challenge-011* und -023* den Ärzten ein Diagnoseinstrument an die Hand zu geben, das es ihnen ermöglicht, den Krebs bei den Patienten im frühestmöglichen Stadium zu erkennen und die Heilungschancen zu maximieren. Wie schon im Kapitel „Produkt und Dienstleistung“ beschrieben, können die von uns entwickelten Enzyme eine durch Krebs veränderte Zelle erkennen und der Arzt ist dann zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Lage die weiteren notwendigen Schritte einzuleiten.

Das sich in der Entwicklungsphase befindende Therapeutikum Challenge-Therapeutic-8930* ist für die Behandlung von Magen- und Darm-

krebsbehandlungen vorgesehen und bietet den Vorteil, dass es eine neue onkologische Therapieform ist und in dieser Art und Weise noch nicht auf dem Markt existiert. Die derzeit verwendeten Produkte haben meist starke und für den Patienten unangenehme Nebenwirkungen, die bei längere Anwendung zu irreparablen Schäden des umliegenden Gewebes führen können. Durch die neue Wirkungsweise unseres Medikaments können wir diese unerwünschten Begleiterscheinungen eliminieren und dem Patienten die Therapie erleichtern.

Zwar ist der Krebspatient nicht der Endkunde, sondern nur im übertragenem Sinn der Endkonsument. Aber er wird es sein, der den Hauptnutzen von unserem Produkt erhält.

Daher sehen wir unsere potenziellen Endkunden im B2B-Bereich, d.h. große Pharmaunternehmen, die das Produkt weltweit in Lizenz herstellen könnten und die Ärzteschaft, die es in der Krebstherapie einsetzen soll. Allein durch die Produktart ist es nicht möglich das B2C-Segment zu bedienen, da Privatkonsumenten für das Produkt alleine keine Verwendung haben und es rechtlich nicht möglich wäre, dieses Produkt für den Konsumentenbereich freizugeben. Die Verwendung des Produkts beschränkt sich auf die klinische und ärztliche Krebsbehandlung und ist nur ein kleiner Bestandteil der gesamten Therapie. Daher wird man sich auf das B2B-Segment begrenzen und die Marketingmaßnahmen dementsprechend gestalten. In diesem Segment werden große Pharmaunternehmen und die in der Krebsforschung und Behandlung tätigen Ärzte angesprochen und umworben.

Unser Marketing-Mix umfasst vier große Bereiche:

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Kommunikationspolitik
- Distributionspolitik

Durch fortlaufende Forschungsarbeit versuchen wir unsere Produktpalette zu erweitern und den bereits in der Grundlagenforschung aufgebauten Qualitätsvorsprung auszubauen. Dies soll nicht nur durch stetige Produktverbesserung geschehen, sondern in Zusammenarbeit mit der an der Universität Würzburg tätigen Forschergruppe, werden neue innovative Produkte entwickelt, die das Produktangebot der BioChallenge GmbH erweitern sollen. Weiterhin versuchen wir mit Hilfe des flächendeckenden pharmazeutischen Referentennetzes unseres Kooperationspartners, in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden, kundenspezifische Systemlösungen zu entwickeln. Die hierfür notwendige Flexibilität der Produktion erhalten wir durch die Fremdproduktion und sehen dies als einen weiteren Vorteil der Kooperation mit unserem strategischen Partner.

Bei der Preisstrategie versuchen wir die vorher aufgebauten Markteintrittsbarrieren, Know-how-Vorsprung und Patente, zu nutzen und bedienen uns der Abschöpfungsstrategie. Durch den hohen Anfangspreis wird es uns möglich sein die hohen F&E-Kosten schneller zu amortisieren und Profite zu realisieren. Alleine durch die fehlenden „economies of scale and scope“ wären wir nicht in der Lage eine Penetrationsstrategie bei unseren Produkten anzuwenden. Mittelfristig ist anzunehmen, dass Konkurrenten substitutive Güter entwickeln

und auf dem Markt vertreiben, daher wird es nötig sein, den Markt mit einer Skimming-Strategie zu durchdringen. In bestimmten Zeitabständen wird der Preis an die Marktlage angepasst und bis zu diesen Zeitpunkten wird es möglich sein, die Monopolgewinne optimal abzuschöpfen.

Unser Ziel ist es, das Produkt für das betreffende Segment und Anwendungsfeld genau zu definieren und durch gezielte Werbemaßnahmen herauszustellen. Der Kunde soll auf unsere Produktpalette aufmerksam werden und die Vorteile gegenüber der Konkurrenz erkennen.

Wir werden durch den Einsatz verschiedener Werbemedien versuchen, den Kunden von der Neuartigkeit unserer Entwicklung zu überzeugen. Zur Steigerung des Bekanntheitsgrades werden wir in Fachzeitschriften inserieren und gegebenenfalls sogar eigene Publikationen veröffentlichen. Hierbei wird es sich um geeignete Forschungsberichte handeln, die einen Überblick über das Produkt gewähren sollen. Durch diese Veröffentlichungen versuchen wir erstes Interesse zu wecken, das wir dann auf nationalen und internationalen Kongressen intensivieren werden. Zur Teilnahme an einem Kongreß ist die Existenz einer Fallgruppe notwendig, die aus ca. 1.000 Patienten mit einer regional begrenzten Anwendung besteht. Daher ist es nach der gesetzlichen Zulassung dringend notwendig, eine Fallgruppe zur Erprobung der Therapeutikas zu gründen, deren Ergebnisse auf den Kongressen der Ärzteschaft präsentiert werden. Wir haben die Frequentierung der internationalen Kongresse ebenfalls in Betracht gezogen, damit die internationale Vermarktung der Therapeutikas ermöglicht wird.

Durch die Kooperation mit einem großen deutschen Pharmaunternehmen wird es uns möglich sein, die für dieses Unternehmen tätigen pharmazeutischen Referenten und Pharmavertreter einzusetzen. Diese sollen, mittels fundiertem Wissen, in persönlichen Gesprächen mit der Ärzteschaft das Produkt vorstellen und bei Fragen der Kunden qualifiziert Auskunft geben können.

Eine weitere Möglichkeit bietet uns das WorldWideWeb. Die Benutzung ist heute fast zu einem Standard geworden und daher planen wir ebenfalls, mit Hilfe einer Web-Site, einen Auftritt im Internet. Die Kunden können auf dieser Web-Site Informationen über das Unternehmen, die Gründer und über die Produkte erhalten. Weiterhin wird es in naher Zukunft möglich sein, per E-Mail einen direkten Kontakt zur BioChallenge GmbH aufzubauen. Die direkte Bestellung der Produkte über die Web-Site ist eine Zukunftsvision und würde eine hohe Kosten- und Zeitersparnis bedeuten.

Die gesamte Distribution unserer Produkte wird von unserem Kooperationspartner übernommen. Die bereits vorhandenen Vertriebssysteme werden übernommen und falls notwendig, den Anforderungen der Kunden angepasst. Es erscheint uns unmöglich in der Gründungsphase ein optimales und kostendeckendes Vertriebssystem aufzubauen, das die vergleichbaren Möglichkeiten unseres Kooperationspartners besitzt. Langfristig ist der Aufbau eines eigenen Systems geplant, aber in den nächsten Jahren werden wir die Vorteile der Kooperation nutzen und uns auf die reine Forschungstätigkeit und Produktkonzeption beschränken.

7.6 Geschäftssystem und Organisation

Bei der Wahl der Rechtsform haben wir uns für die Gesellschaft mit begrenzter Haftung (GmbH) entschieden. Bei der Gründung der BioChallenge GmbH werden die Gesellschafter die Kapitaleinlage zu gleichen Teilen leisten und die Stammeinlage wird pro Person 10.000 Euro betragen. Daher ergibt sich ein Stammkapital von 30.000 Euro. Zwar ist 2007 die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (AG) mit einem gleichzeitigen Börsengang geplant, aber aufgrund der höheren Kosten und der umfangreicheren gesetzlichen Pflichten wählen wir in der Gründungsphase die Rechtsform der GmbH.

Nach der gesetzlichen Zulassung des von uns entwickelten Testverfahrens werden wir dieses durch eine Kooperation mit einem renommierten Unternehmen der deutschen Pharmaindustrie auf dem Markt vertreiben. Zweck dieser Kooperation ist es, die vorhandenen Produktions- und Vertriebsstrukturen zu nutzen und ein effektives Netzwerk aufzubauen. In den vergangenen Jahren sind die Kosten für Forschung und Entwicklung drastisch gestiegen. Gleichzeitig werden die Entwicklungszeiten für neue innovative Produkte immer länger und im gleichen Maß die Produktlebenszyklen immer kürzer. Durch die erschwerte Amortisation der F&E-Kosten versuchen wir die Kosten und Risiken für Neuentwicklungen nicht mehr alleine zu tragen und suchen einen geeigneten strategische Partner. Durch den steigenden Wettbewerbsdruck aus dem Ausland ist es notwendig einen Partner zu wählen, der auf der ausländischen Bühne tätig und etabliert ist. Hiermit ist gewährleistet, dass wir unsere Produkte auch auf internationaler Ebene vertreiben können.

Durch den Vertrieb über den Kooperationspartner können bereits bestehende Kunden-

kontakte ausgeweitet werden und die Akquise der Neukunden wird durch die Reputation des Kooperationspartners erleichtert (näheres im Abschnitt Marketing). Durch die Fremdproduktion ist es für unsere Unternehmung nicht notwendig eigene Produktionskapazitäten aufzubauen, die ein hohes Investitionsvolumen erfordern würden und einen hohen Fixkostenanteil darstellen. Dieser Kapitalbedarf wird auch in hohem Maße durch den heute vorausgesetzten GMP-Standard (Good Manufacturing Practice) verursacht, der für junge Unternehmen nur sehr schwierig zu erreichen ist und daher von unserem Kooperationspartner erfüllt wird. Ebenfalls kann der Zeitraum bis Produktionsbeginn immens verkürzt werden und durch diesen früheren Product launch können wir den „first mover advantage“ realisieren. Im Verlauf der Vertragsverhandlungen muss noch entschieden werden, ob die Variante der Auftragsproduktion gewählt wird oder die BioChallenge GmbH die Produkte in Lizenz vergibt. Weiterhin wird noch zu prüfen sein, inwieweit der Vertrag zeitlich begrenzt werden sollte, denn längerfristig plant die Unternehmung nicht in den Bereich der Auftragsforschung vorzudringen, sondern eine eigene Produktion mit angeschlossenem Vertrieb aufzubauen. Diese Kooperation dient hauptsächlich der anfänglichen Konzentration auf die Kernkompetenzforschung.

