

Anna Nagl

Der Businessplan

Anna Nagl

Der Businessplan

Geschäftspläne professionell
erstellen

Mit Checklisten und Fallbeispielen
5., überarbeitete Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2003
2. Auflage 2005
3. Auflage 2006
4. Auflage 2009
5. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: Fotosatz Huhn, Linsengericht

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-2170-3

Geleitwort

Als 2003 die erste Auflage dieses Buches erschien, war es die Reaktion auf eine für die mittelständischen Unternehmer bedrohliche Situation: Ein Gespenst ging um, das jeden kreditsuchenden Unternehmer in Schrecken setzte. Dieses Gespenst hieß Basel II. Auf einer Konferenz in Basel hatten die Banken neue und strengere Kriterien für eine Darlehensbewilligung beschlossen, wodurch es für ein Unternehmen sehr viel schwieriger wurde, einen dringend benötigten Kredit zu erhalten. Der kreditsuchende Unternehmer musste eine ganze Reihe von Hürden nehmen, um in den Augen der Bank kreditwürdig zu erscheinen. Mit die größte dieser Hürden war die Forderung nach der Vorlage eines Businessplans, der nicht nur, wie bis dato üblich, den bisherigen Geschäftsgang und die Betriebsergebnisse in der Vergangenheit zeigte, sondern auch die zukunftsbezogenen Unternehmensziele darlegte samt den Mitteln und Wegen, wie diese Ziele erreicht werden sollten. Das stellte viele insbesondere mittelständische Unternehmer vor große Schwierigkeiten, denn so ein Businessplan hatte genau vorgeschriebenen Kriterien zu folgen und nötigte den Unternehmer, sein Unternehmen auf eine Weise darzustellen und transparent zu machen, wie er es bisher nicht gewohnt war.

Heute sind die Begriffe Basel II und Rating für die mittelständischen Unternehmer kein Gespenst mehr, sondern harte, konkrete Wirklichkeit. Und auch das Problem „Businessplan“ ist nicht verschwunden, sondern ist akuter geworden denn je. Ein überzeugender, strukturierter und richtig konzipierter und formulierter, sozusagen wasserdichter Businessplan ist heute für jedes Unternehmen die *Conditio sine qua non* für den Erhalt eines Kredits. Ohne einen solchen Businessplan braucht man gar nicht erst einen Kreditantrag zu stellen oder ein Forschungsprojekt bei der Unternehmensleitung zu beantragen.

Deshalb stellt dieses Buch auch in der 5. Auflage eine unerlässliche, wertvolle Hilfe für Unternehmer und Projektleiter dar. Es enthält fundiertes, wissenschaftlich begründetes Fachwissen in einer Form, die direkt in der Praxis anwendbar ist. Ein Leitfaden, der es dem Unternehmer und Projektleiter ermöglicht, seinen Businessplan ohne weitere fremde Hilfe so zu erstellen, dass er damit bei seiner Bank und innerhalb des Unternehmens erfolgreich ist.

Dass dieses Buch von einer Professorin der Hochschule Aalen verfasst wurde, entspricht unserem Anspruch und Selbstverständnis als Hochschule für angewandte Wissenschaften, wissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis nutzbar zu machen.

Aalen, Januar 2010

PROF. DR. GERHARD SCHNEIDER
Rektor
Hochschule Aalen

Vorwort

Von der Gründung bis zur Liquidation bzw. zum Verkauf eines Unternehmens sind Businesspläne die unabdingbare Voraussetzung, um fundierte Investitions- bzw. Devestitionsentscheidungen zu treffen. Es ist das große Verdienst des vorliegenden Leitfadens für die Unternehmensplanung, die hierzu notwendigen Instrumentarien geschlossen und praxisorientiert dargestellt zu haben. Praxisorientiert deshalb, weil die zu jedem Modul beigefügten Checklisten eine Arbeitshilfe für die den Geschäftsplan erstellenden Ingenieure und Betriebswirte sind, zumal auch mögliche Fehlerquellen exemplarisch aufgeführt werden. Da Geschäftspläne häufig von verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu erstellen sind, ist der modulare Aufbau für die Praxis besonders ideal. Dass neben den gängigen Bestandteilen des Geschäftsplans auch auf die Notwendigkeit einer SWOT-Analyse eingegangen wird, ist besonders positiv, da zur Entscheidungsfindung Risiken und Chancen letztlich ausschlaggebend sind.

Insbesondere für Studenten und Fortzubildende, aber auch für die Praktiker sind die wiedergegebenen praxiserprobten Fallstudien von Muth, Kreiss und Bautzmann äußerst lehrreich. Hier wird auch auf die Basel-II-Kriterien sowie auf Erfolgskriterien und mögliche Fehleinschätzungen eingegangen. Eine nicht hoch genug einzuschätzende Hilfestellung für kreditsuchende Unternehmen.

Der Leitfaden für erfolgreiche Geschäftspläne ist von vielfachem Nutzen. So ist er Start-up-Unternehmen, CFOs, Controllern, Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern, Bankern und allen, die an Investitionen im und für das Unternehmen interessiert sind, anzuraten. Geschäftspläne sind auch bei Kauf- und Verkaufsverhandlungen (Due Diligence) unerlässlich. Die Berichtspflichten von Vorständen und Geschäftsführern (§ 90 AktG, § 289 HGB) sind ohne Geschäftsplan nicht zu erfüllen. Auch der Wirtschaftsprüfer muss bei seiner Prüfung der Risiken der künftigen Entwicklung (§ 317 Abs. 2 HGB) den Geschäftsplan zu Rate ziehen. Im Hinblick auf die derzeitige Diskussion über eine Verschärfung der Haftung für die Organe der Unternehmen ist das Thema Unternehmensplanung von erhöhter Brisanz.

Aus vorstehenden Gründen freue ich mich, dass dem Leitfaden für Unternehmensplanung von Frau Professor Dr. Anna Nagl mit der nunmehr 5. Auflage ein voller Erfolg beschieden ist.

