Anna Nagl

Der Businessplan

Geschäftspläne professionell erstellen
Mit Checklisten und Fallbeispielen

9. Auflage

EBOOK INSIDE

Springer Gabler

Der Businessplan

Anna Nagl

Der Businessplan

Geschäftspläne professionell erstellen
Mit Checklisten und Fallbeispielen

9. Auflage

Springer Gabler

Anna Nagl
Studiendekanin/Leitung „Kompetenzzentrum
für innovative Geschäftsmodelle“
Hochschule Aalen
Aalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-21318-3 ISBN 978-3-658-21319-0 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-21319-0

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

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Stefanie Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Ein überzeugender, strukturierter, richtig konzipierter und formulierter, sozusagen „wasserdichter“ Businessplan/Business Case ist heute für jedes Unternehmen die Conditio sine qua non für den Erhalt eines Kredits, die Anwerbung von Eigenkapital und auch die unternehmensinterne Bewertung von Projekten und Innovationsvorhaben. Das vorliegende Buch von Prof. Dr. Anna Nagl beleuchtet „State of the Art“ alle Facetten eines Businessplans und gibt so auch Nicht-BWL'ern das Rüstzeug für die Erstellung eines eigenen Businessplans an die Hand.

Deshalb stellt dieses Buch in der nunmehr 9. Auflage eine unerlässliche und wertvolle Hilfe für Unternehmer, Projektleiter und Gründer dar. Es enthält fundiertes, wissenschaftlich begründetes Fachwissen in einer Form, die direkt in der Praxis anwendbar ist. Ein Leitfaden, der es dem Unternehmer, Projektleiter und Gründer ermöglicht, seinen Businessplan bzw. Business Case 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, April 2018

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 Studierende und Fortzubildende, aber auch für die Praktiker sind die wiedergegebenen praxiserprobten Fallstudien von Fetsch, Kaiser, Kreiß und Muth äußerst lehrreich. Hier wird auch auf die Erfolgskriterien und mögliche Fehleinschätzungen eingegangen, eine nicht hoch genug einzuschätzende Hilfestellung für Kredit suchende 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 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 Prof. Dr. Anna Nagl mit der nunmehr 9. Auflage ein voller Erfolg beschieden ist.

Ravensburg, April 2018

Dr. Dietrich Dörner
Ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung
der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

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 also 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 III 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 Beteiligungsentscheidung.
- **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.

Aufbau des Buches

In Kap. 1 werden Aufbau und Inhalt der einzelnen Module eines Business-/Geschäftsplans erläutert. Eine Checkliste am Ende des jeweiligen Moduls gibt einen kurzen Überblick über wichtige Fragestellungen eines Business-/Geschäftsplans und zeigt mögliche Fehlerquellen auf. In Kap. 2 sind die Module im Rahmen der konkreten und bewährten Fallstudie Aerolas ausformuliert. In Kap. 3 stellt Yannick Fetsch einen konkreten Business Case für 3D-gedruckte Brillenfassungen vor. Prof. Dr. Klaus Kaiser zeigt in Kap. 4 ein ausformuliertes Geschäftsmodell aus der Energiewirtschaft. In Kap. 5 veranschaulicht Prof. Dr. Christian Kreiß die Erfolgskriterien eines Business-/Geschäftsplans aus Sicht der Bank an einem konkreten Fallbeispiel. In Kap. 6 gibt der Gründer, Unternehmer und Honorarprofessor Dr. Christian Pätz einen Überblick über seine Erfahrungen mit der Unternehmensgründung und dem -verkauf.

Inhaltsverzeichnis

1 Module eines Business-/Geschäftsplans 1
1.1 Executive Summary 2
1.2 Geschäftsmodell 4
1.3 Zielmarkt 6
1.3.1 Informationsgewinnung 7
1.3.2 Marktentwicklung/-prognose 8
1.3.3 Wettbewerbsanalyse 8
1.3.4 SWOT-Analyse 12
1.4 Ziele und Strategie 15
1.4.1 Wettbewerbsstrategie 16
1.4.2 Marktfeld-/Zielgruppenstrategie 19
1.5 Leistungs- und Produktportfolio 20
1.5.1 Portfolio 21
1.5.2 Serviceleistungen 23
1.5.3 Rechtliche Voraussetzungen 23
1.5.4 Patente und Schutzrechte 23
1.5.5 Entwicklung und Qualitätssicherung 25
1.6 Marketing und Vertrieb 27
1.6.1 Personaentwicklung und Marktsegmentierung 28
1.6.2 Produkt- und Leistungspolitik 30
1.6.3 Preispolitik 32
1.6.4 Vertriebspolitik 34
1.6.5 Kommunikationspolitik 37
1.6.6 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung 40
1.7 Management, Personal und Organisation 43
1.7.1 Management und Personal 43
1.7.2 Organisation 44
1.8 Chancen und Risiken 50
1.9 Finanzplanung 52
1.9.1 Bedeutung 52
1.9.2 Bestandteile und Aufbau 54