Durch die geplante enge Zusammenarbeit mit der Universität Würzburg wählen wir unseren Standort im Raum Würzburg, um nicht nur die psychische, sondern auch die physische Nähe zur Inkubatororganisation nutzen zu können. Dies ermöglicht die Nutzung der von der Universität bereitgestellten Laborräume und ermöglicht der BioChallenge GmbH eine

Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

hohe Kostenersparnis. Trotzdem ist eine weitere Anmietung von Verwaltungs- und Laborräumen in einer Größenordnung von ca. 350 m² notwendig. Diese Räume werden in der Nähe der Universität angemietet, um eine optimale Zusammenarbeit zwischen den Teams gewährleisten zu können. Hier bietet sich die Möglichkeit der Ansiedlung im neuen Bio-Med-Zentrum, das im Verlauf der High-Tech-Offensive des Bundeslands Bayern initiiert und gegründet wurde.

Das Geschäftssystem der BioChallenge GmbH ist in die zwei Bereiche Produktion und Forschung aufgeteilt. Im Bereich Produktion werden die bereits existierenden Produkte Challenge-011* und -023* zur Marktreife weiterentwickelt und für den Vertrieb bereitgestellt. Diese dienen der Krebsvorsorge und Krebsdiagnostik und sollen in Verbindung mit einem von uns entwickelten Testverfahren zum Einsatz kommen.

Die Produktentwicklung von Challenge-Therapeutic-8930* liegt im Aufgabenbereich der Forschungsabteilung und dient der fortlaufenden Verbreiterung unserer Produktpalette.

Die Unternehmensfunktionen unterteilen sich in die Bereiche Geschäftsführung, Entwicklung/Produktion/Qualitätssicherung und „scientific advisory board“ und sind in Abbildung 34 dargestellt. Für die Struktur unserer Unternehmung planen wir ein starkes „advisory board“, diese Position wird von unserem Geschäftsführer Herrn Dr. S. Wiese* übernommen. Alle aktiven Gesellschafter der BioChallenge GmbH werden gleiche Anteile an der Unternehmung halten, die in der Summe mindestens 50 % der Gesamtsubstanz betragen. Um eine engere Bindung an das Unternehmen gewährleisten zu können, bieten wir unseren wissenschaftlichen Mitarbeitern eine Beteiligung im einstelligen Prozentbereich.



Abbildung 34

In der gleichen Höhe gewähren wir den Mitgliedern des „scientific advisory board“ eine Beteiligung an unserem Unternehmen, die je nach Interesse in Anspruch genommen werden kann. Ebenfalls haben wir eine Miteinbeziehung eines interessierten VCs geplant, dessen Anteilshöhe vertraglich zu regeln wäre. Dem Abschnitt Unternehmerteam können sie die genaue Zuteilung der Aufgabengebiete entnehmen.

7.7 Realisierungsplan

Folgende wichtigen Meilensteine stehen in näherer Zukunft an:

- Es wurden drei Zugänge gewählt, das beschriebene Krebsenzymtransportsystem zu attackieren, um so neue innovative Behandlungsformen des Darmkrebses zu entwickeln. Entscheidung: Nach Abschluss der vorklinischen Untersuchungen, mit welcher der geprüften Substanzen eine klinische Studie an Patienten begonnen werden soll (Zeitpunkt: Mitte 2002).
- Zweite Finanzierungsrunde: Für die Durchführung einer klinischen Studie sind zusätzliche Finanzierungsmittel notwendig. Entscheidung: Darlehen, stille Beteiligungsgesellschaft oder zusätzliches Risikokapital (Zeitpunkt: 2003).
- Bei erfolgreichem Abschluss der vorklinischen und klinischen Studie, Selektion eines pharmazeutischen Industriepartners zur Markteinführung, Lizenznahme oder Auftragsproduktion und zum Marketing der klinisch erfolgreichen Produkte. Voraussetzung für einen potenziellen Kooperationspartner:
 - 1) weltweites Vertriebs- und Servicenetz
 - 2) finanzielle Ressourcen vorhanden
 - 3) Produktportfolio passend
 - 4) „Joint-venture“-Interesse gegeben
 - 5) existierende Produktionsstandards (GMP-Standard)
 - 6) Eine Kooperation setzt voraus, dass BioChallenge GmbH selbständig und unabhängig bleibt.
- Zum Zeitpunkt der Markteinführung soll BioChallenge GmbH von einer GmbH in eine Aktiengesellschaft (AG) umgewandelt werden und der Börsengang erfolgen (Zeitpunkt: 2007).

Die biologische und klinische Bedeutung des Tumorenzymtransportsystems für die Tumorausbreitung und Metastasierung konnte erst zur Mitte der 90er Jahre detailliert und reproduzierbar belegt werden. Auch deshalb ist bisher noch kein Therapeutikum, das gezielt die Tumorausbreitung bekämpft, auf dem Markt.

Da BioChallenge GmbH aus der Forschergruppe der Universität Würzburg erwächst und weiter eine direkte Anbindung bestehen wird, ist BioChallenge GmbH in die Lage versetzt, aus einer Reihe von Forschungsprojekten auch andere als im vorliegenden Geschäftsplan beschriebene Therapiekonzepte zu entwickeln. Da bereits jetzt der Zugriff auf nationale und internationale Datenbanken (weltweite Publikationen, Patentschriften, Internet, IMS Health) gewährleistet ist und weiterhin konsequent an der etablierten Verbundforschung (Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern besonders auf europäischer Ebene, zum Teil als Initiator mit Leitungsfunktion; MEDBIO I und II*, „European Organisation for Research and Treatment of Cancer“*, ARD*) sowie Teilnahme an internationalen Kongressen festgehalten werden soll, wird hierdurch einer technologischen „Überalterung“ entgegengewirkt.

7.8 Chancen und Risiken

BioChallenge GmbH wird die Chance ergreifen und nutzen, in wenigen Jahren eines der führenden Biotechnologieunternehmen Deutschlands zu werden. Zu bemerken ist jedoch, dass neben BioChallenge GmbH auch andere, bereits bestehende Biotechnologieunternehmen die Forschungsarbeit und Entwicklung von Substanzen begonnen haben, mit dem Ziel, verschiedene Enzymsysteme, die eine Krebszelle zur Ausbreitung benötigt, zu hemmen. Wie schon im Bereich Markt und Wettbewerb beschrieben, arbeiten vier weitere Unternehmen an einem auf enzymatischer Wirkungsweise beruhendem Präparat. Die Zugänge, die diese Firmen gewählt haben, sind jedoch prinzipiell andere. Einerseits entwickeln sie Enzyminhibitoren gegen Tumor-Kollagenasen (British Biotech, Celltech/Zeneca), andererseits peptidische Kompetitoren der Enzym-Rezeptor-Interaktion (Chiron) oder Enzyminhibitoren (Abbott). Diese Substanzen haben allerdings Nachteile, wie z.B. geringe Bioverfügbarkeit und äußerst kurze Halbwertszeit im Organismus. Diese Nachteile will man durch Überführung der räumlichen Peptidanordnung in eine nichtpeptidische ausgleichen. Es darf natürlich nicht ausgeschlossen werden, dass diese oder andere Unternehmen die von BioChallenge GmbH entwickelte Produktlinie imitieren oder so variieren, dass sie damit auch auf den Markt drängen. Dem will BioChallenge GmbH frühestmöglich mit Patentanträgen und Lizenzvergabe begegnen.

Durch die angestrebte verbreiterte Kapitalbasis wären wir in der Lage unsere Produktion zu dem frühestmöglichen Zeitpunkt zu beginnen. Hierdurch wäre gewährleistet, dass die Wahrscheinlichkeit der Präsenz eines substitutiven Produktes sehr gering wäre und wir vor möglichen Konkurrenten den Markt durchdringen.

Weiterhin würden wir in höherem Maße als geplant Forschungsarbeit betreiben, um die Modifizierung von Challenge-Therapeutic-8930* voranzutreiben. Durch die beschleunigte Modifizierung könnten wir die Design- und In-vitro-Phase erheblich beschleunigen, das später zu einer schnelleren Markteinführung des geplanten Medikamentes führen würde. Hierdurch wäre es uns natürlich möglich das Marktvolumen zu steigern und die Marktposition zu festigen.

Um der Konkurrenz entgegenzutreten zu können, umfasst die Geschäftsstrategie von BioChallenge GmbH folgende Elemente:

- Aufbau und Bildung eines wissenschaftlichen Beraterstabes („scientific advisory board“), bestehend aus Experten der Bereiche Onkologie, Gentherapie, Immunologie, Proteinchemie und Organische Chemie sowie Jura, der in der Entwicklung vorklinischer und klinischer Studien BioChallenge GmbH berät und unterstützt.
- Zusammenarbeit mit ausgewählten pharmazeutischen Industriepartnern, um die Forschungsentwicklung und Marketingexpertise von BioChallenge GmbH auszubauen und/oder zu komplementieren.
- Durch die geplante Auftragsproduktion oder Lizenzvergabe und den daher wegfallenden Produktionsanlagen ist der Produktionsbeginn und der Markteintritt früher zu realisieren.
- Da BioChallenge GmbH aus einer Forschergruppe erwächst, ist BioChallenge GmbH in die Lage versetzt, aus einer Reihe anderer Forschungsprojekte weitere, bisher im Geschäftsplan nicht beschriebene Therapiekonzepte zu entwickeln. BioChallenge

GmbH plant, eine noch näher zu bestimmende Anzahl in der Forschergruppe entwickelter Reagenzien, wie rekombinante Proteine, Assays und polyklonale sowie monoklonale Antikörper, zu kommerzialisieren.

- Des Weiteren kann BioChallenge GmbH durch die direkte Anbindung an die Universität Würzburg klinische Studien mit bisher nicht aufgeführten Reagenzien im Hause durchführen.

Natürlich entstehen der BioChallenge GmbH durch den Markteintritt bestimmte Risiken:

- Bei Produktimitationen der Konkurrenten.
- Bei möglicherweise fehlender Patentierfähigkeit.
- Falls die Produkte nicht die gesetzliche Zulassung erhalten und von den gesetzlichen Krankenkassen nicht anerkannt werden.
- Möglicher Verlust des Know-how-Vorsprungs bei einer Kooperation mit einem renommierten Pharmaunternehmen.