Stuttgart, Januar 2010

DR. DIETRICH DÖRNER
Vorsitzender des Beirats
der Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Einleitung	13

Teil I

Module eines Business-/Geschäftsplans

1. Executive Summary	19
2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept	21
3. Zielmarkt	23
3.1 Informationsgewinnung	24
3.2 Marktentwicklung/-prognose	24
3.3 Wettbewerbsanalyse	25
3.4 SWOT-Analyse	29
4. Ziele und Strategie	33
4.1 Wettbewerbsstrategie	34
4.2 Marktfeld-/Zielgruppenstrategie	37
5. Leistungs- und Produktportfolio	40
5.1 Portfolio	40
5.2 Serviceleistungen	42
5.3 Rechtliche Voraussetzungen	43
5.4 Schutzrechte	43
5.5 Entwicklung und Qualitätssicherung	45
6. Marketing und Vertrieb	47
6.1 Marktsegmentierung und Positionierung	49
6.2 Produkt- und Leistungspolitik	50
6.3 Preispolitik	52
6.4 Vertriebspolitik	54

6.5 Kommunikationspolitik	57
6.6 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	59
7. Management, Personal und Organisation	62
7.1 Management und Personal	62
7.2 Organisation	63
8. Chancen und Risiken	68
9. Finanzplanung	71
9.1 Bedeutung der Finanzplanung	71
9.2 Bestandteile und Aufbau der Finanzplanung	72
9.3 Darstellung der Finanzplanung	88
10. Hilfreiche Hinweise	89

Teil II

Fallstudie AeroLas GmbH: State of the Art

Vertraulichkeitserklärung	95
1. Executive Summary	97
2. Die AeroLas GmbH	100
2.1 Profil und Meilensteine	100
2.2 Vorteile für strategische Investoren	103
2.3 Unternehmensvision	104
3. Der Zielmarkt	106
3.1 Der Markt für Lager- und Führungskomponenten	106
3.2 Der Markt für luftgelagerte Antriebssysteme	108
3.3 Potenzielle Zielbranchen	109
3.4 Die Marktsegmentierung	111
3.5 Die Zielkunden	112
3.6 Business Cases	116
3.7 Das Marktpotenzial	117
3.8 Der Wettbewerb	118
3.9 Die Marktposition von AeroLas	119

4. Ziele und Strategie	121
4.1 Unternehmensziele	121
4.2 Strategie	122
5. Das Leistungs- und Produktportfolio	124
5.1 Konventionelle Luftlager	124
5.2 Die Luftlagertechnologie von AeroLas	126
5.3 Luftgelagerte Antriebssysteme	128
5.4 Sicherung des Technologievorsprungs	130
5.5 Entwicklung und Qualitätssicherung	131
6. Marketing und Vertrieb	134
6.1 Marketingstrategie und Positionierung	134
6.2 Produktstrategie	135
6.3 Vertriebsstrategie	137
6.4 Preisstrategie	139
6.5 Kommunikationspolitik	140
7. Management, Personal und Organisation	142
7.1 Führungsgrundsätze	142
7.2 Geschäftsführung und Schlüsselpersonen	143
7.3 Organisationsstruktur	144
7.4 Personalplanung	144
7.5 Controlling und Berichtswesen	145
8. Chancen und Risiken	146
8.1 Chancen	146
8.2 Risiken	147
9. Finanzplanung	148
9.1 Umsatz- und Ergebnisplanung	148
9.2 Personalkostenplanung	149
9.3 Investitionsplanung	149
9.4 Cash-flow-Planung	150
9.5 Fortschreibung Cash-flow-Planung	150
10. Anhang	151
10.1 Schutzrechte	151
10.2 Presseartikel	151

Teil III

Erfolgsfaktoren

1. Erfolgskriterien aus Sicht der Bank	155
1.1 Begriffsklärung Basel II und Rating	155
1.2 Typische Fehler kreditsuchender Unternehmen	158
1.3 Falldarstellung	160
1.4 Konsequenzen	182
2. Erfolgskriterien eines Business-/Geschäftsplans aus Sicht des Risikomanagements	184
2.1 Markt und Wettbewerb	185
2.2 Kunden	185
2.3 Lieferanten	186
2.4 Bestandsmanagement	187
2.5 Finanzierung	188
2.6 Versicherung/Absicherung	191
2.7 Planung und Controlling	191
2.8 Management und Mitarbeiter	192
3. Erfolgsfaktoren aus Sicht des Gründers und Unternehmers	193
3.1 Fehleinschätzungen	193
3.2 Wichtige Erfolgsfaktoren	199
3.3 Business-/Geschäftspläne nach der Gründungsphase	203
3.4 Planungsmethoden in späteren Unternehmensphasen	207
3.5 Bedeutung des Businessplans bei Eigentümerwechsel	224
3.6 Fallbeispiel Peppercon AG Zwickau	231
Zusammenfassung	237
Nachwort	238
Glossar	239
Abbildungsverzeichnis	244
Tabellenverzeichnis	246
Literaturverzeichnis	248
Die Autorin	249
Stimmen zum Buch	250

Einleitung

Lange Zeit wurde der Begriff „Businessplan“ mit der Gründung von Unternehmen und deren Finanzierung in Zusammenhang gebracht. Unter einem Geschäftsplan – obwohl eigentlich nur die deutsche Übersetzung des englischen Begriffs – wurde ein Konzept für die Unternehmensstrategie verstanden. Diese Unterscheidung beginnt sich zu verlieren. Deshalb werden in dem vorliegenden Leitfaden die Begriffe Businessplan und Geschäftsplan in ihrer Bedeutung gleichgesetzt.

Ein Business-/Geschäftsplan ist ein schriftliches Dokument, das die Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren darstellt. Der Business-/Geschäftsplan ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für das Management, Gesellschafter und potenzielle Geschäftspartner.

Der Business-/Geschäftsplan bildet die Grundlage

- für Verhandlungsgespräche mit potenziellen Gesellschaftern, Finanzinstituten und strategischen Partnern sowie
- für interne Strategie- und Planungskonzepte.

Der Business-/Geschäftsplan ist das entscheidende Instrument, um die Unternehmensleitung und/oder zukünftige Geschäftspartner, Gesellschafter oder Kapitalgeber von einer Geschäftsidee zu überzeugen und darzulegen, wie vertrauenswürdig, rentabel und perspektivenreich ein Vorhaben ist. Investoren wollen anhand des Business-/Geschäftsplans die Nachhaltigkeit der Marktpositionierung und die Wertsteigerungsmöglichkeiten eines Unternehmens nachvollziehen können.