1.9.3 Darstellung . . . 70
1.10 Hilfreiche Hinweise . . . 71
Literatur . . . 72

2 Fallstudie AeroLas GmbH: State of the Art . . . 75
2.1 Die AeroLas GmbH . . . 83
2.1.1 Profil und Meilensteine . . . 83
2.1.2 Vorteile für strategische Investoren . . . 86
2.1.3 Unternehmensvision . . . 87
2.2 Der Zielmarkt . . . 87
2.2.1 Der Markt für Lager- und Führungskomponenten . . . 87
2.2.2 Der Markt für luftgelagerte Antriebssysteme . . . 89
2.2.3 Potenzielle Zielbranchen . . . 91
2.2.4 Die Marktsegmentierung . . . 92
2.2.5 Die Zielkunden . . . 93
2.2.6 Business Cases . . . 96
2.2.7 Das Marktpotenzial . . . 97
2.2.8 Der Wettbewerb . . . 98
2.2.9 Die Marktposition von AeroLas . . . 100
2.3 Ziele und Strategie . . . 101
2.3.1 Unternehmensziele . . . 101
2.3.2 Strategie . . . 102
2.4 Das Leistungs- und Produktportfolio . . . 103
2.4.1 Konventionelle Luftlager . . . 104
2.4.2 Die Luftlagertechnologie von AeroLas . . . 105
2.4.3 Luftgelagerte Antriebssysteme . . . 107
2.4.4 Sicherung des Technologievorsprungs . . . 109
2.4.5 Entwicklung und Qualitätssicherung . . . 109
2.5 Marketing und Vertrieb . . . 111
2.5.1 Marketingstrategie und Positionierung . . . 111
2.5.2 Produktstrategie . . . 113
2.5.3 Vertriebsstrategie . . . 115
2.5.4 Preisstrategie . . . 117
2.5.5 Kommunikationspolitik . . . 117
2.6 Management, Personal und Organisation . . . 119
2.6.1 Führungsgrundsätze . . . 119
2.6.2 Geschäftsführung und Schlüsselpersonen . . . 119
2.6.3 Organisationsstruktur . . . 120
2.6.4 Personalplanung . . . 121
2.6.5 Controlling und Berichtswesen . . . 122
2.7 Chancen und Risiken . . . 122
2.7.1 Chancen . . . 122

2.7.2 Risiken . . . 123
2.8 Finanzplanung . . . 124
2.8.1 Umsatz- und Ergebnisplanung . . . 124
2.8.2 Personalkostenplanung . . . 124
2.8.3 Investitionsplanung . . . 125
2.8.4 Cashflow-Planung . . . 125
2.8.5 Fortschreibung Cashflow-Planung . . . 125

3 Business Case: Brillenfassungen aus dem 3D-Drucker . . . 129
3.1 Management Summary . . . 132
3.2 Geschäftsmodell . . . 133
3.3 Technologie und Produktspezifikationen . . . 134
3.4 Geschäftsprozess . . . 136
3.5 Forschung und Entwicklung . . . 137
3.6 Management, Personal und Organisation . . . 139
3.7 Marktumfeld/Wettbewerberanalyse . . . 140
3.8 Zielkunden . . . 142
3.9 Planungsmethoden . . . 143
3.9.1 Basisannahmen . . . 143
3.9.2 Investitionsplanung . . . 144
3.9.3 Abschreibungsplanung . . . 145
3.9.4 Absatz- und Umsatzplanung . . . 146
3.9.5 Aufwandsplanung . . . 148
3.9.6 Glaspreisliste . . . 149
3.9.7 Finanzierung . . . 150
3.10 Betriebswirtschaftliche Auswirkungen . . . 151
3.10.1 Rentabilitätsplanung . . . 151
3.10.2 Finanzmittelbestand/Liquiditätsplanung . . . 151
3.11 Risiko- und Sensitivitätsanalyse . . . 153
3.11.1 Risikoanalyse . . . 153
3.11.2 Sensitivitätsanalyse . . . 154
3.11.3 Projektabbruch . . . 157
3.12 Schlussfolgerungen und Empfehlungen . . . 158