7.9 Finanzierung

Basierend auf dem Konzept, dass BioChallenge GmbH innovative Therapeutika zur Behandlung des Darmkrebses entwickelt, und da dem Produktentwicklungsplan zufolge eine Testung der Produkte in einer kombinierten klinischen Phase-I/II-Studie im vierten Geschäftsjahr und eine Markteinführung im Jahre 2006 vorgesehen ist, ist ein nomineller Umsatz erst im Jahre 2006 zu erwarten. Auch wenn durch Kommerzialisierung von rekombinanten Produkten, monoklonalen und polyklonalen Antikörpern und Immunoassays Umsatz auf der Aktivseite zu verbuchen sein wird, muss BioChallenge GmbH primär durch Risikokapital und öffentliche Fördergelder finanziert werden.

Durch die langjährige Forschungsarbeit und den daher erreichten Entwicklungsstand unserer Produkte ist es uns möglich auf eine Seed-Finanzierung zu verzichten.

Für die erste Finanzierungsrunde (31.01.2001) ist ein Finanzierungsvolumen von 6 Mio. Euro angesetzt. Bei Beginn klinischer Studien und bei deren Durchführung ist in einer zweiten Finanzierungsrunde (31.01.2004) ein weiterer Finanzierungsbedarf von circa 10 Mio. Euro erforderlich.

Dieser Finanzbedarf setzt sich aus der Personalplanung, Investitionsplanung, Produktentwicklung und der sonstigen Kostenplanung (Verwaltung, Raumkosten, Patentkosten, Rechts- und Steuerberatung etc.) zusammen.

Da BioChallenge GmbH, wie bereits erwähnt, aus Mitgliedern der Forschergruppe der Universität Würzburg entsteht, stehen weitere, in dem obigen Finanzierungsmodell nicht aufgelistete, öffentliche Fördermittel indirekt zur Verfügung. Erkenntnisse bzw. Produkte dieser Forschung können ebenfalls in die BioChallenge

GmbH einfließen. Auch sind anfallende, teilweise hohe Investitionen für Großgeräte, die für die Produktentwicklung notwendig sind, nicht notwendig, da sie bereits in den Forschungslaboratorien der Forschergruppe vorhanden sind und auch dort durch die Nutzervereinbarung mit der Universität Würzburg zur Verfügung stehen.

BioChallenge GmbH befindet sich derzeit in der zweiten Verhandlungsrunde mit Vertretern von Risikokapitalgesellschaften. Bezüglich der Beantragung von öffentlichen Fördermitteln wurde neben den bereits vorhandenen Förderungen ein Antrag beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Förderprogramm „Biotechnologie 2000“, eingereicht (beantragtes Fördervolumen 1,5 Mio.).

Personalplanung: Für die nächsten fünf Jahre ist folgende Personalsituation in den einzelnen Bereichen gegeben (siehe Abbildung 35):

Produktentwicklung:

S. Wiese, C. Tisch und G. Husten haben unbefristete Arbeitsverträge an der Universität Würzburg. Ihre Nebentätigkeit in Organisation und Entwicklung ist bereits durch die Universität, Hochschulreferat IV, genehmigt worden. Anfang 2001 werden zwei Naturwissenschaftler (Dipl.-Biologe, Dipl.-Chemiker), ab 2002 fünf Naturwissenschaftler eingestellt; des weiteren 2001 zwei medizinisch-technische Assistenten (MTA), ab 2002 fünf MTAs.

Verwaltung:

Hier werden eine Verwaltungsangestellte (VA) und ein/e Betriebswirt/in (BW) notwendig sein.

Personalkostenplanung (in T/Euro)

	2001	2002	2003	2004
Entwicklung				
Wissenschaftler				
S. Wiese	46	46	46	46
C. Tisch	46	46	46	46
G. Husten	46	46	46	46
N.N: Biologe	60	60	60	60
N.N: Immunologe	60	60	60	60
N.N: Chemiker	—	60	60	60
N.N: Biologe	—	60	60	60
N.N: Chemiker	—	60	60	60
MTAs				
N.N.	36	36	36	36
N.N:	36	36	36	36
N.N:	—	36	36	36
N.N:	—	36	36	36
N.N:	—	36	36	36
Zwischensumme	330	618	618	618
Personalnebenkosten (25 %)	82,5	154,5	154,5	154,5
Summe für Entwicklung	412,5	772,5	772,5	772,5
Verwaltung				
Verwaltungsangestellte	32,5	32,5	32,5	32,5
Betriebswirt	37,5	37,5	37,5	37,5
Zwischensumme	70	70	70	70
Personalnebenkosten (25 %)	17,5	17,5	17,5	17,5
Summe für Verwaltung	87,5	87,5	87,5	87,5
Gesamtsumme	500	860	860	860

Abbildung 35

Investitionsplanung

Die Produktentwicklung wird teilweise in den Forschungslaboratorien der Forschergruppe der Universität Würzburg durchgeführt werden. Dennoch ist die Anmietung von Verwaltungs- und Laborräumen (insgesamt sind 350 m² geplant) unverzichtbar. Neben den Investitionen zur Einrichtung dieser Räumlich-

keiten (plus zusätzlich Computer, Telefonanlage, Faxgeräte etc.) ist die Finanzierung der Entwicklungsarbeiten (z.B. Reagenzien, Zellkulturmaterial, molekularbiologische Substanzen) eine weitere größere Investition. Das Finanzvolumen dieser Investitionen setzt sich wie folgt zusammen:

Investitionsplanung (in T/Euro)

	2001	2002	2003	2004
Einrichtung	300	35	35	35
Investitionen	1.000	200	200	200
Summe	1.300	235	235	235

Abbildung 36

Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

Neben den Aufwendungen für Personalstruktur und Investitionen sind folgende Ausgaben für laufende Kosten notwendig:

Sonstige Aufwendungen (in T/Euro)				
	2001	2002	2003	2004
Verwaltungskosten	6	6	6	6
Bewirtung	2	2	2	2
Werbung	50	75	75	75
Reisekosten	7	7	7	7
Versicherung	2,5	4	5	5
Zeitschriften	1	1	1	1
Reparaturen	2	2,5	2,5	2,5
Heizung/Strom/Wasser	5	6	7	7,5
Post/Telefon/Internet	7,5	10	12,5	12,5
Verwaltung	25	30	30	30
Rechtsberatung	20	25	25	25
Patentkosten	50	50	50	50
Buchführung	10	10	10	10
Jahresabschluss	12,5	15	17,5	20
Miete	84	84	84	84
Sonst. Verwaltung	10	10	10	10
Summe	294,5	337,5	344,5	347,5

Abbildung 37

Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

Zu den aufgeführten betriebswirtschaftlichen Planungen für die kommenden fünf Geschäftsjahre von BioChallenge GmbH sind folgende Anmerkungen notwendig: Die Liquiditätsreserve ist relativ hoch. Die Zinseinkünfte für die Liquiditätsreserve sind nicht berücksichtigt. Das gezeichnete Kapital enthält auch die Kapitalrücklagen und die Zinsen für die stille Beteiligung sind nicht separat aufgeführt.

Plan GuV (T/Euro)

	2001	2002	2003	2004
1. Erträge				
1.1 Umsatzerlöse	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2 Bestandsveränderungen	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3 Aktivierte Eigenleistungen	0,0	0,0	0,0	0,0
1.4 Sonstige betriebliche Erträge	0,0	0,0	0,0	0,0
1.5 Summe Erträge	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Aufwendungen				
2.1 Material und Waren	200	200	200	300
2.2 Fremdleistungen	10	15	15	15
2.3 Personal	500	860	860	860
2.4 Abschreibungen	130	153,5	177	200,5
2.5 Sonstiger betrieblicher Aufwand	294,5	337,5	344,5	347,5
2.9 Summe Aufwendungen	1.134,5	1.566	1.596,5	1.723
3. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-1.134,5	-1.566	-1.596,5	-1.723
4. Zinsen				
5. Staatliche Zuschüsse	175	175	175	175
7. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	-959,5	-1.391	-1.421,5	-1.548

Abbildung 38

Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

Liquiditätsplanung (T/Euro)

	2001	2002	2003	2004
1. Einzahlung				
1.1. Umsatz	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2. Anzahlungen	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2. Fördermittel	175	175	175	175
1.2. Stille Beteiligung	0	0	0	0
1.4. Summe Einzahlungen	175	175	175	175
2. Auszahlungen				
2.1. Material und Waren	200	200	200	300
2.2. Fremdleistungen	10	15	15	15
2.3. Personal	500	860	860	860
2.4. Sonstige Aufwendungen	294,5	337,5	344,5	347,5
2.5. Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
2.9. Summe Auszahlungen	1.004,5	1.412,5	1.419,5	1.522,5
2.10. Investitionen	1.300	235	235	235
2.11. Auszahlung gesamt	2.304,5	1.647,7	1.654,5	1.757,5
2.12. Kapitalbedarf	2.129,5	1.472,5	1.479,5	1.582,5
2.13. Kapitalbedarf kumuliert	2.129,5	3.602	5.081,5	6.664
3. Finanzierung				
3.1. Eigenkapital	30			
3.2. Venture Capital	6.000	–	10.000	–
3.6. Summe Finanzierung	6.030	0,0	0,0	10.000
4. Liquidität				
4.1. Barmittelbestand	50	50	50	50
4.2. Liquiditätsreserve	3.850,5	2.378	898,5	9.316

Abbildung 39

Das Fallbeispiel „BioChallenge GmbH“

Planbilanz (T/Euro)