Unternehmensintern dient der Business-/Geschäftsplan dem Management zur Orientierung und Fokussierung auf die langfristigen Unternehmensziele im operativen Tagesgeschäft. Ferner ist der Business-/Geschäftsplan Planungs- und Kontrollinstrument sowie Diskussionsgrundlage, wenn in einem Unternehmen Investitionen, Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Umstrukturierungen, Fusionen oder die Schließung von Geschäftsbereichen anstehen.

Ein Business-/Geschäftsplan dient dazu, die Erfolgsaussichten einer unternehmerischen Initiative ständig aufs Neue zu überprüfen und die Risiken zu minimieren. In einem Business-/Geschäftsplan werden alle erfolgsrelevanten Bereiche genau analysiert und die Ergebnisse in eine prägnante, schriftliche Form gebracht.

Wozu braucht man einen Business-/Geschäftsplan?

- Bei der Gründung eines Unternehmens: Der Start-up-Businessplan dient zum einen als Akquisitionsinstrument bei Investoren und Banken und gibt zum anderen dem Gründerteam die Sicherheit, die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell umfassend analysiert und keine für die Realisierung relevanten Aspekte übersehen zu haben.
- Bei der laufenden Beschaffung von Fremdkapital: Die meisten Kreditinstitute begnügen sich heute nicht mehr mit Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen aus den vergangenen Jahren, sondern orientieren sich aufgrund der verschärften Basel II Rating-Vorschriften zunehmend auch an den wirtschaftlichen Erfolgsaussichten in der Zukunft. Der Business-/Geschäftsplan ist das wichtigste Instrument zur Beschaffung von Fremdkapital.
- Bei der Suche nach Investoren und Venture Capital zur Stärkung der Eigenkapitalbasis: Der Business-/Geschäftsplan soll die Investoren vor der Entscheidung über eine Kapitalbeteiligung und damit der Übernahme eines Teils der unternehmerischen Risiken umfassend und genau informieren. Nur ein gut durchdachter und interessant gestalteter Business-/Geschäftsplan findet Beachtung und führt zu einer Beteiligungsentcheidung.
- Beim Kauf und Verkauf von Unternehmen: Von der Nachfolgeregelung über einen Management-Buy-Out oder Management-Buy-In bis hin zur Ausgliederung von Unternehmensbereichen oder -geschäftsfeldern (Spin-offs) ist ein Business-/Geschäftsplan die wesentliche Entscheidungsgrundlage.
- Für die strategische Planung: Der Business-/Geschäftsplan ist das Planungs- und Kontrollinstrument im Unternehmen, aus dem auch die Bereichsziele und -strategien abgeleitet werden.
- Zur Bewertung unternehmerischer Initiativen und Projekte jeder Art im Unternehmen wie z. B. Neuproduktentwicklungen oder Kostensenkungsprojekte. Der Business-/Geschäftsplan sorgt für Transparenz unternehmerischer Entscheidungen.

Wie ist dieses Buch aufgebaut?

In Teil I werden Aufbau und Inhalt der einzelnen Module eines Business-/Geschäftsplans erläutert. Eine Checkliste am Ende des jeweiligen Kapitels gibt einen kurzen Überblick über wichtige Fragestellungen eines Business-/Geschäftsplans und zeigt mögliche Fehlerquellen auf. In Teil II sind die Module im Rahmen einer konkreten, aktuellen und bewährten Fallstudie ausformuliert. Auf die Erfolgskriterien und Erfolgsfaktoren von Business-/Geschäftsplänen wird in Teil III dieses Buches eingegangen.

Teil I

Module eines Business-/
Geschäftsplans

Module eines Business-/Geschäftsplans

Einen standardisierten Business-/Geschäftsplan, der für alle Unternehmen und Projekte sowie für jeden Zweck einsetzbar ist, gibt es nicht. Business- und Geschäftspläne sind so unterschiedlich wie jede unternehmerische Initiative selbst. Es gibt allerdings unabhängig vom Einsatz des Business-/Geschäftsplans und von der Art des Unternehmens wiederkehrende Bausteine.

Die folgenden Module eines Business-/Geschäftsplans können und sollen nur ein Ansatzpunkt für die Erstellung eines Business-/Geschäftsplans sein und sind unternehmensspezifisch und situationsbezogen sowie in der Reihenfolge anzupassen.

Die Module eines Business-/Geschäftsplans sind:

1. Executive Summary
2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
3. Zielmarkt
4. Ziele und Strategie
5. Leistungs- und Produktportfolio
6. Marketing und Vertrieb
7. Management, Personal und Organisation
8. Chancen und Risiken
9. Finanzplanung

Anhang

Ein Business-/Geschäftsplan besteht aus einem qualitativen und einem quantitativen Teil. Der qualitative Teil setzt sich aus den Modulen 2 bis 8 zusammen. Für den quantitativen Teil hat sich im Zusammenhang mit Business-/Geschäftsplänen der Begriff „Finanzplanung/Financials“ durchgesetzt, obwohl – wie aus Abbildung 1 ersichtlich – im Grunde genommen mehr als nur die Finanzplanung dargestellt wird.

Im Folgenden werden Aufbau und Inhalt der einzelnen Module erläutert. Eine Checkliste am Ende des jeweiligen Kapitels gibt einen kurzen Überblick über wichtige Fragestellungen eines Business-/Geschäftsplans und zeigt mögliche Fehlerquellen auf.