4 Geschäftsplanung für ein Unternehmen der Energiewirtschaft: Praxisbeispiel . . . 173
4.1 Grundlagen der Geschäftsplanung . . . 173
4.1.1 Gründe für die Erstellung einer Geschäftsplanung . . . 173
4.1.2 Geschäftsplanung folgt der Organisationsstruktur . . . 174
4.1.3 Interne und externe Ergebnisrechnung . . . 175
4.1.4 Zentrale und dezentrale Erstellung der Geschäftsplanung . . . 178
4.1.5 Zeithorizont der Geschäftsplanung . . . 179

4.1.6 Geschäftsplanung als Bindeglied zwischen Strategieprozess und konkreter Realisierung . . . 180
4.2 Terminplan . . . 181
4.3 Zielvorgaben/-vereinbarungen und Prämissen . . . 182
4.3.1 Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen . . . 182
4.3.2 Prämissen und Eckpunkte der Geschäftsplanung . . . 184
4.4 Dezentrale (Teil-)Planungen der Organisationseinheiten . . . 185
4.4.1 Überblick . . . 185
4.4.2 Vertrieb . . . 187
4.4.3 Handel . . . 188
4.4.4 Netz . . . 189
4.4.5 Erzeugung . . . 192
4.4.6 Interne Dienstleister . . . 194
4.4.7 Querschnittsfunktionen . . . 194
4.4.8 Einheitlich durchzuführende (funktionale) Teilplanungen . . . 195
4.5 Zentrale (Teil-)Planungen . . . 196
4.6 Koordination von zentralen und dezentralen (Teil-)Planungen . . . 197
4.7 Zusammenführung der dezentralen und zentralen (Teil-)Planungen zur Geschäftsplanung des Gesamtunternehmens . . . 199
4.8 Iterative Plananpassungen zur Erreichung der Zielvorgaben/-vereinbarungen . . . 203
4.9 Verbindlichkeit der Geschäftsplanung . . . 204
Abkürzungsverzeichnis . . . 205

5 Erfolgskriterien aus Sicht der Bank . . . 207
5.1 Begriffsklärung Basel III und Rating . . . 207
5.2 Typische Fehler Kredit suchender Unternehmen . . . 209
5.3 Falldarstellung . . . 211
5.4 Konsequenzen . . . 229

6 Erfolgsfaktoren aus Sicht des Gründers und Unternehmers . . . 233
6.1 Fehleinschätzungen . . . 234
6.2 Wichtige Erfolgsfaktoren . . . 238
6.3 Business-/Geschäftspläne nach der Gründungsphase . . . 241
6.4 Planungsmethoden in späteren Unternehmensphasen . . . 245
6.5 Bedeutung des Businessplans bei Eigentümerwechsel . . . 260
6.6 Fallbeispiel Peppercon AG Zwickau . . . 266
Literatur . . . 269

Zusammenfassung . . . 271

Stimmen zum Buch . . . 273

Glossar . . . 275

Die Autorin

Dr. Anna Nagl ist seit 1998 Professorin für Management und Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Aalen. Seit 2007 ist sie darüber hinaus Studiendekanin des Masterstudiengangs M. Sc. Vision Science and Business. Sie leitet das Institut für Unternehmensführung München und neben der Forschung, insbesondere mit ihrem Kompetenzzentrum für innovative Geschäftsmodelle der Hochschule Aalen (www.hs-aalen.de/mobility), berät sie Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen in Strategie-, Marketing-, Organisations- und Innovationsfragen. Sie ist Autorin zahlreicher Veröffentlichungen. Dazu zählen u. a. die bei Springer erschienenen Bücher „Energie für nachhaltige Mobilität. Trends und Konzepte“, und „Elektromobilität: Kundensicht, Strategien, Geschäftsmodelle“. Neu in 2018 ist von ihr gemeinsam mit Dr. Bozem das Buch „Geschäftsmodelle 4.0 – Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen“ bei Springer Gabler erschienen.