	2001	2002	2003	2004
Aktiva				
Anlagevermögen				
Immaterielles Anlagevermögen	0,0	0,0	0,0	0,0
Grundstücke und Gebäude	0,0	0,0	0,0	0,0
Technische Anlagen und Maschinen	1.170	1.251,5	1.309,5	1.344
Summe Anlagevermögen	1.170	1.251,5	1.309,5	1.344
Umlaufvermögen				
Lager und Vorräte	0	0	0	0
Barmittel	3.900,5	2.428	948,5	9.366
Forderungen an Lieferanten	0	0	0	0
Sonstige Forderungen	0	0	0	0
Summe Umlaufvermögen	3.900,5	2.428	948,5	9.366
Summe Aktiva	5.070,5	3.679,5	2.258	10.710
Passiva				
Eigenkapital				
Gezeichnetes Kapital	30	6.030	6.030	6.030
Neues Eigenkapital		6.000	-	10.000
Gewinn und Verlustvortrag u. Freie Rückl.		-959,5	2.350,5	-3.772
Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	-959,5	-1.391	-1.421,5	-1.548
Rückstellungen	5.070,5	3.679,5	2.258	10.710
Verbindlichkeiten				
Material und Waren	0	0	0	0
Fremdleistungen	0	0	0	0
Kredite und langfristige Verbindlichkeiten	0	0	0	0
Kontokorrent und kurzfristige Verbindlichkeiten	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	0
Summe Verbindlichkeiten	0	0	0	0
Summe Passiva	5.070,5	3.679,5	2.258	10.710

Abbildung 40

7.10 Kritische Anmerkungen

Von H. Kollmer, Chr. Lendner, M. Dowling -
Universität Regensburg

Executive Summary

Die Executive Summary ist für eine Zusammenfassung zu lang. Sie sollte maximal zwei Seiten umfassen und keine Unterüberschriften enthalten. Absatz 1 wie auch der Produktentwicklungsplan gehören nicht in eine Executive Summary. Des Weiteren fehlen wichtige Aussagen, wie Umsatz, Ertrag sowie Finanzbedarf und Mitarbeiterzahl am Ende des Planungszeitraumes (Verwendung eines einheitlichen Stichtags). Ebenfalls sollte die Executive Summary das Geschäftsmodell darstellen und die Alleinstellungsmerkmale der BioChallenge GmbH sowie den Kundennutzen der Produkte enthalten.

Produkt oder Dienstleistung

Im Mittelpunkt dieses Abschnittes sollte die Beschreibung des Geschäftsvorhabens und der Produktkonzeption sowie der daraus abgeleitete Nutzen für den Kunden stehen. Die Problemstellung, die in den Absätzen 1-4 beschrieben wird, nimmt daher einen zu großen Raum ein. Stattdessen müssten die Produkte und deren Funktionen sofort genannt werden und der (End-)Kundennutzen herausgearbeitet werden. Eine straffe Gliederung in zwei Geschäftsfelder – Diagnose und Therapie – wäre dabei sinnvoll. Die Patenterteilung ist durch die genannten Publikationen von internationalen Arbeitsgruppen gefährdet, da hierdurch die Neuheit der Erfindung aus Sicht des Patentamtes in Frage gestellt wird. Eine Backup-Strategie bei Nichterteilung, beispielsweise Anmeldung auf neuartige Verfahren (statt auf neuartige Produkte), wird nicht betrachtet (bitte noch im BP vermerken!). Des

Weiteren wird die Inhaberschaft an den angemeldeten Patenten nicht dargelegt. Zum einen fehlt die Klärung, ob die Erfinder unter das Hochschullehrerprivileg fallen oder ob frühere Arbeitgeber bzw. Dritte Ansprüche geltend machen können. Zum anderen bleibt ungeklärt, ob die privat beantragten Patente auf die BioChallenge GmbH übertragen werden, was für die Bewertung der Unternehmung von großer Bedeutung ist.

Unternehmerteam

Es fehlen Angaben hinsichtlich der Expertise zum Absolvieren der klinischen Phasen. Des Weiteren ist nicht erkennbar, ob das Gründungsteam bereits erfolgreich länger zusammengearbeitet hat, ob alle Gründer Vollzeit und ausschließlich in der Gesellschaft arbeiten sowie ob Wettbewerbsvorbehalte von früheren Arbeitgebern vorliegen. Das Beratergremium sollte mit Kapazitäten aus der Industrie besetzt werden, nachdem bereits das Gründerteam sehr forschungslastig zusammengesetzt ist.

Markt und Wettbewerb

Die Struktur der Marktanalyse ist undurchsichtig und weite Teile (z.T. Absätze 1-4) sind überflüssig. Eine klare Herleitung des Umsatzpotenzials wurde nicht konsequent durchgeführt. Empfehlenswert wäre die Anwendung einer Top-down- und Bottom-up-Analyse. Die Bottom-up-Betrachtung kann ausgehend von der Anzahl der Darmkrebskranken, aufgeteilt nach Ländern, hin zum Umsatz mit Diagnose- und Therapieprodukten, durchgeführt werden. Der so errechnete Umsatz sollte durch eine Top-down-Betrachtung überprüft werden.

Stattdessen wird ein etabliertes Produkt beschrieben, wichtige Schlussfolgerungen bleiben aber aus: Was bedeutet der Umsatz von Plectifen für die Produkte der BioChallenge GmbH? Ist ebenfalls mit einem Preiseinbruch durch Aufkommen von Wettbewerb zu rechnen? Liegt ein Produktlebenszyklus vor? Die Betrachtung einer weiteren Unternehmung (BMS) steht ebenfalls zusammenhangslos im Raum. Zudem fallen die Annahmen vom Himmel, dass 15% des Umsatzvolumens für Krebstherapeutika von BMS dem Marktpotenzial des eigenen Therapeutikums entsprechen und davon 10% als Lizenzerlöse veranschlagt werden können. Generell fehlen alle Quellenangaben. Markteintrittsbarrieren für die neugegründete Unternehmung – wie Gegenreaktionen des Wettbewerbs – werden nicht untersucht.

Marketing

Die Hochpreisstrategie wird zwar genannt, aber falsch begründet. Dazu muss ein Zusammenhang zwischen dem angebotenen Produkt und der Marktnachfrage hergestellt werden: Bei einem Angebot von mehreren gleichwertigen Produkten, hohem Wettbewerb und geringer Nachfrage lässt sich auch kein hoher Preis erzielen. Der hohe Preis muss also auf dem Produktangebot und der Nachfrage bei gleichzeitig möglichst fehlendem Wettbewerb beruhen.

Nicht die Werbung beim Endkunden, sondern das Finden eines starken Kooperationspartners, z.B. zur Produktion und zum Vertrieb, sollten im Mittelpunkt stehen. Der Absatz 7 („Durch fortlaufende...“) gehört unter Geschäftssystem und Organisation gegliedert.

Geschäftssystem und Organisation

Das Geschäftsmodell muss klarer herausgearbeitet werden im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern beispielsweise in der Produktion und im Vertrieb. Die Planung der zeitkritischen klinischen Phasen unterbleibt gänzlich. In dieser Rubrik des Businessplans empfehlen sich Hinweise auf rechtliche Aspekte des Vorhabens, wie z.B. vorhandene ungewisse Verbindlichkeiten oder anhängende Rechtsstreitigkeiten bzw. entsprechende Negativverklärungen.

Realisierungsplan

Es fehlt eine klare Nennung der Aktivitäten und Meilensteine in den unterschiedlichen Unternehmensphasen, wie auch eine anschauliche graphische Darstellung des Realisierungsfahrplanes. Bestimmte Meilensteine sollten gleichzeitig als Eckdaten für die Finanzierung dienen. Eine eigenständige Durchführung der klinischen Phasen erscheint bei der bestehenden und geplanten Unternehmensgröße fraglich.

Chancen und Risiken

Es wurde keine vollständige SWOT-Analyse durchgeführt. Zwar sind grundsätzliche Chancen und Risiken dargestellt, allerdings wird auf die Risiken zu knapp eingegangen. Zudem fehlt die Angabe der Stärken und Schwächen. Hier sollten „Best- und Worst-case Szenarien“ mitaufgenommen werden, sowie mögliche Gegenmaßnahmen als Backup-Strategie.

Finanzierung

Die zweite Finanzierungsrunde ist in der geplanten Weise nicht durchführbar. Zum einen liegt sie kurz vor Ende des Planungszeitraums, zum anderen führt sie zu einer erheblichen Überfinanzierung. Der Finanzierungszeit-

raum muss dem Planungszeitraum entsprechen, kann aber eine sinnvolle meilensteinabhängige Trennung enthalten. Des Weiteren muss die finanzielle Auswirkung des „Best- und Worst-cases“ dargestellt werden. Die Einplanung eines öffentlichen Zuschusses vor dessen Beantragung bzw. Genehmigung erfordert die Existenz einer Ersatzfinanzierung im Falle eines Nichteintrittes. Weiter zu ergänzen ist die Erörterung der Vor- und Nachteile der alternativen Finanzierungsmöglichkeiten bzw. eines möglichen Finanzierungsmixes. Eine Möglichkeit stellt die Beteiligung eines strategischen Industriepartners dar. Die Exit-Option sollte als vorteilhafte Alternative im Verhältnis zu anderen Ausstiegsvarianten eines Finanziers herausgearbeitet werden.

In der Gewinn- und Verlustrechnung fehlen die grundlegenden Annahmen und Erläuterungen. Unwesentliche Detailpositionen (in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen) können zusammengefasst dargestellt werden. Andererseits fehlen wesentliche Aufwandspositionen (z.B. Fortbildungskosten) und Aufsplittungen (z.B. Materialaufwand). Im Falle einer in Betracht gezogenen stillen Beteiligung fehlt der Ansatz von entsprechendem Zinsaufwand und Rückstellungen für Rückzahlungsentgelte. Bei der Personalplanung empfiehlt sich eine periodische Kurzübersicht mit der Anzahl Headcounts nach Funktion unter Angabe der Eintrittszeitpunkte (z.B. Jahresmitte oder -ende). Details über die Entwicklung der Gehälter und Personalnebenkosten sowie Angaben zur Mitarbeiterincentivierung fehlen.

Bei der Investitionsplanung ist eine Aufsplittung mit Erläuterung der Investitionen mit der zugehörigen Berechnung der Abschreibung erforderlich.