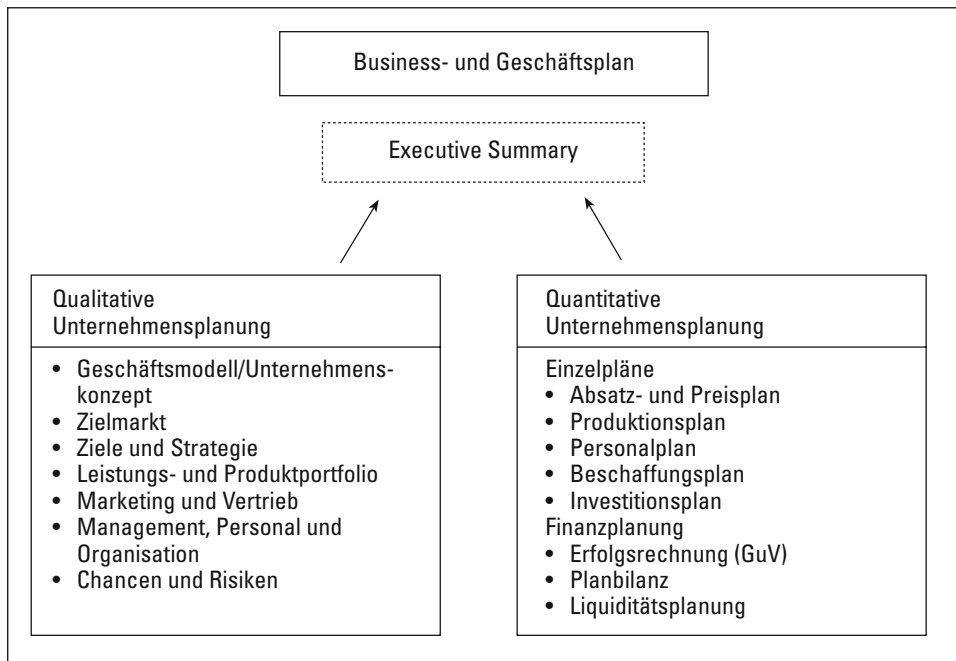


Abbildung 1: Aufbau eines Business-/Geschäftsplans

1. Executive Summary

Die Zusammenfassung eines Business-/Geschäftsplans, Executive Summary genannt, hat in erster Linie die Aufgabe, das Interesse für einen Business-/Geschäftsplan und das Geschäftsmodell zu wecken und fungiert gleichzeitig als Visitenkarte des Unternehmens. Das Executive Summary ist nicht als Einführung, sondern als komprimierte Darstellung der darauf folgenden Ausführungen zu verstehen. Da die Anforderungen an eine derart komprimierte Zusammenfassung sehr hoch sind, empfiehlt es sich, das Executive Summary erst nach weitgehender Fertigstellung des Business-/Geschäftsplans zu erstellen.

Dennoch sollten bereits zu Beginn der Erarbeitung eines Business-/Geschäftsplans die Kernaussagen in Stichpunkten festgehalten werden. Dadurch wird sichergestellt, dass auch nach Fertigstellung des Business-/Geschäftsplans und nach Erstellung des Executive Summaries ein „Vorher/Nachher“-Vergleich möglich ist und dass alle wichtigen Aussagen im Business-/Geschäftsplan enthalten sind.

Das Executive Summary soll einen Einblick in das Unternehmen gewähren und die Zielsetzung des Business-/Geschäftsplans erläutern. Im Executive Summary sind die wichtigsten Kernaussagen des Business-/Geschäftsplans klar, kurz und prägnant auf den Punkt zu bringen. Die Chancen bzw. die Notwendigkeit des entsprechenden Vorhabens oder Projektes sollten fundiert und plausibel begründet werden. Hier können auch langfristige Ziele als Grundlage dienen.

Bei einem unternehmensinternen Businessplan sind die Bereiche zu benennen, die von dem im Business-/Geschäftsplan beschriebenen Vorhaben oder Projekt profitieren werden sowie für die Umsetzung zuständig sein werden. Im Executive Summary ist eine kurze aussagekräftige Nutzenbeschreibung für das Unternehmen und potenzielle Kunden notwendig. Da auch unternehmensinterne Business-/Geschäftspläne in aller Regel als Planungs- und Entscheidungsgrundlage dienen, ist im Executive Summary herauszuarbeiten, welche Entscheidungen für die Realisierung des Projektes notwendig sind.

Für welchen Zweck der Business-/Geschäftsplan auch immer verwendet wird, bereits beim Executive Summary fällt beim Leser des Business-/Geschäftsplans eine Vorentscheidung. Dem Executive Summary ist eine besondere Beachtung beizumessen, denn das Executive Summary vermittelt den ersten, entscheidenden Eindruck einer unternehmerischen Initiative. Ausdrucksfehler sowie langatmige und unpräzise Formulierungen im Executive Summary führen meist dazu, dass ein Business-/Geschäftsplan zur Seite gelegt wird und keine Beachtung mehr findet.

Auf meist nicht mehr als zwei Seiten ist auf die folgenden Themen einzugehen.

Checkliste Executive Summary:

- Was ist die Zielsetzung des Unternehmens/Projektes?
- Mit welchen Produkten und Leistungen werden welche Märkte/Segmente bedient?
- Wer sind die Zielkunden/Umsatzträger?
- Wie soll der Marktzugang erreicht werden?
- Wie groß ist das derzeitige und zukünftige Marktpotenzial?
- Welche Alleinstellungsmerkmale (USP) besitzt das Unternehmen und wo liegt der Kundennutzen?
- Welche Ziele werden kurz-, mittel- und langfristig angestrebt?
- Gibt es besondere Risiken?
- Welche wichtigen Meilensteine der Unternehmensentwicklung sind bis jetzt erreicht worden?
- Wie setzt sich das Management-Team zusammen?
- Wie sieht die Umsatz- und Gewinnplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre aus?
- Wie hoch ist der Kapitalbedarf?
- Wie hoch ist die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROI = Return on Investment)?

Fehlerquellen Executive Summary:

- Die Informationen im Executive Summary finden sich nicht im Hauptteil des Business-/Geschäftsplans wieder.
- Im Executive Summary sind keine Angaben über den Investitionsbedarf enthalten.
- Das Executive Summary ist zu lang.
- Das Executive Summary hat nicht den Charakter eines eigenständigen Dokuments.
- Das Executive Summary wurde mittels „copy & paste“ aus den einzelnen Modulen zusammengefügt und ist kein in sich schlüssiges Dokument.
- Im Executive Summary werden zu viele Zahlen genannt.
- Das Executive Summary enthält nur Stichpunkte.
- Das Executive Summary wird in der „Ich-Form“ geschrieben.