Für die Mitarbeit an dem vorliegenden Buch geht der Dank an den Gründer von Rocktician (http://www.rocktician.com/) Yannick Fetsch, an Prof. Dr. Klaus Kaiser, Leiter Finanzen bei RheinEnergie AG und Honorarprofessor an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Prof. Dr. Christian Kreiß, Hochschule Aalen, Michael Muth, CEO AeroLas GmbH, München-Unterhaching, Prof. Dr. Christian Pätz, Gründer der Firma Peppercon, Zwickau, Philipp Pfitzenmaier, Geschäftsführer PHP Technologies GmbH, München, sowie Florian Wiesbauer, Wiesbauer GmbH & Co. KG, Bietigheim-Bissingen. Ein besonderer Dank geht darüber hinaus an Dr. Julius Lengert, praktizierender Philosoph, München.

Module eines Business-/Geschäftsplans

1

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
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 Abb. 1.1 ersichtlich – mehr als nur die Finanzplanung dargestellt wird.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

A. Nagl, *Der Businessplan*, https://doi.org/10.1007/978-3-658-21319-0_1

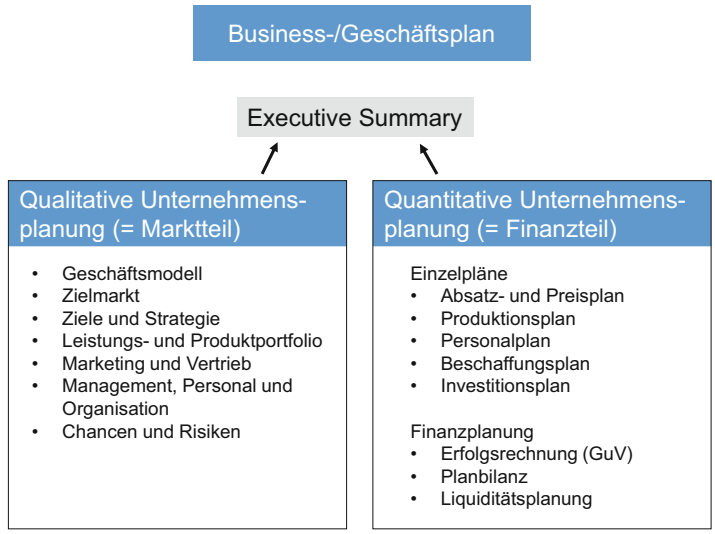

Abb. 1.1 Aufbau eines Business-/Geschäftsplans

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

1.1 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 Summarys 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 Projekts 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 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 Projekts 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 es 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 Start-ups/Projekts?
- Mit welchem Nutzenversprechen tritt das Unternehmen an?
- Mit welchen Produkten und Leistungen werden welche Märkte/Segmente bedient?
- Wer sind die Zielkunden/Umsatzträger?
- Wie soll der Marktzugang erreicht werden?
- Wie ist die Wertschöpfungsarchitektur geplant?
- Wie groß ist das derzeitige und zukünftige Marktpotenzial?
- Welche Alleinstellungsmerkmale 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.

1.2 Geschäftsmodell

Im zweiten Abschnitt des Business-/Geschäftsplans geht es darum, einen Überblick über das Geschäftsmodell zu geben.

Es gibt unterschiedliche Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung, angefangen vom „St. Galler Business Model Navigator“ über die Checkliste „Business Model Canvas“ bis hin zum sog. Business Model Builder, der sich als State of the Art in der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle herauskristallisiert hat (Nagl und Bozem 2018).

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. Entscheidend für den Erfolg eines jeden Geschäftsmodells und damit Businessplans ist also die Geschäftsidee. Die Geschäftsidee muss den (potenziellen) Kunden einen Mehrwert bieten. Der Kunde muss sich auf das Nutzenversprechen und Wertangebot des Unternehmens verlassen können. Zur Geschäftsidee-Beschreibung gehört auch die Information, mit welchem Produkt- und Dienstleistungsangebot ein Unternehmen zukünftig im Markt Geld verdienen will und die Schlüsselaktivitäten, die zur Erfüllung des Nutzenversprechens führen.

Somit muss dieser Abschnitt „Geschäftsmodell eines Businessplans“ Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- Wo ist das Unternehmen tätig: Geschäftsfeld?
- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen: Vision und Mission?
- Worin besteht die Wertschöpfung und wie sieht die Wertschöpfungsarchitektur aus: Wertschöpfungstiefe und Netzwerk?
  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: Produkt- und Dienstleistungsportfolio?
  Bei einem unternehmensinternen Business-/Geschäftsplan im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsprojekts: Wie passt das neue Projekt in das bestehende Produkt- und Dienstleistungsportfolio bzw. inwiefern wird dieses ergänzt und erweitert?