8: Anhang

- 8.1 Vordrucke
(Finanzierungs-Tool auf Excel-Basis steht zum Download unter: www.bpwn.de)
- 8.2 Glossar
- 8.3 Literaturempfehlungen
- 8.4 Übersicht Infoquellen zu allgemeinen Wirtschaftsdaten und Kontaktadressen
- 8.5 Mitwirkende im Nordbayerischen Netzwerk

8.1 Vordrucke

Liquiditätsplanung (in Euro)	2002	2003	2004	2005	2006
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					
4.4 Liquiditätsreserve					

Gewinn- und Verlustrechnung (in Euro)		2002	2003	2004	2005	2006
1.	Erträge					
1.1	Umsatzerlöse					
1.2	Bestandsveränderungen					
1.3	Aktivierete Eigenleistungen					
1.4	Sonstige betriebliche Erträge					
1.5	Summe Erträge					
2.	Aufwendungen					
2.1	Material und Waren					
2.2	Fremdleistungen					
2.3	Personal					
2.4	Leasing					
2.5	Abschreibungen					
2.6	Sonstiger betrieblicher Aufwand					
2.7	Rückstellungen					
2.8	Außerordentliche Aufwendungen					
2.9	Summe Aufwendungen					
3.	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit					
4.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen					
5.	Staatliche Zuschüsse					
6.	Steuern					
6.1	Steuern vom Einkommen und Ertrag					
6.2	Sonstige Steuern					
7.	Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag					

Anhang

Planbilanz (in Euro)	2002	2003	2004	2005	2006
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 Verbindlichkeiten					
2.3.4 Kontokorrent und kurzfr. Verbindlichkeiten					
2.3.5 Sonstige Verbindlichkeiten (Steuern)					
2.3.6 Summe Verbindlichkeiten					
2.4 Summe Passiva					

8.2 Glossar

3i

Abkürzung für Investors in Industries.

Abschöpfungsstrategie

Preisstrategie, bei der ein Preis hoch angesetzt wird, um eine möglichst hohe Bruttomarge und somit eine hohe Gewinnabschöpfung zu erzielen; wird u.a. bei neuartigen Produkten oder Dienstleistungen mit wenig Alternativen für die Kund(inn)en angewandt.

Abschreibung

Die rechnerische Erfassung von Wertminderungen betrieblicher Vermögensgegenstände.

Accelerator

„Beschleuniger“, Institution, die durch intensives Coaching jungen Unternehmen zu einer schnellen Entwicklung verhilft.

Added Value

Wertzuwachs, der durch Einbringen von Management - Know-how und die Betreuung des Investors (VC-Gesellschaft oder Business Angel) erzielt wird.

Advisory Board

Englische Bezeichnung für den Fachbeirat, der dem Anlageausschuss bei fachlichen Fragen beratend zur Seite steht.

Agio

Bezeichnung für einen in Prozent ausgedrückten Preisaufschlag auf die Einlage des Aktien- oder Kommanditanteils.

Aktiva

Summe der Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Die Aktivseite einer Bilanz umfasst das betriebliche Vermögen, unterteilt in Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Die Summe der Aktiva in der Bilanz muss immer gleich der Summe der Passiva sein.

Amber Light

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

Asset Deal

Firmenübernahme durch Kauf der einzelnen Wirtschaftsgüter (anstelle der Anteile). Gegensatz: „Share Deal“.

Asset Sales Deals

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

Asset Stripping

Zerschlagung eines übernommenen Unternehmens durch Verkauf von Teilbereichen oder Vermögensgegenständen.

Aufwand

Der in Geldeinheiten ausgedrückte Werteverzehr, der während einer Abrechnungsperiode in einem Betrieb anfällt (z.B. Rohstoffverbrauch in der Produktion).

Ausgaben

Alle Geschäftsvorfälle, die das Geldvermögen mindern (z.B. Kauf von Rohstoffen).

Auszahlung

Geschäftsvorfälle, die den Zahlungsmittelbestand verringern (z.B. Barkauf von Büromaterial).

Barwert

Als Barwert oder Gegenstandswert wird der gegenwärtige Wert eines in der Zukunft erwarteten Geldbetrages bezeichnet. Man erhält den Barwert durch entsprechende Abzinsung des künftigen Geldbetrages mit einem Kapitalzinssatz der Ausdruck einer alternativ erreichbaren Verzinsung ist.

Benchmark

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

Best Case

Geschäftsszenario unter Annahme mehrheitlich positiver Ereignisse oder Verläufe („günstiger Fall“).

Bilanz

Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital eines Unternehmens am Stichtag. Das Vermögen stellt als Gesamtheit aller im Unternehmen eingesetzten Güter und Geldmittel die Aktiva dar. Das Kapital dagegen stellt als Summe aller Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern die Passiva dar.

BioRegio-Wettbewerbe

Wettbewerb zwischen verschiedenen Regionen in Deutschland zur Förderung von Unternehmensgründungen im Bereich Biotechnologie.

Break-Even-Point (Gewinnschwelle)

Im Zusammenhang mit der Gründung: Zeitpunkt, an dem positive Cash Flows erarbeitet werden; generell: Zeitpunkt, an dem die Gewinnschwelle überschritten und ein Gewinn realisiert wird bzw. Umsatzhöhe, bei der die Erlöse gerade die fixen und variablen Kosten decken.

Bridge Financing (Überbrückungsfinanzierung)

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

Buffer (Puffer)

Ausdruck für ungenutzte Kreditlinien oder Barreserven.

Burn-Out Turnaround (Restart)

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

Burn Rate

Geschwindigkeit, mit der Geld aufgebraucht wird, z.B. ausgedrückt in EURO pro Monat bzw. Zeitspanne, bis das einem Unternehmen zur Verfügung gestellte Kapital verbraucht ist.

Business Angel

Vermögende Privatperson (im Idealfall erfahrene/r Unternehmer/in), die junge Unternehmen bei der Gründung mit Kapital und/oder aktiver Unterstützung (bspw. Coaching oder Managementhilfe) und Kontakten unterstützt (Ihr Honorar: Unternehmensanteile). Im anglo-amerikanischen Raum verbreitet vorkommende Finanzierung von Seed-Finanzierungen.

Businessplan

Unternehmenskonzept, das klar und prägnant Auskunft gibt über alle Aspekte eines neuen Unternehmens, die für Kapitalgeber/innen wichtig sind; dazu gehören Ausführungen zu Produktidee, Markt, Team und Führung des zukünftigen Betriebs, betriebswirtschaftliche Analysen etc.

Buy Back

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

CAGR

Abkürzung für Compound Annual Growth Rate (jährliche Wachstumsrate).

Capital Gain

Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf von Unternehmensanteilen.

Captive Fund

Bezeichnet einen Fonds, der Teil einer größeren Finanzinstitution ist oder ihr gehört.
Gegensatz: Independent Fund.

Carried Interest

Englische Bezeichnung für die Gewinnbeteiligung der Fondsmanagementgesellschaft und deren Manager am Erfolg der verwalteten Fonds; häufig 20 Prozent für Managementgesellschaft und 80 Prozent für Investoren.

Case Szenarios

Im Zusammenhang mit der Prüfung einer potenziellen Beteiligung werden verschiedene Fallstudien durchgeführt: Ein „pessimistic case szenario“ für eine negative Entwicklung, ein „optimistic case szenario“ für die günstigste Entwicklung und ein „most likely szenario“ für eine am wahrscheinlichsten gehaltene Entwicklung (oder auch „worst case“ [negative Entwicklung], „real case“ [realistische Entwicklung] und „best case“ [optimistische Entwicklung]).

Cash-Flow (CF)

Der in einer Periode erfolgswirksam erwirtschaftete Zahlungsüberschuss. Der CF wird abgeleitet aus den Daten des Jahresabschlusses (bzw. Planzahlen), insbesondere der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Er ist Indikator für die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens.

Cash Flow Deals

Traditionelle Form von MBO, die weitgehend auf der Basis der erwirtschafteten flüssigen Mittel eines Unternehmens finanziert werden. Schlüsselgröße ist der Cash Flow, aus dem die Rückführung der aufgenommenen Fremdkapitalmittel und der Zinsdienst für die Finanzierung eines Buy-Out getragen werden muß.

Chief Executive Officer (CEO)

Vorstandsvorsitzende(r)

Chief Financial Officer (CFO)

Leiter(in) Finanzen

Chief Organisation Officer (COO)

Leiter(in) Organisation

Chief Technological Officer (CTO)

Leiter(in) Technik

Chinese Walls

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

Conjoint Analyse

Analyseverfahren zum Ausloten von Präferenzen. Anhand von Vergleichsurteilen für verschiedene Produkte gelingt es durch C., den Nutzen einzelner Merkmale dieser Produkte zu messen. C. kann für das Produktdesign, die Preisfindung oder die Positionierung eines Produktes eingesetzt werden.

Copyright

Urheberrechtsschutz, um Nachahmung einer Idee, eines Namens oder eines Produktes zu unterbinden.

Corporate Venture Capital

VC-Gesellschaften, die zu Konzernen gehören. Auf diese Art und Weise können innovative Geschäftsideen ins Unternehmen getragen werden oder den Mitarbeitern kann die Möglichkeit gegeben werden, mit Hilfe des Konzerns etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Desweiteren gibt es Corporate Venture Capital Gesellschaften, die weitgehend unabhängig vom Mutterkonzern agieren, jedoch einen entlehnten Branchenschwerpunkt als Investitionsschwerpunkt gewählt haben.

Co-Investment

Bezeichnung für eine Portfolioinvestition mit einem Minderheitsanteil, wobei die hauptsächliche Betreuung von einem Lead-Investor übernommen wird und sich so der Betreuungsaufwand für den Co-Investor reduziert.

Co-Lead Investments

Bezeichnung für eine Portfolioinvestition, in gleicher Höhe wie der Lead-Investor, der jedoch die Betreuung des Beteiligungsunternehmens übernimmt.

Co-Venturing

Beteiligung an einem Unternehmen durch mehrere Investoren, von denen einer als Lead-Investor auftritt.

Deal

Englische Bezeichnung für ein Portfoliogeschäft/ eine Portfoliobeteiligung.

Deal Flow

Investmentmöglichkeiten, die einer Venture Capital-Gesellschaft angetragen werden.

Deutsche Ausgleichsbank (DTA)

Anstalt des öffentlichen Rechts, die überwiegend Aufbaudarlehen an kleine und mittlere Unternehmen sowie an Existenzgründer vergibt.

Development Capital

Kapital zur Finanzierung der Geschäftsentwicklung reiferer mittelständischer Unternehmen.

Dingo

Don't invest - no growth opportunity.

Disbursements

Auszahlung des Kapitals anlässlich einer Beteiligung.

Discounted-Cashflow-Methode

Möglichkeit zur Bestimmung des Unternehmenswerts; Berechnung erfolgt auf der Grundlage des abgezinnten Cashflows über einen bestimmten Zeitabschnitt.

