

# **Businessplan**

## **Hausarbeit im Rahmen der Veranstaltung „Organisationsgestaltung“**

Von :

Rik Aulfes

7. Fachsemester

Linienstraße 118  
10115 Berlin  
Tel. 030 2810361

Matrikelnummer 0329732

Max Schröder

7. Fachsemester

Dolziger Straße 40  
10247 Berlin  
Tel. 030 42088018

Matrikelnummer 0260296

Dozent :

Prof. Dr. W. Klose

Berlin, den 02.07.2001

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>3</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2 GRÜNDUNGSPROZESS UND LEBENSWEG VON WACHSTUMSFIRMEN.....</b>	<b>5</b>
2.1 DER GRÜNDUNGSPROZESS .....	5
2.1.1 Rechtsformwahl.....	5
2.1.2 Besondere Meldepflichten und Ordnungsvorschriften.....	5
2.1.3 Steuerpflichten.....	6
2.1.4 Standort.....	7
2.2 DER LEBENSWEG VON WACHSTUMSFIRMEN : DAS LEBENSZYKLUSMODELL.....	8
<b>3 ERSTELLUNG EINES BUSINESSPLANS.....</b>	<b>10</b>
3.1 PRODUKTIDEE / GESCHÄFTSIDEE .....	10
3.1.1 Ideenfindung.....	11
3.1.2 Die Geschäftsidee / Das Geschäftskonzept.....	11
3.1.3 Konzeptbeschreibung .....	12
3.1.4 Die Vision.....	13
3.1.5 Die Mission .....	13
3.1.6 Darstellung nach außen .....	13
3.2 DER MARKT .....	14
3.2.1 Marktanalyse I – Marktpotential und Nachfrage .....	14
3.2.2 Marktpotentialanalyse.....	16
3.2.3 Darstellung im Businessplan .....	19
3.2.4 Branchenstruktur- und Konkurrenzanalyse .....	19
3.2.5 Marktanalyse II – Segmentierung und Positionierung .....	20
3.3 MARKETING .....	21
3.3.1 Angebot .....	21
3.3.2 Vertriebskonzept.....	21
3.3.3 Preisgestaltung.....	22

3.3.4	<i>Absatzförderung</i> .....	23
3.4	UNTERNEHMER- ODER GRÜNDERTEAM.....	24
3.5	GESCHÄFTSSYSTEM UND ORGANISATION.....	26
3.6	DIE FINANZPLANUNG .....	30
3.7	PERSONALPLANUNG.....	32
3.7.1	<i>Personalbedarfsplanung</i> .....	33
3.7.2	<i>Personalentlohnung</i> .....	34
3.7.3	<i>Arbeitsplatzplanung</i> .....	36
3.7.4	<i>Aus-, Fortbildungs- und Karriereplanung</i> .....	36
3.8	DER REALISIERUNGSFAHRPLAN .....	36
3.9	RISIKEN.....	38
<b>4</b>	<b>EIGENMITTELBESCHAFFUNG UND</b>	
	<b>UNTERNEHMENSBEWERTUNG .....</b>	<b>38</b>
4.1	EIGENMITTELBESCHAFFUNG .....	38
4.1.1	<i>Eigenkapital</i> .....	38
4.1.2	<i>Fremdkapital</i> .....	39
4.1.3	<i>Finanzierungshilfen</i> .....	40
4.1.4	<i>Wichtige Finanzierungsregeln</i> .....	41
4.2	UNTERNEHMENSBEWERTUNG .....	42
<b>5</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>48</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>50</b>

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 : Generisches Modell der Wertschöpfungskette auf Unternehmensebene  
 ..... 27

Abb. 2 : Die wichtigsten Wertschöpfungsstufen des Marktes für Internet-  
 Telefonieren..... 28

# **1 Einleitung**

Bei der Geschäftsgründung und der Erweiterung wird von den Kapitalgebern oft eine genaue Konzeption des Vorhabens verlangt, meist in Form eines Businessplans.

Der Businessplan ist ein Dokument, das die wichtigsten Eckdaten und Planvorgaben für ein geschäftliches Vorhaben, häufig eine Unternehmensgründung, umfasst und an einen bestimmten Adressatenkreis, häufig potentielle Kapitalgeber, gerichtet ist. Diese Definition von Steuck (1999) umfasst Informationen über die Geschäftsidee, das Team, den Markt, das Geschäftssystem sowie die Finanzplanung und den Zeitplan. Steuck hält den Businessplan aber nicht nur für die Adressierung nach außen geeignet. Vielmehr soll der Businessplan auch der eigenen Planung dienen, aus der die Durchführung abgeleitet wird, und die schließlich Basis für die Erfolgskontrolle wird.

In der vorliegenden Arbeit soll breit auf das Konzept des Businessplans, aber auch auf andere gründungsrelevante Faktoren eingegangen werden. Ergänzend soll auch das Thema Unternehmensbewertung genannt werden.