- Wodurch positioniert und differenziert sich das Unternehmen: Unique Selling Proposition/Kernkompetenzen?
- Welches Erfolgs- und Ertragspotenzial hat das Unternehmen: EBIT, ROI, EVA?

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 und dient der Identität und der Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Im die Vision ergänzenden Missionstatement wird ein konkretes Geschäftsziel formuliert, das in zwei bis drei Jahren erreicht werden soll. Die Strategie beschreibt die Art und Weise, wie die Ziele realisiert werden sollen.

Bei bestehenden Unternehmen, die mit dem Business-/Geschäftsplan unternehmerische Initiativen und Projekte bewerten oder in Richtung Kreditinstitut kompetent und erfolgreich auftreten wollen, kommt es in diesem Abschnitt des Business-/Geschäftsplans darauf an, anhand der Erfolge in der Vergangenheit in Kombination mit der Zukunftsorientierung innovativer Geschäftsmodelle zu überzeugen. Eine Darstellung in Form von Meilensteinen ist zielführend. Angaben zum Unternehmen – falls bereits vorhanden – wie z. B. Firmenname, Rechtsform, Sitz, Standort(e), Gründungsdatum und Besitzverhältnisse sind wichtige ergänzende Informationen, die in diesen Abschnitt des Business-/Geschäftsplans 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 Projekts 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

- Was ist das Neuartige und Nutzbringende?
- Werden Megatrends, wie z. B. Digitalisierung, entsprechend berücksichtigt?
- 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

- 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 und Zukunftsorientierung gebunden.
- Es besteht eine Abhängigkeit von einzelnen Partnern.

1.3 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 herauszuarbeiten, welcher Markt bzw. welches Marktsegment z. B. mit einer Neuproduktentwicklung angesprochen werden soll. Dabei ist zunächst grundsätzlich zu klären, ob Privatkunden (Business to Customer: B2C) und/oder Geschäftskunden (Business to Business: B2B) bedient werden sollen. Für dieses Marktsegment sind entsprechend aussagekräftige Informationen zu erheben.

Dabei sollte sowohl die Gesamtheit des Marktes (z. B. Markt für Pkws in Deutschland) als auch das entsprechende Marktsegment (z. B. Markt für Elektroautos) betrachtet werden. Geht es um das Marktpotenzial, so stellt dies die Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein Produkt oder eine Dienstleistung 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 Ober-

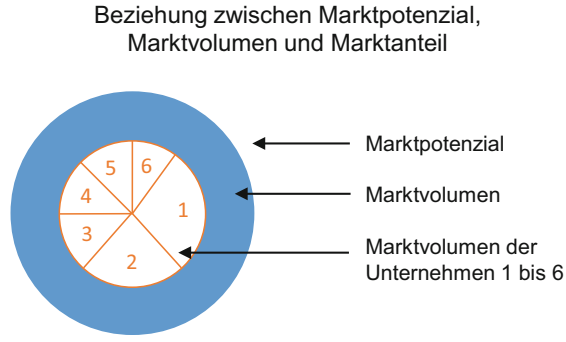

Abb. 1.2 Marktpotenzial, Marktvolumen und Marktanteil

grenze für das Marktvolumen. Das Marktvolumen ist der realisierte oder prognostizierte Absatz oder Umsatz in einem abgegrenzten Zielmarkt (Abb. 1.2).

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.

1.3.1 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), Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und generell natürlich über Internetrecherchen gewonnen werden. Da Anfragen über Suchmaschinen eine immer bedeutendere Rolle spielen, ist es durchaus sinnvoll, auch Analysetools von z. B. Google zu verwenden. „Google Trends“ beispielsweise analysiert Suchanfragen, wodurch sich Anhaltspunkte für relevante Branchentrends ergeben können. Und sehr viele statistische Daten gibt es unter https://de.statista.com/.

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. Diese Annahmen zu treffen, stellt für die meisten Start-up-Unternehmer eine sehr große Herausforderung dar.