Due Diligence

Intensive Untersuchung der betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Gegebenheiten und Planungen in das zu investierende Unternehmen. Ziel ist es, potenzielle Risiken, die Einfluß auf die zukünftige Geschäftstätigkeit haben könnten, frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Diese abschließende detaillierte Untersuchung, Prüfung und Bewertung eines potenziellen Beteiligungsunternehmens dient als Grundlage für die Investmententscheidung.

Early Stage (Financing)

(Finanzierung der) Frühphasenentwicklung eines Unternehmens, von der Finanzierung der Konzeption bis zum Start der Produktion und Vermarktung sowie zusammenfassender Begriff für Seed- und Start-up-Investitionsphasen.

Ebit

Earnings before Interest and Taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern): Maßstab, der bei der Unternehmensbewertung auf schuldenfreier Basis Anwendung findet.

Eigenkapital

Das vom Unternehmer oder den Gesellschaftern in das Unternehmen eingebrachte Kapital, für das kein Anspruch auf eine feste Verzinsung oder Rückzahlung des Betrages besteht, dafür aber auf Beteiligung am Erfolg und am Liquidationserlös.

Einzahlungen

Eine Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes. Beispiele für Einzahlungen sind: Bareinlage, Aufnahme eines Bankkredites, Barverkauf von Waren.

Elevator Pitch

Kurzpräsentation der Geschäftsidee (30 Sekunden bis max. 10 Minuten) vor Kapitalgebern oder einem interessierten Publikum. Ziel: Interesse wecken, um später unter vier Augen die Details der Geschäftsidee zu erläutern.

Entrepreneure

Bezeichnung für (Jung-)Unternehmer, die wachstumsorientierte Unternehmen aufbauen.

Equity

Eigenkapital

Equity Kicker

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

Equity Story

Dokumentation im Rahmen eines Emissionsverfahrens, in der wesentliche Charakteristika des Unternehmens und wichtige Leitlinien der Unternehmensstrategie dargestellt werden (die Erfolgsgeschichte des Unternehmens; in der Vergangenheit und in der Zukunft).

Ertrag

Der in Geldeinheiten ausgedrückte Wertzuwachs, der während einer Abrechnungsperiode in einem Bereich zu verzeichnen ist.

Executive Summary

Zusammenfassende Darstellung

Exit

Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch Veräußerung seines Anteils im Wege von: „Buy Back“, „Trade Sale“, „Secondary Purchase“ oder „Going public“. Realisierung des Gewinns für den Investor.

Exit-Strategie

Strategie zur Realisierung des Gewinns aus einer Investition.

Expansion Financing

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

Feasibility Study (Durchführbarkeitsstudie)

Analyse der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit eines Projektes.

Finanzierung

Beschaffung/Bereitstellung von Kapital für ein Unternehmen.

Flop

Totaler Fehlschlag einer Beteiligung. Gegensatz: High Flyer.

Fremdkapital

Bezeichnung für die in der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber Dritten.

Fume Date

Zeitpunkt, an dem die nächste Finanzierungsrunde abgeschlossen sein muss, weil dann das Geld ausgeht.

Fund-Raising

Das „Einwerben“ von Investitionskapital. Startphase eines Venture Capital Fonds, in der institutionelle, industrielle oder private Anleger dafür gewonnen werden, Fondsanteile zu zeichnen. Die meisten VC-Gesellschaften legen in unregelmäßigen Abständen Fonds auf, in denen sie das Geld sammeln, das sie

dann in die Beteiligungen investieren. Je besser der Track Record einer VC-Gesellschaft desto größer ihre Chancen, auch in Zukunft Geld einzusammeln.

Gantt-Chart (Balkenplan)

Übersicht über den zeitlichen Verlauf eines Projektes, in der verschiedene Projektaktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge und Dauer (durch Balken) abgebildet werden.

Geschäftssystem/-modell

Beschreibung von Einzeltätigkeiten eines Unternehmens und deren gegenseitiger Abhängigkeit; das Geschäftssystem zeigt, welche Tätigkeiten wie ablaufen müssen, damit ein Produkt hergestellt oder eine Dienstleistung erbracht werden kann und wie das Unternehmen damit Geld verdient.

Gewinn

Differenz zwischen Ertrag und Aufwand.

Gewinthesaurierung

Nichtausschüttung/Einbehaltung von Unternehmensgewinnen.

Going-Public

Börsengang eines Unternehmens. Siehe auch IPO.

Hands Off

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

Hands On (Aktive Betreuung)

Der Investor zielt auf eine Wertsteigerung durch aktive Unterstützung des Managements ab. Added Value (über die Mitwirkung in Beiräten, Aufsichtsräten etc. hinausgehende Aktivitäten).

Hard Money

Kapital, das eine Rendite erwirtschaften muss, z.B. Venture Capital. Gegensatz: Soft Money.

High Flyer

Bezeichnung für Aktien oder Unternehmensbeteiligungen mit einem extremen Wertanstieg. Gegensatz: „Flop“.

Hurdle Rate

Basisvergütung der Investoren. Erst nach Auszahlung dieser Basisvergütung erhält die Managementgesellschaft eine Gewinnbeteiligung (Carried Interest).

Independent Fund

Unabhängiger Fonds oder VC-Gesellschaft, die nicht von einer bestimmten Finanzgruppe kontrolliert wird. Gegensatz: Captive Fund.

Institutionelle Investoren

Große Institutionen, z. B. Kreditinstitute, Versicherungen, Pensionsfonds oder Großunternehmen, die in Eigenkapitalfonds investieren.

Investment Qualification Memorandum

Die Investitionsvorlage ist das Ergebnis der Due Diligence und dient zur Vorbereitung der Investitionsentscheidung durch den Anlageausschuss.

IPO (Initial Public Offering) (Börsengang)

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

Insolvenz

Zahlungsunfähigkeit bzw. drohende Zahlungsunfähigkeit oder auch Überschuldung mit nachfolgender Sanierung oder Liquidation des Unternehmens.

IRR (Internal Rate of Return) (Interner Zinsfuß)

Finanzmathematische Methode zur Berechnung der Rendite eines Investments: Diskontsatz, bei dem der Net Present Value aller negativen und positiven Cashflows gleich null wird.

Investition

Verwendung von finanziellen Mitteln zur Beschaffung von Sachvermögen (z.B. Maschinen), immateriellem Vermögen (z.B. Patente) oder Finanzvermögen (Wertpapiere, Beteiligungen, etc.).

IT-Unternehmen

Unternehmen der Informationstechnologie.

IuK

Abkürzung für Informations- und Kommunikationstechnologien.

Joint Venture

Ein häufig zeitlich begrenzter Zusammenschluss zweier Unternehmen unter Ausnutzung der Synergien beider Betriebe, um einen neuen Markt zu erobern oder gemeinsame Projekte voranzubringen.

KfW

Abkürzung für Kreditanstalt für Wiederaufbau.

Konkurs

Einstellung aller Zahlungen eines Unternehmens wegen Zahlungsunfähigkeit mit nachfolgender Auflösung des Unternehmens.

Kosten

Der bewerte leistungsbezogene Güterverbrauch. Kosten sind von den anderen einsatzbezogenen Grundbegriffen des Rechnungswesens, den Auszahlungen, den Ausgaben und dem Aufwand zu unterscheiden.

Kosten, fixe

Die Kosten, deren Höhe bei der Variation einer Kosteneinflussgröße konstant bleibt. Die Mietkosten für ein Ladengeschäft z.B. sind konstant, unabhängig davon, ob etwas verkauft wird.

Kosten, variable

Im Gegensatz zu den fixen Kosten bezeichnet man als variable jene Kosten, deren Höhe sich bei der Variation einer Kosteneinflussgröße verändert.

Kreditlimit (Kreditlinie oder Kontokorrentlinie)

Bis zu einem Maximalbetrag zugesagter Kredit, der nicht voll ausgeschöpft werden muss, wobei Zinsen nur auf den tatsächlich beanspruchten Betrag anfallen.

Later Stage Financing (Spätphasenfinanzierung)

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

Lead Investor

In einem Syndikat von VC-Gesellschaften der Investor meist mit dem größten Anteil, der sowohl die Organisation der Finanzierung als auch die „Hands On“- Betreuung übernimmt.

Leverage

Grad der Fremdverschuldung eines Unternehmens, meistens ausgedrückt durch das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital.

Leveraged Buy-out (LBO)

Überwiegend fremdkapitalfinanzierte Unternehmensübernahme.

Letter of Intent (LoI)

Schriftlich abgegebene Erklärung im Vorfeld einer Portfolioinvestition, in der die Absicht von Investor und Entrepreneur zum Abschluß des Unternehmensbeteiligungsvertrages bekundet wird.

Liquidation

Verflüssigung der Aktiva eines Unternehmens mit anschließender Bezahlung der Verpflichtungen und Auflösung des Unternehmens.

Liquidität

Fähigkeit, fällige Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen, z.B. indem genügend flüssige Mittel vorhanden sind.

Lizenz

Durch Vertrag erworbene Befugnis zur Herstellung oder Erbringung eines patentrechtlich geschützten Produktes oder einer Dienstleistung, meistens verknüpft mit einer Lizenzgebühr.

Lizenzgebühr

Gebühr, die bezahlt werden muss, um eine Lizenz zu erwerben.

Make or Buy

Entscheidung, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung selbst hergestellt (make) oder eingekauft (buy) wird.

Marge

Unterschied zwischen Verkaufspreis und Selbstkosten, auch Verdienstspanne genannt.

Marketing-Mix

Vier Elemente des Marketings: Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation, (engl. 4 P's of Marketing – Product, Price, Place, Promotion).

Marktanalyse

Analyse von Bezugs- und Absatzmärkten mit dem Ziel festzustellen, ob und wie ein bestimmter Markt ein Produkt aufnimmt.

Marktdurchdringung

Prozentualer Anteil eines Angebots am Gesamtmarkt (der genau zu definieren ist).

Markteintrittsschranken

Nachteile eines neu auf einen Markt eintretenden Unternehmens gegenüber den auf diesem Markt befindlichen Anbietern.

Markteintrittsstrategie

Strategie zur Verwirklichung neuer Geschäfte, d.h. zur Überwindung von Markteintrittsschranken.