2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept

Im zweiten Kapitel des Business-/Geschäftsplans geht es darum, einen Überblick über das Geschäftsmodell/das Unternehmenskonzept zu geben. Das Geschäftsmodell ist das Kernstück eines Business-/Geschäftsplans und lässt sich wie folgt definieren: Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll. Es umfasst die Leistungserstellungsprozesse, die Wertschöpfungskette und die Verbindungen zu allen relevanten Beteiligten.

Das Geschäftsmodell gibt Antwort auf die Fragen:

- Wo ist das Unternehmen tätig: Geschäftsfeld?
- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen: Vision und Mission?
- Worin besteht die Wertschöpfung: Geschäftsumfang?
Bei einem unternehmensinternen Business-/Geschäftsplan: Welche Bereiche und Abteilungen des Unternehmens sind mit dem Vorhaben/Projekt betraut?
- Wie werden diese Ziele erreicht: Strategie?
- Was bietet das Unternehmen an: Portfolio?
Bei einem unternehmensinternen Business-/Geschäftsplan im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsprojektes: Wie passt das neue Projekt in das bestehende Produktportfolio bzw. inwiefern wird dieses ergänzt und erweitert?
- Wodurch positioniert und differenziert sich das Unternehmen: USP (Unique Selling Proposition)/Kernkompetenzen?
- Welches Erfolgspotenzial hat das Unternehmen: EBIT, ROI?

Ein Geschäftsmodell hat nur dann Erfolg, wenn es einen eindeutigen Kundennutzen in einem ausreichend großen Markt bei einer entsprechenden Profitabilität bietet. Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigt ein Unternehmen eine richtungsweisende Vision. Sie definiert das Unternehmensziel in der Langzeitperspektive. Eine Vision formuliert den Kundennutzen, dient der Identität und der Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Das Missionstatement formuliert das konkrete Geschäftsziel, das in zwei bis drei Jahren erreicht werden soll. Die Strategie beschreibt die Art und Weise, wie die Ziele realisiert werden sollen. Das Portfolio beinhaltet das Leistungs- und Produktangebot und weist die Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition: USP) nach.

Hierher gehört auch die chronologische Darstellung, wie sich das Unternehmen/die Geschäftsidee im Zeitverlauf entwickelt hat. Bei bestehenden Unternehmen, die mit dem Bu-

Business-/Geschäftsplan unternehmerische Initiativen bewerten oder in Richtung Kreditinstitut kompetent und erfolgreich auftreten wollen, kommt es in diesem Kapitel darauf an, die Kompetenz und Erfahrung der Vergangenheit auf die Zukunft zu übertragen. Eine Darstellung in Form von Meilensteinen ist zielführend. Auch Angaben zum Unternehmen – falls bereits vorhanden – wie z. B. Firmenname, Rechtsform, Sitz, Standort(e), Gründungsdatum, Besitz- und Beteiligungsverhältnisse sind wichtige ergänzende Informationen, die in dieses Kapitel gehören.

Auch ein unternehmensinterner Business-/Geschäftsplan, der z. B. die Realisierung einer Produktidee beschreibt, sollte chronologisch aufgebaut sein. Neben der Unternehmensgeschichte und dem Aufbau des Unternehmens ist das Produktportfolio zu beschreiben. Danach sollte die Einordnung des Projektes in die Angebotspalette erfolgen. Wichtig ist auch darzustellen, welcher Bereich bzw. welche Abteilung das neue Projekt im Unternehmen verantworten soll und welcher Nutzen sich aus der unternehmerischen Initiative heraus ergibt. Klar sind auch die Ziele zu formulieren, die mit diesem Projekt verwirklicht werden sollen.

Checkliste Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept:

- Was ist das Neuartige und Nutzbringende?
- Wie sehen die Vision, die Ziele und die Strategie des Unternehmens aus?
- Welcher Bereich/welche Abteilung verantwortet das Projekt im Unternehmen?
- Wie passt das Projekt in das bestehende Portfolio des Unternehmens?
- Welches Bedürfnis wird beim Kunden erfüllt?
- Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
- Wie wird die Kernkompetenz geschützt?
- Lässt sich mit dem Geschäftsmodell der geplante Erfolg erreichen?
- Kann das Geschäftsmodell mit relativ wenig Aufwand an Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes angepasst werden?

Fehlerquellen Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept:

- Die Gefahr, sich bei der modellhaften Beschreibung in Details zu verlieren.
- Die Alleinstellungsmerkmale sind nicht klar herausgearbeitet.
- Das Projekt ist nicht klar und eindeutig den relevanten Abteilungen zugeordnet.
- Die Beschreibung der Kernkompetenzen fehlt.
- Eigene Ressourcen werden in Bereichen mit geringer Wertschöpfung gebunden.
- Es besteht eine Abhängigkeit von einzelnen Partnern.

3. Zielmarkt

Ein erfolgreicher Business-/Geschäftsplan basiert auf einer aussagefähigen detaillierten Analyse des Zielmarktes. Bei bestehenden Unternehmen führt eine unausgereifte Markt- und Branchenanalyse zu unausgeschöpften Marktpotenzialen oder Fehlinvestitionen. Bei Existenzgründungen sind ungenügende Marktkenntnisse häufig die Ursache für das Scheitern.

Im Rahmen eines unternehmensinternen Business-/Geschäftsplans ist ebenfalls eine Zielmarktanalyse durchzuführen. Dabei ist klar herauszustellen, welcher Markt bzw. welches Marktsegment z. B. mit einer Neuproduktentwicklung angesprochen werden soll. Für dieses Marktsegment sind entsprechend aussagekräftige Informationen zu erheben.

Zunächst gilt es, die aktuelle Marktsituation darzustellen. Dabei sollte sowohl die Gesamtheit des Marktes (z. B. Markt für Pkws in Deutschland) als auch das entsprechende Marktsegment (z. B. Markt für Sport Utility Vehicles in Deutschland – abgekürzt SUV) betrachtet werden. Hierbei sollte nicht vergessen werden, das vorhandene Marktpotenzial aufzuzeigen. Was steckt nun hinter dem Begriff Marktpotenzial?