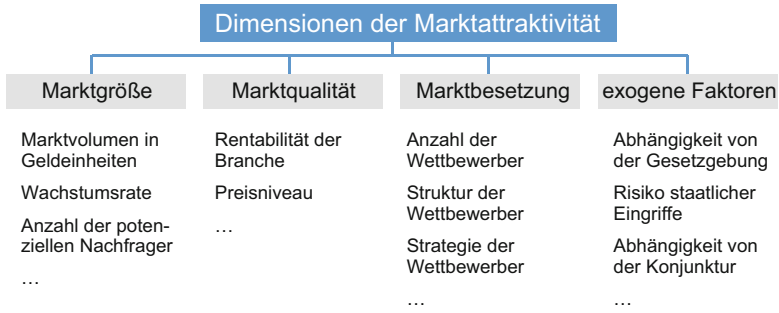

Abb. 1.3 Dimensionen der Marktattraktivität

1.3.2 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 Abb. 1.3 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, z. B. IT-Dienstleistungen, ist die Ermittlung des Marktvolumens ein schwieriges Unterfangen. Es gilt die verschiedenen internen und externen Daten wie ein Puzzle zusammenzusetzen.

1.3.3 Wettbewerbsanalyse

Bei der Entwicklung der eigenen Wettbewerbsstrategie und zur Analyse der eigenen Wettbewerbsfähigkeit gilt es – ergänzend zu den Faktoren der Marktattraktivität aus Abb. 1.3 – sich kontinuierlich mit den Stärken und Schwächen der Wettbewerber auseinanderzusetzen. 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 Webauftritten und

Internetrecherchen, Prospekten, Informationsbroschüren, Zeitungs- und Fachzeitschriftenartikeln gewonnen werden. Das Sammeln zusätzlicher Hintergrundinformationen ist z. B. auf Fachmessen oder in Gesprächen mit Lieferanten, Händlern und Kunden möglich. Darüber hinaus erweisen sich Expertengespräche mit Brancheninsidern immer als hilfreich.

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 Software, 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. Start-ups, die die Kundenschnittstelle über marktgängige und kundenfreundliche IT-Lösungen „besetzen“ und Unternehmen, die bislang 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 Effizienzsteigerungen 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 (2013) beschreibt in seinem sehr bekannten Branchenstrukturmodell fünf grundlegende, die Wettbewerbsintensität einer Branche maßgeblich beeinflussende Wettbewerbskräfte. Diese werden auch Triebkräfte des Wettbewerbs genannt (Abb. 1.4).

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:

- 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. Tesla hat beispielsweise gezeigt, wie mit innovativen Geschäftsmodellen und hohen finanziellen Mitteln, ein erfolgreicher Einstieg in den Elektromobilitätsmarkt gelingen kann. Für den Erfolg einer neuen Idee ist es wichtig, im Business-/Geschäftsplan auf die Markteintrittsbarrieren und eventuelle Abwehrmaßnahmen der bestehenden Anbieter einzugehen.

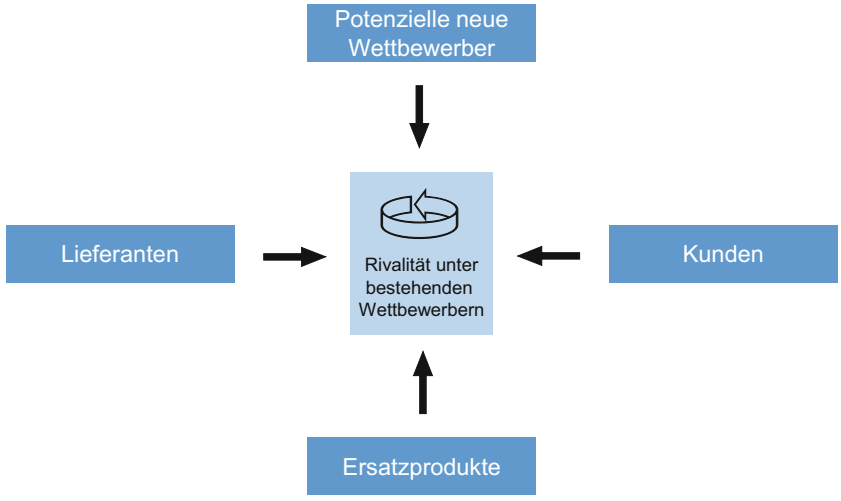

Abb. 1.4 Branchenstrukturmodell. (In Anlehnung an Porter 2013)

Markteintrittsbarrieren erschweren oder machen es einem Unternehmen unmöglich, in einen Markt einzutreten.