Im ersten Kapitel geht es zunächst um den Gründungsprozess vor der Erstellung eines genauen Geschäftskonzeptes. Hier werden sowohl Faktoren genannt, die nicht im Businessplan vorkommen, als auch rechtliche Dinge. Theoretisch soll auf das Konzept des Lebenszyklus von Unternehmen eingegangen werden.

Im zweiten Kapitel folgt dann eine breite Erörterung des Inhaltes eines Businessplans. Alle relevanten Themen werden genannt und beschrieben.

Schließlich folgt im dritten Kapitel eine Darstellung der möglichen Quellen für Kapital, genauer gesagt, für Fremdkapital, Eigenkapital, sowie mögliche staatliche Förderungen. Das Kapitel wird abgeschlossen durch eine Erörterung von verschiedenen Methoden zur Unternehmensbewertung. Dies ist interessant für Unternehmensübernahmen, aber auch für einen Exit in Form des Verkaufes der eigenen Gründung.

## **2 Gründungsprozess und Lebensweg von Wachstumsfirmen**

### **2.1 Der Gründungsprozess**

#### *2.1.1 Rechtsformwahl<sup>1</sup>*

Die Rechtsordnung lässt eine Vielzahl von Konzeptionen bei der Wahl der Rechtsform für ein Unternehmen zu. Für ein junges Unternehmen, dessen Entwicklung noch ungewiss ist, wäre es jedoch falsch, bereits in der Gründungsphase komplizierte gesellschaftsrechtliche Konstruktionen zu verfolgen. Es empfiehlt sich vielmehr, auf bewährte Rechtsformen zurückzugreifen, die ein junges Unternehmen mit relativ geringen Gründungskosten und Buchhaltungsaufwand belasten.

Zu nennen wären hier der Einzelunternehmer und die Personengesellschaften GbR, OHG und Kommanditgesellschaft. Soll die Haftung beschränkt werden, ist eine GmbH die Rechtsform der Wahl. Ist ein rasches Wachstum prognostiziert, und steht genügend Kapital zur Verfügung, kann auch als AG gegründet werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Venture Capital Gesellschaften an der Gründung beteiligt sind, die eine leichte Ausstiegsmöglichkeit wünschen.

#### *2.1.2 Besondere Meldepflichten und Ordnungsvorschriften<sup>2</sup>*

Der erste Schritt für jeden Gründer ist die **Anmeldung seines Gewerbes** bei der zuständigen Behörde. Diese leitet die Anmeldung an das Finanzamt und die zuständige Kammer weiter. Weiterhin gibt es gewerbliche Betätigungen, die nur aufgenommen werden dürfen, wenn bestimmte gesetzliche Voraussetzungen erfüllt sind. Es handelt sich dabei um Tätigkeiten, die eine gewisse Zuverlässigkeit, persönliche Eignung oder berufliche Vorbildung voraussetzen. Beispiele sind der Spielhallenbetrieb, das Bewachungs- und Versteigerungsgewerbe, Makler, Bauträger, Baubetreuer, Gaststätten, der Einzelhandel sowie die Handwerksbetriebe.

---

<sup>1</sup> Hofmann, 1996

<sup>2</sup> Hofmann, 1996

### 2.1.3 Steuerpflichten<sup>3</sup>

Als Gründer bleibt es nicht aus, sich mit dem komplizierten Thema Steuern zu beschäftigen. Kenntnisse darüber helfen Geld zu sparen, den Gesetzen Genüge zu tun und teure Konfrontationen mit dem Finanzamt zu vermeiden.

Für den Gründer wichtig sind die Einkommens- bzw. die Körperschaftsteuer, die Umsatzsteuer sowie die Gewerbesteuer.

Die **Einkommenssteuer** wird auf sieben Einkunftsarten gezahlt, davon sind die Einkünfte aus Gewerbebetrieb sowie die aus selbständiger Tätigkeit von Bedeutung. Die Gewinnermittlung findet durch Betriebsvermögensvergleich oder durch die Einnahmen- Überschuss- Rechnung statt.

Gewinnermittlung durch *Betriebsvermögensvergleich* :

$$\begin{array}{r} \text{Betriebsvermögen am Ende des Jahres} \\ \text{./. Betriebsvermögen am Ende des Vorjahres} \\ \hline = \text{Betriebsvermögensunterschied} \\ + \text{Privatentnahmen} \\ \text{./. Neueinlagen} \\ \hline = \text{Gewinn oder Verlust} \end{array}$$

Die Gewinnermittlung durch die *Einnahmen-Überschuss-Rechnung* ist einfacher :

$$\begin{array}{r} \text{Betriebseinnahmen} \\ \text{./. Betriebsausgaben} \\ \hline = \text{Gewinn oder Verlust} \end{array}$$

Bei der Körperschaft versteuert zunächst die Körperschaft nach dem Betriebsvermögensvergleich ihre Gewinne. Danach werden die Gewinne beim Eigentümer als Einkünfte aus Gewerbebetrieb erneut versteuert, wobei aber die bereits gezahlte Körperschaftssteuer berücksichtigt wird.