Das Marktpotenzial stellt die Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein Produkt oder Sortiment dar. Es leitet sich unter anderem aus der Anzahl der potenziellen Kunden, der Bedarfsintensität und der Marktsättigung ab und kann mengen- oder wertmäßig ausgedrückt werden. Das Marktpotenzial bildet also die Obergrenze für das Marktvolumen. Das Marktvolumen ist der realisierte oder prognostizierte Absatz oder Umsatz in einem abgegrenzten Zielmarkt.

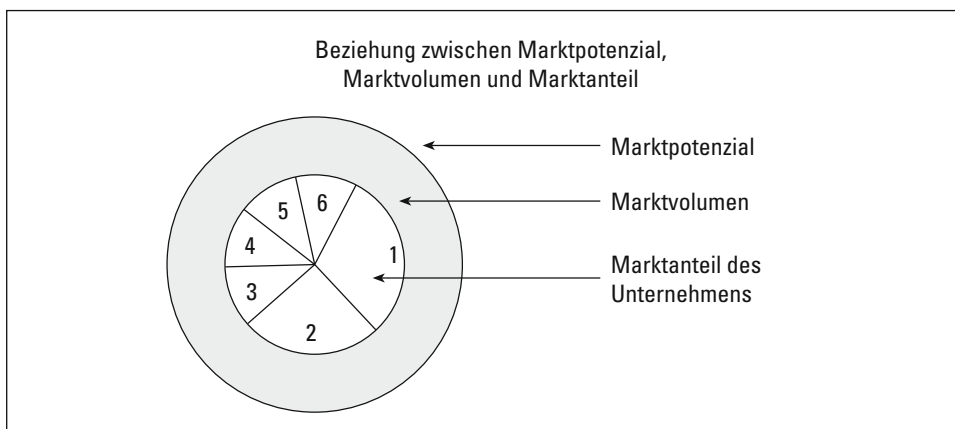


Abbildung 2: Marktpotenzial, Marktvolumen und Marktanteil

Eine durchdachte Wahl des Zielmarktes, dessen Segmentierung sowie eine ausgereifte und auf Dauer angelegte Marktanalyse sind die Basis für einen erfolgreichen Marktauftritt. Es werden konkrete Zahlen und Fakten über die Bedürfnisse der tatsächlichen und potenziellen Kunden, das Marktpotenzial, das Marktvolumen, das prognostizierte Marktwachstum, den Marktanteil, die Stärken und Schwächen der Wettbewerber, deren Leistungs- und Produktangebot sowie die Marktstellung der Lieferanten benötigt.

3.1 Informationsgewinnung

Diese Informationen sind nur über eine fundierte Marktforschung zu erhalten. Erste generelle Informationen über den Markt und die Branchenentwicklung können meist schnell und kostengünstig über Fachverbände, volkswirtschaftliche Abteilungen der Kreditinstitute, statistische Landes- und Bundesämter, wirtschaftswissenschaftliche Institute (z. B. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin), Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und generell natürlich über Internetrecherchen gewonnen werden.

Das klassische Instrument der Marktforschung ist allerdings die Befragung, bei der praxisnahe Informationen darüber erhalten werden können, wie die Chancen stehen, sich am Markt mit neuen Produkten und Dienstleistungen etablieren zu können. Beispielsweise können durch die systematische Befragung potenzieller und/oder tatsächlicher Kunden Informationen sozusagen „aus erster Hand“ über Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen an das Angebot sowie über die Mitbewerber und eventuell sogar auch über am Markt durchsetzbare Preise gewonnen werden. Solche Kundenbefragungen lassen sich gut ergänzen und abrunden durch Experteninterviews, die die Möglichkeit bieten, eine neutrale und fachlich kompetente Auskunft sowie wertvolle Tipps von Fachleuten mit langjähriger Branchen- und Berufserfahrung zu erhalten.

Um auf das relevante Marktpotenzial und -volumen zu kommen, sind die Ergebnisse aus der Marktforschung häufig durch Annahmen und Schätzungen zu ergänzen, die in jedem Fall gut nachvollziehbar sein und sich auf einfach nachprüfbare Zahlen stützen sollten.

3.2 Marktentwicklung/-prognose

Bei der Analyse des Marktes und des Branchenumfeldes geht es darum, aus einer Vielzahl von zu erhebenden Informationen diejenigen herauszufinden und zu untersuchen, die für den Geschäftserfolg von hoher Bedeutung sind. Die wesentlichen Dimensionen der Marktattraktivität sind in Abbildung 3 dargestellt.

In diesem Teil des Business-/Geschäftsplans ist die grundlegende Frage zu beantworten: Gibt es wirklich einen Markt für die Leistungen und Produkte zu dem Preis und in der Form, wie das Angebot geplant ist?

Zahlenmäßige Angaben über den Markt für ein Produkt oder eine Dienstleistung sind äußerst wichtig, da sie auch die Grundlage für die Finanzplanung sind. Aussagen über den Markt und die Wachstumsraten von Umsatz und Gewinn sind durch sorgfältig analysierte Daten zu belegen. Gerade bei neuen Produkten und Leistungen ist die Ermittlung des Marktvolumens ein schwieriges Unterfangen. Es gilt die verschiedenen internen und externen Daten wie ein Puzzle zusammenzusetzen.