Markteintrittsbarrieren können sein:

- 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 meist 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 hohe Markteintrittsbarriere dar. Aufgrund dieser kostenintensiven Herausforderungen hat es Tesla bislang nicht geschafft, einen wirtschaftlich nachhaltigen Business Case hinzubekommen.
- Ein Kunde, der von einem Produkt eines Lieferanten auf ein anderes Produkt eines neuen Lieferanten wechselt, hat meist einmalige Umstellungskosten. Sind die Umstellungskosten hoch, so müssen neu in den Markt eintretende Anbieter wesentlich attraktiver sein als die etablierten Anbieter.

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 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 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.

1.3.4 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 externen Chancen und Risiken aus dem Markt gegenübergestellt. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Gelegenheiten) und Threats (Bedrohungen).

- **Stärken (Strengths) – interne Faktoren**
  Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?
  Welche sind die Chancen des eigenen Unternehmens in der Zukunft?
  Welche Synergiepotenziale liegen vor, die mit neuen Strategien stärker genutzt werden können?
  Werden die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, realisiert?
- **Schwächen (Weaknesses) – interne Faktoren**
  Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?
  Gibt es ausreichend Fachpersonal zu bezahlbaren Kosten?
  Welche Produktionsabläufe/Prozesse und damit verbundene Kosten können optimiert bzw. digitalisiert werden?
- **Gelegenheiten (Opportunities) – externe Faktoren**
  Welche Möglichkeiten stehen offen?
  Welche Trends gilt es zu verfolgen?
  Gibt es noch ungenutzte Potenziale? Falls ja, welche?
- **Bedrohungen (Threats) – externe Faktoren**
  Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?

Was machen die Wettbewerber?
Ändern sich die Vorschriften für Produkte oder Serviceleistungen?
Bedroht ein Technologiewechsel die Marktstellung?

Die Aufgabe der nach innen orientierten Stärken-Schwächen-Analyse ist, den Handlungsspielraum des eigenen Unternehmens gegenüber den wichtigsten Wettbewerbern festzustellen. Die Stärken zeigen die Fähigkeiten des Unternehmens, Marktchancen zu nutzen bzw. Marktrisiken zu bewältigen. Die aufgezeigten Schwächen veranschaulichen die Nachteile des Unternehmens im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb. Diese Nachteile sollten aber auch Impulse zur Nutzung der eigenen Potenziale geben.

Bei der nach außen gerichteten Chancen-Risiken-Analyse geht es darum, Entwicklungen und Gelegenheiten seitens des Marktes und der Branche zu erkennen, die für das Unternehmen Zukunftschancen darstellen, z. B. den Bedarf an neuen Produkten und Dienstleistungen sowie ungenutzte Vertriebsmöglichkeiten. Im Gegenzug werden auch Entwicklungen erkannt, die als potenzielle Bedrohungen für das Unternehmen aufzufassen sind, z. B. preiswerte Ersatzprodukte des Wettbewerbs oder Preisverfall in der Branche insgesamt. Die SWOT-Analyse bildet eine wichtige Grundlage der Strategiefindung (Abb. 1.5 und 1.6).

Das Ergebnis ist eine Matrix, in der die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens/Projekts mit den Chancen und Risiken seitens des Marktes verglichen werden.