Marktforschung

Sammlung und Aufbereitung von externen Informationen mit dem Ziel der Festlegung einzelner Elemente der 4 P's (Product, Price, Place, Promotion); Erforschung der Absatzmärkte, z.B. hinsichtlich Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil, Konkurrenz, Bedarfsstruktur, Lieferfristen, Transportmitteln, Preisen und Qualitäten.

Marktsegmentierung

Aufteilung eines Marktes in klar abgegrenzte Untergruppen von Kunden, aus denen die Zielgruppen abgeleitet werden, die mit einem bestimmten Marketing-Mix erreicht werden sollen.

MBI (Management Buy-In)

Übernahme eines Unternehmens durch ein externes Management.

MBO (Management Buy-Out)

Übernahme eines Unternehmens durch das vorhandene Management mit Hilfe eines Finanzinvestors.

Mezzanine Money

Finanzierungsmittel, die die Finanzierungslücke zwischen Fremd- und Eigenkapital in der Kapitalstruktur insbesondere bei MBO/MBI füllen. In Deutschland gebräuchliche Formen: Ordinated Dept, patriarische Darlehen, Gesellschafterdarlehen, Vorzugsaktien, Genußscheine, stille Beteiligung und Seller's Notes.

Nasdaq

Nordamerikanische Börse für Wachstumswerte.

Net Present Value (NPV)

Nettowert eines zukünftigen Vermögenswerts, z.B. eines Cashflows, aus gegenwärtiger Sicht; Antwort auf die Frage: Wie viel ist ein zukünftiger Geldbetrag heute wert?

Neutraler Erfolg

Erfolg/Gewinn aus nicht üblicher Geschäftstätigkeit des Unternehmens (Börsengewinne, Verkauf von Maschinen über Buchwert etc.).

Normal Case

Annahme des nach bestem Wissen und Gewissen wahrscheinlichsten Geschäftsszenarios („Normalfall“), oft auch „Base Case“ oder „Real Case“ genannt.

Offene Beteiligung

Direkte Beteiligung durch Übernahme von Unternehmensanteilen.

OoC

Abkürzung für „Out of Cash“. Zeitpunkt, an dem das Unternehmen nicht mehr über genügend Geld verfügt.

Operativer Erfolg

Gewinn aus üblicher Geschäftstätigkeit des Unternehmens = Gewinn abzüglich Neutraler Erfolg.

Passiva

Herkunft des Kapitals eines Unternehmens. Die Summe der Passiva in der Bilanz muss immer gleich der Summe der Aktiva sein.

Pay Back

Investierter Betrag plus Capital Gain, realisiert beim Exit.

Penetrationsstrategie

Preisstrategie, bei der in der Einführungsphase eines Produktes niedrige Preise angesetzt werden, um möglichst schnell einen großen Markt zu erschließen.

Portfolio

Summe des gesamten in Beteiligungen angelegten Kapitals einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft.

Private Equity

Im Amerikanischen Oberbegriff für alle Eigenkapital-Anlageformen: Venture Capital, Mezzanine und LBO. Beteiligungskapital im weitesten Sinne.

Private Investoren

Privatpersonen, die eigene Mittel in Unternehmen investieren und diese direkt unterstützen. Business Angel.

Private Placement

Private Platzierung von Aktien ohne Inanspruchnahme der Börse im Gegensatz zum Public Offering.

PU

Abkürzung für Portfolio-Unternehmen.

Public Offering

Öffentliches Angebot von Aktien über die Börse im Gegensatz zum Private Placement.

Quick Ratio

Messung der Unternehmensliquidität zur Bewertung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens (Summe der Aktiva: Summe der Verbindlichkeiten).

Ratchet/Sliding Scale

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

Rentabilität

Die Rentabilität zeigt an, in welcher Höhe sich das eingesetzte Kapital in einer Periode verzinst hat (Gesamtkapitalrentabilität/Eigenkapitalrentabilität).

Replacement Capital

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

Restart (Turnaround)

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

Return on Investment (ROI)

Der ROI gibt das Verhältnis zwischen Gewinn und investiertem Kapital an (Rentabilitätskennzahl).

Scouts

Personen, die aussichtsreiche Portfoliobeteiligungen sichten.

Second Round Financing

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

Secondary Purchase

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

Seed Capital

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

(Pre-) Seed-Phase

Phase vor der formellen Firmengründung (Vorgründungsphase).

Seller's Notes (Kaufpreisstundungen)

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

Sensitivitätsanalyse

Analyse der Wirkung möglicher Veränderungen von Annahmen auf das Unternehmen (z.B. auf Ergebnis, Umsatz, Marktanteil).

Serial Entrepreneur

Unternehmer, der schon ein oder mehrere Unternehmen gegründet, aufgebaut und verkauft hat.

Share Deal

Firmenübernahme durch Kauf der Geschäftsanteile.

Soft Money

Kapital, für welches kein Renditezwang besteht; wird meistens von Familie, Bekannten, Staat oder Stiftungen zur Verfügung gestellt.

Spin-Off

Ausgliederung und Verselbstständigung einer Abteilung oder eines Unternehmensteils aus einer Unternehmung/einem Konzern (auch: Ausgründung von Wissenschaftlern aus einer Hochschule/wissenschaftlichem Institut).

Start-up

Phase direkt nach der Gründung eines Unternehmens, oft auch Bezeichnung für ein junges Wachstumsunternehmen (ein „Start-up“).

Start-up-Financing (Gründungsfinanzierung)

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

Stille Gesellschaft

Stille Beteiligung, i.d.R. mit fester Laufzeit, festem Zins und festgelegter erfolgsabhängiger Komponente; bedarf nicht der Publizität.

Subordinated Debt

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

Substitute

Andersartige Produkte, die das gleiche Kund(inn)enbedürfnis befriedigen.

Swot-Analyse

Analyse von Strengths/Weakness/Opportunities/Threats oder deutsch die Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken-Analyse. Jedes Unternehmen sollte eine solche Analyse machen, um die eigene Situation besser einschätzen zu können und dementsprechend die optimale Strategie zu finden.

Syndication

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

tbg

Abkürzung für Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft. Eine Tochter der Deutschen Ausgleichsbank, die die Finanzierung von technologieorientierten Wachstumsunternehmen unterstützt.

Tilgung

Rückzahlung einer Geldschuld, besonders eines Bankkredits oder einer Anleihe auf der Grundlage eines Tilgungsplans.

Track Record

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

Trade Sale

Veräußerung der Unternehmensanteile an einen industriellen Investor.

TTC

Abkürzung für „Time to Close“. Zeitpunkt, zu dem die Finanzierung stehen muß, da das Unternehmen sonst ein Liquiditätsproblem bekommt.

Turnaround Financing

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

Umlaufvermögen

Vermögenswerte, die sich im normalen Ablauf der Geschäftstätigkeit kurzfristig in flüssige Mittel verwandeln lassen.

Unique Selling Proposition (USP)

Begriff aus dem Marketing, „einzigartiges Verkaufsangebot“ oder auch Alleinstellungsmerkmal, d.h. schlagendes Verkaufsargument oder spezielle Eigenschaft, die einem Produkt oder einer Dienstleistung einen größeren Kund(inn)ennutzen verschafft.

Unternehmensbewertung

Feststellung des Wertes einer Unternehmung. „Feststellung“ hat dabei einen doppelten Sinn und bedeutet, dass der Bewertende entweder eine Entscheidung treffen kann, indem er selbst einen Wert zumisst, oder dass er vorgefundene Werte registriert und überträgt.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur umfasst die in einer Firma aufgrund ihrer bisherigen kollektiven Erfahrungen verankerten Glaubenssätze, Werte, Normen und Regeln. Diese prägen die typischen Verhaltensmuster der Mitglieder.

Vendor

Verkäufer eines Unternehmens oder von Unternehmensanteilen.

Venture Capital (VC)

Wagniskapital, Chancenkapi tal, Risikokapital. Finanzierung junger, wachstumsstarker Unternehmen überwiegend aus den Technologiebranchen durch institutionelle Investoren (z.B. VC-Gesellschaften) oder informelle Investoren (z.B. Business Angels). Die Bereitstellung wird – im Gegensatz zur Kreditvergabe – nicht vom Vorhandensein beleihungsfähiger Vermögenswerte des Unternehmens oder des Inhabers abhängig gemacht, sondern allein von den geschätzten Ertragschancen des zu finanzierenden Unternehmens.

Venture Catalyst

Institution als Mittler zwischen jungen Technologieunternehmen und Eigenkapitalinvestoren. Sichtet, prüft und verbessert Businesspläne und sucht geeignete Investoren.

Venture Capital Fund

Fonds, aus dem der professionelle Venture Capitalist seine Investitionen finanziert.

Venture-Capital-Gesellschaften (VCG)

Auf Wachstumsbranchen spezialisierte Investmentfonds, die jungen Unternehmern Risikokapital geben und sie in den ersten Jahren betreuen.

Vertraulichkeitserklärung

Auch: Non-Disclosure-Agreement (NDA). Bevor Sie Ihren Businessplan an Dritte geben, sollten Sie von diesem ein NDA einfordern. Alle Mitarbeiter, Coaches und Juroren im Rahmen des Businessplan Wettbewerb Nordbayern haben selbstverständlich eine Vertraulichkeitserklärung unterschrieben. Eine Vorlage steht unter www.bpwn.de.

Vertrieb

Planung, Implementierung und Kontrolle des Transports der Produkte und Dienstleistungen vom Ausgangspunkt zu den Kund(inn)en.

Vertriebskanal (Distributionskanal)

Physischer Weg, auf dem ein Produkt vom Unternehmen zu den Kund(inn)en gelangt; es gibt verschiedene Formen: Direktvertrieb, Detaillisten, Agenten, Franchising, Grossisten.

„Vulture“ Capitalist

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

Win-Win-Situation

Situation, in der alle beteiligten Personen oder Unternehmen gewinnen oder aus der alle Beteiligten einen gerecht verteilten Nutzen ziehen.

Window on Technology

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

Worst Case

Annahme eines Geschäftsszenarios mit Einberechnung mehrheitlich ungünstiger Bedingungen („ungünstiger Fall“).

Yield

Rate of Return bei Schuldverschreibungen/Ergebnis aus einer Kapitalanlage.