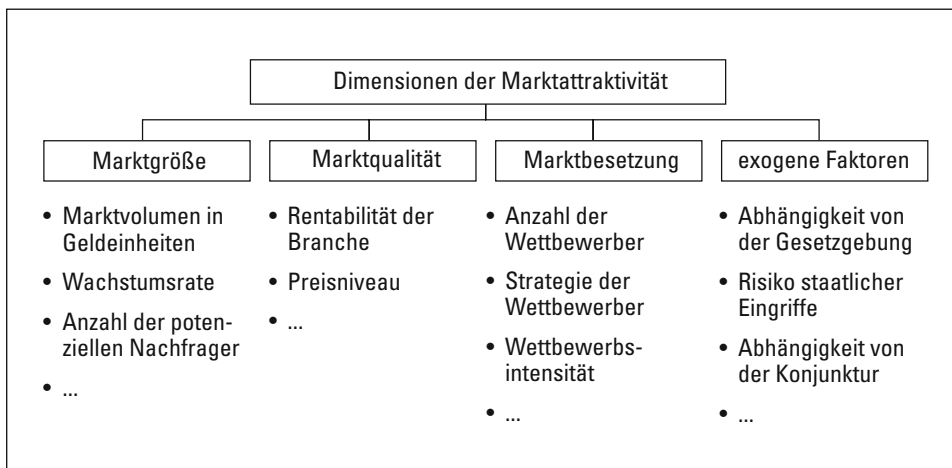


Abbildung 3: Dimensionen der Marktattraktivität

3.3 Wettbewerbsanalyse

Bei der Entwicklung der eigenen Wettbewerbsstrategie und zur Analyse der eigenen Wettbewerbsfähigkeit gilt es – ergänzend zu den Faktoren der Marktattraktivität aus Abbildung 3 – sich kontinuierlich mit den Stärken und Schwächen der Wettbewerber auseinander zu setzen. Das Ergebnis der Wettbewerbsanalyse ist eine umfassende Sammlung und Bewertung von Informationen über die wichtigsten Wettbewerber eines Unternehmens. Es werden Daten über Größe, Umsatz, Absatz, Mitarbeiter, Marktanteil, Marketingkonzept und Machtverhältnisse der Wettbewerber eingeholt und analysiert. Das Ziel einer Wettbewerbsanalyse ist, alles Wesentliche über die Stärken und Schwächen der Mitbewerber zu erfahren.

Wie bei der Marktanalyse gilt es auch im Rahmen der Wettbewerbsanalyse, aussagekräftige Informationen zu beschaffen. Detailinformationen können aus Prospekten, Informationsbroschüren, Zeitungs- und Fachzeitschriftenartikel und aus dem Internet gewonnen werden. Das Sammeln zusätzlicher Hintergrundinformationen ist z. B. auf Fachmessen oder in Gesprächen mit Lieferanten, Händlern und Kunden möglich.

Oftmals vertreten Existenzgründer und auch Führungskräfte bestehender Unternehmen die Ansicht, ein neues innovatives Produkt/eine neu angebotene Dienstleistung habe keinen Wettbewerb. Dabei werden häufig Mitbewerber übersehen, die an die Problemstellung mit völlig anderen Ansätzen, z. B. in den Bereichen Material, Service, Qualität und Preis herangehen. Nur eine systematische Wettbewerbsanalyse sorgt für Transparenz.

Zur Nutzenargumentation ist auch bei einem unternehmensinternen Business-/Geschäftsplan das Marktumfeld zu betrachten. Dabei sollte klar herausgearbeitet werden, welche Stellung das Unternehmen im Markt hat und wie viele Wettbewerber es z. B. für das Marktsegment eines neuen Produktes gibt. Gibt es mehrere Wettbewerber mit ähnlichen oder gleichen Produkten, ist es wichtig, die Hauptunterscheidungsmerkmale aufzuzeigen. Auch sollte im Business-/Geschäftsplan deutlich werden, inwieweit sich das neue Produkt von anderen bereits erfolgreich im Markt platzierten Produkten unterscheiden wird. Die einzelnen Wettbewerber sollten nach Wichtigkeitsgrad geordnet werden. Wichtig ist es, die Marktsituation möglichst realistisch widerzuspiegeln, so dass anhand des Business-/Geschäftsplans eine fundierte Entscheidung für oder gegen das Projekt getroffen werden kann. Zunächst gilt es daher im Rahmen der Wettbewerbsanalyse alle relevanten Wettbewerber herauszufinden:

- Direkte Wettbewerber,
d. h. Anbieter, die mit mehr oder weniger vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen die gleichen Kunden bedienen.
- Indirekte Wettbewerber,
d. h. Anbieter, die am Markt mit Substitutions- oder Ersatzprodukten bzw. Problemlösungsalternativen auftreten.
- Potenzielle Wettbewerber,
d. h. Unternehmen, die noch nicht mit entsprechenden Produkten/Dienstleistungen im gleichen Marktsegment in Erscheinung getreten sind, dies aber aufgrund ihres Know-hows jederzeit tun könnten.

Benchmarking

Einen Ansatz zur kontinuierlichen Wettbewerbsanalyse stellt das Benchmarking dar. Unter Benchmarking wird „der Vergleich mit den Besten“ verstanden. Benchmarking-Aktivitäten können neben der kontinuierlichen Wettbewerbsbeobachtung auch zu hohen Effi-

zienstärkungen im eigenen Unternehmen beitragen. Ein wettbewerbsorientiertes Benchmarking beinhaltet z. B. die Analyse der Produkte, Leistungen, Geschäftsprozesse bei direkten Wettbewerbern und deren Wirkungen auf die Kunden. Voraussetzung für ein Benchmarking ist die Identifikation der bestehenden und potenziellen Wettbewerber. Ein Instrument dazu ist die Branchenstrukturanalyse von Porter.

Branchenstrukturanalyse

Porter beschreibt in seinem sehr bekannten Branchenstrukturmodell fünf grundlegende, die Wettbewerbsintensität einer Branche maßgeblich beeinflussende Wettbewerbskräfte. Diese werden auch Triebkräfte des Wettbewerbs genannt.¹