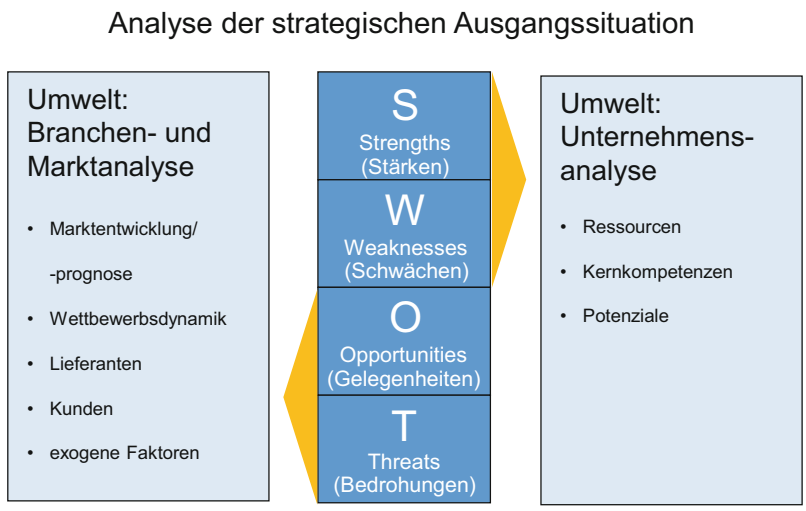

Abb. 1.5 Untersuchungsfelder der SWOT-Analyse

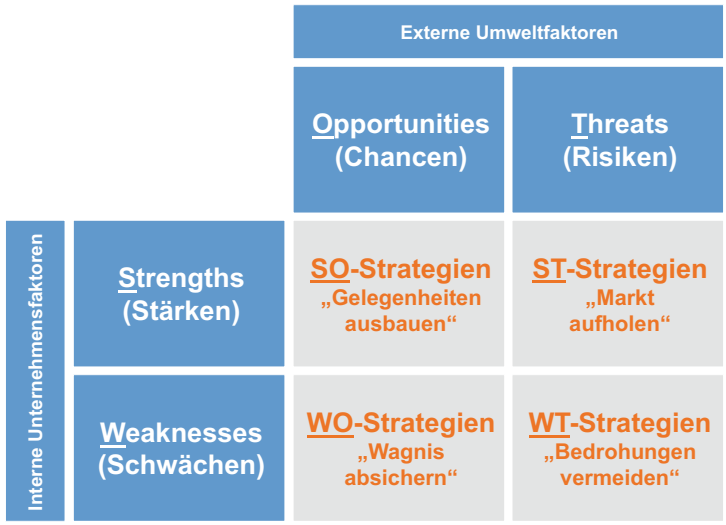

Abb. 1.6 SWOT-Analyse

Checkliste Zielmarkt

- Wie entwickelte sich die Branche in der Vergangenheit und wie sehen die Prognosen aus? Welche Markttrends zeichnen sich ab?
- Welches mengenmäßige und wertmäßige Marktpotenzial und Marktvolumen wird für die einzelnen Marktsegmente prognostiziert?
- Ist der adressierte Markt/die Nische groß genug?
- Was sind die Erfolgsfaktoren der Branche?
- Welche Rolle spielen Innovation, Digitalisierung und technischer Fortschritt?
- Welche Unternehmen treten als Wettbewerber um die Gunst der Käufer im Markt auf?
- Welche Ziele/Strategien verfolgen die Mitbewerber?
- Über welches Know-how verfügen die Wettbewerber?
- Wie hoch sind die finanziellen Ressourcen der Wettbewerber?
- Was sind die Gründe für Erfolge und Misserfolge der Wettbewerber?
- Wie werden die Wettbewerber gegebenenfalls auf den Markteintritt des Unternehmens reagieren?
- Inwieweit ist das Unternehmen von einzelnen Lieferanten und Kunden abhängig?
- Wie werden die aktuelle und zukünftige Rendite in den Marktsegmenten beurteilt?

Fehlerquellen Zielmarkt

- Die Angaben zu Marktvolumen und -wachstum sind nicht nachvollziehbar.
- Es fehlen Informationen über die Entwicklung der Branche und deren Einflussfaktoren.

- Es fehlen Informationen über vergleichbare Produkte und zu erwartende Neuentwicklungen.
- Die Reaktionen der Wettbewerber auf den Markteintritt werden nicht erkannt bzw. unterschätzt.

1.4 Ziele und Strategie

Die Unternehmensziele sind konkreter als Vision Statement und Mission Statement (vgl. Sie hierzu auch Abschn. 1.2). Die Geschäftsziele setzen die Vision und Mission in Kennzahlen um. Ziele sind also konkrete Aussagen über angestrebte Zustände und Ergebnisse, die mittels unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen.

Strategien sind Grundsatzregelungen, die im Unternehmen mittel- und längerfristig Geltung haben. Strategien sind Vorgaben, Richtlinien und Maximen, die die Stoßrichtung des unternehmerischen Handelns bestimmen. Deshalb ist die Strategie das Bindeglied zwischen den Unternehmenszielen einerseits und den laufenden operativen Maßnahmen andererseits. Die Strategiebildung und die anschließende Formulierung der Umsetzungsschritte sind ein permanenter Prozess. Strategien bedürfen einer laufenden kritischen Überprüfung (Abb. 1.7).

Am Anfang einer Strategieentwicklung steht die Analyse der Ausgangssituation bzw. des Zielmarktes, z. B. im Rahmen einer SWOT-Analyse. Auf die SWOT-Analyse wird in Abschn. 1.3.4 des Business-/Geschäftsplans eingegangen. Abhängig vom Ergebnis der Analyse der Ausgangssituation sind die Ziele abzuleiten. Im darauf folgenden Schritt gilt

Abb. 1.7 Entwicklung der Strategie