8.3 Literaturempfehlungen

Businesspläne

Abrams, Rhonda M.: *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*; Grants Pars/OR: The Oasis Press; 2. Auflage, 1993

Dieterle, Willi K.; Winckler, Eike M.: *Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung*; Berlin: Beck-Wirtschaftsberater, 1995

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

Kußmaul, Heinz: *Arbeitsbuch Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer: Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen der Existenzgründungspraxis*; München, Wien: Oldenbourg Verlag, 2. Auflage, 1999

Pinson, Linda; Jinnett, Jerry: *Anatomy of a Business Plan*; Chicago/IL: Upstart Publishing Company, 4. Auflage, 1999

Planen, Gründen, Wachsen. hrsg. von McKinsey & Company, Inc., Ueberreuter Verlag, 2001

Rich, Stanley E.; Gumpert, David E.: „How to Write a Winning Business Plan“ in: *Entrepreneurship: Creativity at Work* (Reprint); Harvard Business Review May/June 1985

Struck, Uwe: *Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung*; Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2. Auflage, 1998 (Reihe: Kompaktes Wissen für Führungskräfte)

Ripsas, S.: „Der Business Plan – Eine Einführung.“ in: Faltin, Ripsas, Zimmer (Hrsg.): *Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden*; 1998

High-Tech-Unternehmen

Bell, C. Gordon; McNamara, John E.: *High-tech Ventures: The Guide for Entrepreneurial Success*; Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1991

Start-ups

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

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

Rasner, Carsten/Füser, Karsten/Faix, Werner G.: *Das Existenzgründerbuch: Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg*; MI, 3. Auflage, 1999

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

Marketing

Porter, Michael E.: *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Campus Verlag, 1999

Porter, Michael E.: *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Campus-Verlag, 1999

Schaible, Jörg; Höning, Armin: *High-Tech-Marketing in der Praxis*; Vahlen Verlag, 1996

Venture Capital

Geigenberger, Isabel: *Risikokapital für Unternehmensgründer: Der Weg zum Venture Capital*, Beck-Wirtschaftsberater, DTV. 1. Ausgabe, 1999

Schefczyk, Michael: *Finanzieren mit Venture Capital*; Schaffer Verlag, 2000

Schefczyk, Michael: *Strategien deutscher Venture-Capital-Gesellschaften. Analyse der Investitionsaktivitäten und des Beteiligungsmanagement von Venture-Capital-Gesellschaften*, Schäffer-Poeschel Verlag, 2000

Weimerskirch, Pierre: *Finanzierungsdesign bei Venture-Capital-Verträgen*, Dt. Universitätsv., 1999

8.4 Übersicht Infoquellen zu allgemeinen Wirtschaftsdaten

(Diese Liste ist regional geprägt und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.)

Bayerisches Landesamt für Statistik und
Datenverarbeitung
Neuhauser Straße 8
80331 München, Tel.: 0 89/21 19-0
<http://www.bayern.de/LFSTAD>

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft,
Verkehr und Technologie
Prinzregentenstraße 28
80538 München, Tel.: 0 89/21 62-01
<http://www.stmwvt.bayern.de>

Bundesministerium für Wirtschaft und
Technologie
Scharnhorstraße 34 – 37
10115 Berlin, Tel.: 0 18 88/61 50
<http://www.bmwi.de>
Deutscher Industrie- und Handelstag
Breite Straße 29
10178 Berlin, Tel.: 0 30/20 30 80
<http://www.diht.de>

IHK Nürnberg für Mittelfranken
Hauptmarkt 25/27
90403 Nürnberg, Tel.: 09 11/13 35
<http://www.ihk-nuernberg.de>

IHK Aschaffenburg
Kerschensteinerstraße 9
63741 Aschaffenburg, Tel.: 0 60 21/8 80-0
<http://www.aschaffenburg.ihk.de>

IHK Bayreuth für Oberfranken
Bahnhofstraße 25/27
95444 Bayreuth, Tel.: 09 21/8 86-0
<http://www.bayreuth.ihk.de>

IHK zu Coburg
Schloßplatz 5, Palais Edinburg
96450 Coburg, Tel.: 0 95 61/74 26-0
<http://www.coburg.ihk.de>

IHK Regensburg für Oberpfalz
Dr.-Martin-Luther-Straße 12
93047 Regensburg, Tel.: 09 41/56 94-0
<http://www.ihk-regensburg.de>

IHK Würzburg/Schweinfurt
Mainaustraße 33
97082 Würzburg, Tel.: 09 31/41 94-0
<http://www.wuerzburg.ihk.de>

Statistisches Bundesamt
Gustav-Stresemann-Ring 11
65189 Wiesbaden, Tel.: 06 11/75-0
<http://www.statistik-bund.de>

Interessante Adressen & Links im Internet
finden Sie themenspezifisch sortiert unter
www.bpwn.de

8.5 Mitwirkende im Nordbayerischen Netzwerk

(Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.)

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie

Fachhochschulen

Fachhochschule Amberg-Weiden
 Fachhochschule Ansbach
 Fachhochschule Aschaffenburg
 Fachhochschule Coburg
 Fachhochschule Hof
 Fachhochschule Nürnberg
 Fachhochschule Regensburg
 Fachhochschule Würzburg/Schweinfurt

Innovations- und Gründungseinrichtungen

BioPark Regensburg
 Innovations- und Gründerzentrum (IGZ)
 Nürnberg-Fürth-Erlangen
 Innovationsberatungsstelle Nordbayern
 IT Speicher, Regensburg
 RSG Bad Kissingen/TGZ Würzburg
 SCHWUNG (Schwabach)
 ZENTEC GmbH (Großwallstadt)

Kompetenzinitiativen

BioMedTech Franken e.V.
 Kompetenzinitiative Medizin/Pharma/
 Gesundheit (KI-MPG)
 Nürnberger Initiative für die Kommunikations-
 wirtschaft (NIK)

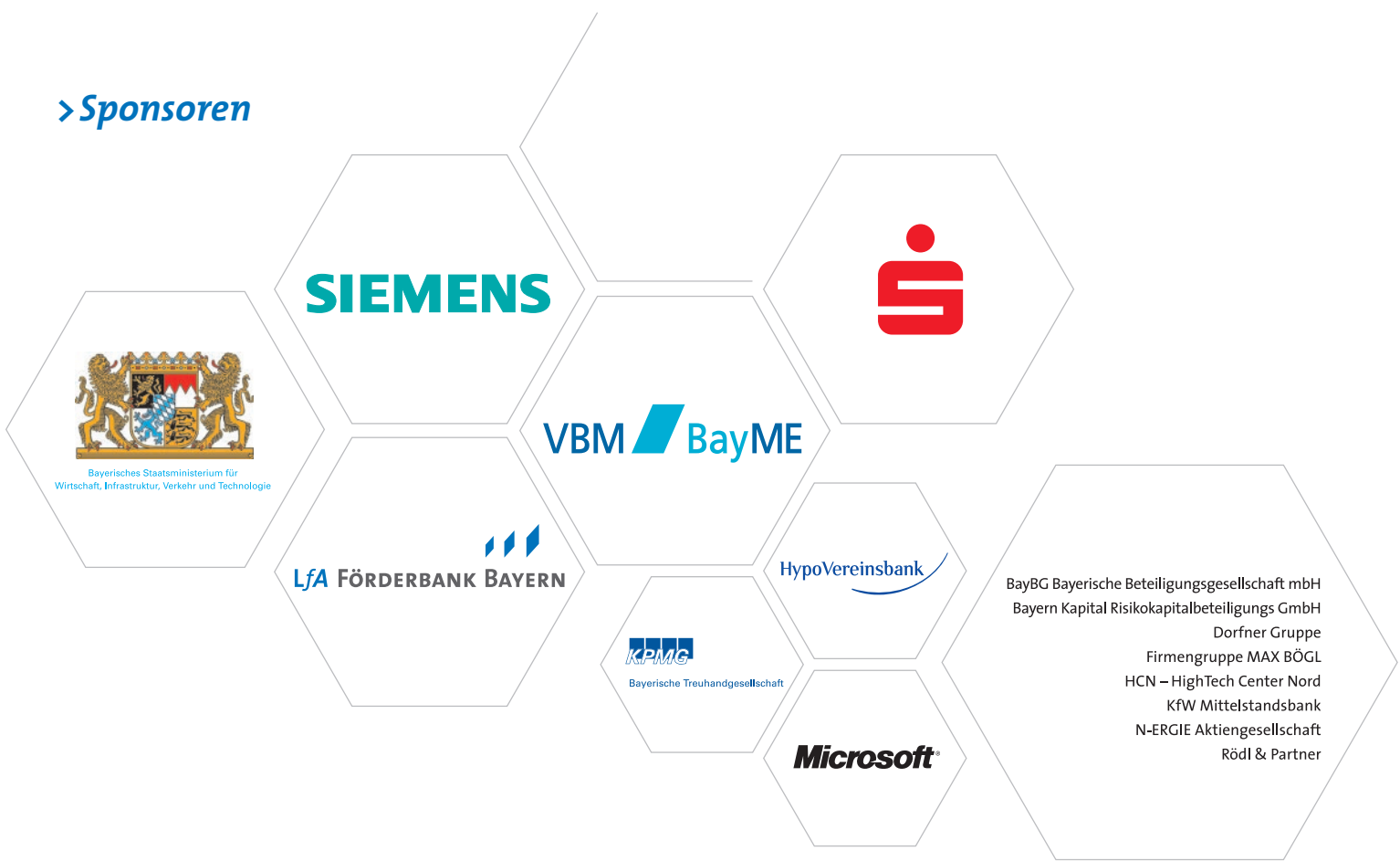
Universitäten

Universität Bamberg
 Universität Bayreuth
 Universität Erlangen-Nürnberg
 Universität Regensburg
 Universität Würzburg

Wirtschaftsorganisationen

Bundesverband Junger Unternehmer (BJU)
 Bund der Selbständigen (BdS)
 Industrie- und Handelskammer (IHK)
 Wirtschaftsunioren Bayern (WJB)

> **Sponsoren**



Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

SIEMENS

VBM / BayME



LfA FÖRDERBANK BAYERN

HypoVereinsbank



Bayerische Treuhandgesellschaft

Microsoft

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
Bayern Kapital Risikokapitalbeteiligungs GmbH
Dorfner Gruppe
Firmengruppe MAX BÖGL
HCN – HighTech Center Nord
KfW Mittelstandsbank
N-ERGIE Aktiengesellschaft
Rödl & Partner