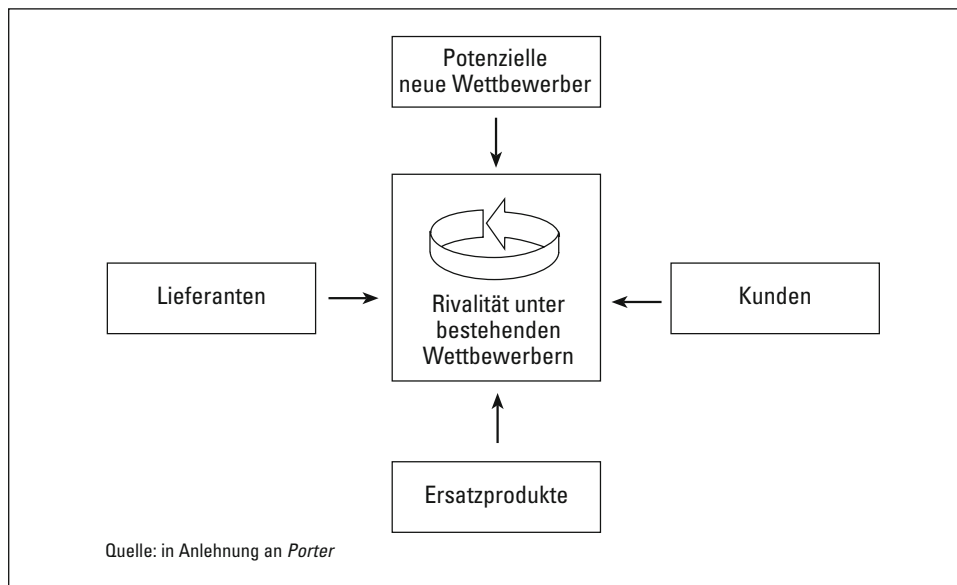


Abbildung 4: Branchenstrukturmodell

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Intensiver Wettbewerb insbesondere in einem nur gering wachsenden oder gar rückläufigen Markt führt zu einem hohen Druck auf die Gewinnmargen und damit auf die Profitabilität jedes am Wettbewerb teilnehmenden Unternehmens. Faktoren, die die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern erhöhen, sind:

¹ Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie. 1999.

- Es gibt eine große Anzahl von Wettbewerbern, die in Größe und Marktmacht ähnlich sind.
- Die Anbieter verfolgen unterschiedliche Strategien.
- Die Austrittsbarrieren aus dem Markt sind hoch.

Bedrohung durch potenzielle neue Wettbewerber

Der Wettbewerbsdruck auf die vorhandenen Anbieter in einem Markt ist umso höher, je einfacher es für neue Anbieter ist, in den Markt einzutreten. Das Ausmaß der Bedrohung durch neue Wettbewerber ist daher direkt abhängig von den Eintrittsbarrieren und möglichen Reaktionen der etablierten Unternehmen auf neue Wettbewerber. Dazu kommen mögliche Abwehrmaßnahmen, die von den vorhandenen Anbietern gegenüber neuen Anbietern getroffen werden können, z. B. die Nutzung vorhandener finanzieller Ressourcen, um einen Preiskampf zu beginnen. Mit einer neuen unternehmerischen Idee ist es besonders wichtig, im Business-/Geschäftsplan auf die Markteintrittsbarrieren und eventuelle Abwehrmaßnahmen der bestehenden Anbieter einzugehen. Markteintrittsbarrieren erschweren oder machen es einem Unternehmen unmöglich, in einen Markt einzutreten.

Markteintrittsbarrieren:

- Der Grad der Marktausschöpfung bedeutet für neue Anbieter eine nicht zu unterschätzende Barriere. Je stärker sich die bestehenden Wettbewerber den Markt aufteilen, desto schwieriger wird es für einen Neueinsteiger, Marktanteile zu erobern.
- Wenn der neue Anbieter hohe Kosten hat, um am Markt bekannt zu werden oder z. B. erst einen neuen Vertrieb aufbauen muss und in komplexe Fertigungs- bzw. Leistungsstrukturen investieren muss, so stellt dies unter Kostenaspekten eine sehr kritische Markteintrittsbarriere dar.
- Ein Kunde, der von einem Produkt eines Lieferanten auf ein anderes wechselt, hat meist einmalige Umstellungskosten. Sind die Umstellungskosten hoch, so müssen neu in den Markt eintretende Anbieter deutlich günstiger sein als die etablierten Anbieter oder aber qualitativ erheblich bessere Leistungen anbieten.

Verhandlungsmacht der Lieferanten

Der Begriff „Lieferanten“ steht für alle Bezugsquellen, die zur Erbringung der Unternehmensleistungen erforderlich sind. Lieferanten können auf die Anbieter in einem Markt Druck ausüben, indem sie z. B. die Preise überhöhen. Die starke Position der Lieferanten kann sich beispielsweise wie folgt darstellen:

- Ein Marktsegment wird von wenigen Lieferanten beherrscht und weist einen höheren Konzentrationsgrad auf als das belieferte Marktsegment.
- Die Lieferanten vertreiben ein einzigartiges oder stark differenziertes Produkt mit hohen Ausstiegsbarrieren für die Anbieter.
- Die Lieferanten drohen mit einer Vorwärtsintegration, d.h. sie treten gegebenenfalls selbst als Anbieter im Markt auf, und eröffnen selbst eine Vertriebsstätte.

Verhandlungsmacht der Abnehmer/Kunden

Die Verhandlungsmacht der Kunden bestimmt, in welchem Maße diese die Anbieter durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können. Eine Abnehmergruppe befindet sich in den folgenden Situationen in einer starken Verhandlungsposition:

- Das Marktsegment weist einen hohen Konzentrationsgrad auf, und Kunden kaufen entsprechend große Mengen ein.
- Die Kunden beziehen standardisierte und undifferenzierte Produkte und können das bezogene Produkt problemlos ersetzen.
- Die Kunden können glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen, d.h. sie können gegebenenfalls auch selbst als Anbieter auftreten.

Bedrohung durch Ersatzprodukte/-dienstleistungen

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienstleistungen besteht insbesondere darin, dass preiswertere oder leistungsfähigere Ersatzprodukte oder -dienstleistungen einen wesentlichen Teil des Marktvolumens auf sich ziehen könnten. Folgendes Beispiel veranschaulicht dies: Ein Kunde kann bei Sehproblemen sich eine Brille oder Kontaktlinsen kaufen oder sich beispielsweise auch die Augen lasern lassen. Dieser chirurgische Eingriff führt in vielen Fällen dazu, dass keine Sehhilfe vom Kunden mehr benötigt wird und damit der Umsatz dieses Kunden für den klassischen Augenoptiker wegfällt.

Die höchste Aufmerksamkeit verdienen solche Substitutionsprodukte oder -dienstleistungen, deren Preis-/Leistungsverhältnis aus Sicht des Kunden attraktiver ist. Den Umstieg der Kunden auf Ersatzprodukte oder -dienstleistungen haben insbesondere die Unternehmen zu befürchten, denen es nicht gelungen ist, ihre Kunden dauerhaft an ihr Produkt und ihre Leistung beispielsweise über Service zu binden.

3.4 SWOT-Analyse

Als nützlich und vorteilhaft im Rahmen der Zielmarktanalyse erweist sich eine SWOT-Analyse. Dabei werden die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens den ex-