---

<sup>3</sup> Lichtner, 1996

Die **Umsatzsteuer** wird auf alle vom Unternehmen getätigten Umsätze erhoben. Für Verkäufe müssen Steuern aufgeschlagen werden, für Käufe werden Steuern gezahlt. Die Differenz daraus muss am Periodenende an das Finanzamt abgeführt werden.

Die **Gewerbsteuer** macht meist nur niedrige Beträge aus. Insbesondere Personengesellschaften steht ein Freibetrag von 48.000 DM zu. Sie wird erhoben auf den Gewerbeertrag, der sich vom erzielten Gewinn durch Hinzurechnungen und Abzüge unterscheidet. Die Gewerbsteuer ist von der Körperschafts- bzw. der Einkommenssteuer abzugsfähig.

#### 2.1.4 Standort<sup>4</sup>

Die Örtlichkeiten, die als Standort oder Firmensitz für ein Unternehmen gewählt werden, sollten immer unter den Faktoren Miete, Logistik und mögliches Wachstum des Unternehmens betrachtet werden. Erste Voraussetzung ist, dass hinreichend qualifiziertes Personal am Standort vorhanden oder anwerbbar ist. Die Höhe der anfallenden Transportkosten zu Kunden und Lieferanten, die Verkehrsanbindung und mögliche Parkflächen sind für die Standortwahl nicht unbedeutend. Je nach Standort können auch die Steuersätze differieren. So ist in der Umgebung von Ballungsgebieten häufig ein niedrigerer Gewerbesteuer-Hebesatz anzutreffen, um Investoren ins Umland zu ziehen. Von Bedeutung kann auch die Nähe zu potentiellen Kunden oder Zulieferer sein. Oder welche Konkurrenzsituation vor Ort anzutreffen ist. Weiterhin muss zwischen Kauf, Neubau und Miete entschieden werden. Dabei ist zu beachten, dass der Kauf oder die Errichtung von Immobilien Geldmittel bindet.<sup>5</sup> Im Businessplan sollte eine brauchbare, kostengünstige, sinnvolle, auf das Vorhaben abgestimmte Lösung, eventuell mit in die Zukunft weisenden Möglichkeiten, präsentiert werden.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Egger, 1999

<sup>5</sup> Egger/Gronemeier, S. 16 ff

<sup>6</sup> Bischof, S.82

## 2.2 Der Lebensweg von Wachstumsfirmen : Das Lebenszyklusmodell<sup>7</sup>

In diesem Modell wird für die Erklärung von Unternehmensentwicklungen die Metapher des Lebenszyklus in Nachempfindung des Lebenszyklus von Lebewesen verwendet. Dadurch kann der Lebenszyklus von Unternehmen in voneinander abgrenzbare Phasen zerlegt werden.

Die Phase der **Vorbereitung einer Unternehmensgründung** lässt sich nicht genau abgrenzen, da die Befassung mit einem Gründungsprojekt oft mehrere Konkretisierungsphasen durchläuft. Ein eindeutiger Prozessanfang ist nicht identifizierbar.

Die **Gründungsphase im engeren Sinne** umfasst die Periode vom konkreten Entschluss zur Gründung bis zur Geschäftseröffnung. Da der Gründungsentschluss nicht als einmaliges, unwiderrufliches Ereignis feststeht, und die Geschäftseröffnung meist auch nicht zu einem feststehendem Zeitpunkt geschieht, kann auch diese Phase nicht exakt bestimmt werden.

In der **Nachgründungsphase** treten einige kritische Faktoren auf, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen muss :

- Es ist noch keine effiziente Größe erreicht
- Das akquisitorische Potential ist durch mangelnde Bekanntheit beeinträchtigt
- Die Anfangsausstattung mit Ressourcen könnte sich schneller verbrauchen, als Kapital für neue Ressourcen aus eigener Kraft verfügbar wird

**Wachstumsphasen** können unmittelbar an die Gründungsphase anschließen, nach einer Zeit des defensiven Verhaltens (Absicherung der Neugründung) einsetzen oder aus der erfolgreichen Überwindung einer Krise resultieren. Das Problem des Unternehmenswachstum besteht in der Regel darin, dass nicht alle Ressourcen gleichmäßig an neue Leistungsvolumina angepasst werden können. Es können Über- oder Unterkapazitäten im quantitativen oder qualitativen Sinn entstehen.

---

<sup>7</sup> Mugler, 1998

Wenn sich das Wachstum abflacht, gelangt das Unternehmen in eine **Reifephase**. Es sind schon steuernde Eingriffe notwendig, die für ihr Wirksamwerden Zeit brauchen. Das vergangenheitsbezogene Rechnungswesen zeigt dagegen noch positive Werte an. Die Finanzierungssituation ist in dieser Phase aufgrund des vorangegangenen Umsatzwachstums günstig, die Ausgangslage für neue Erfolgspotentiale aber ungünstig. Das Unternehmen verwertet vorhandene Potentiale, Flexibilität und Kreativität sowie der Mut zu Neuem fehlen. Es wird von vorübergehenden Schwierigkeiten gesprochen oder von Wachstumspausen, die von selbst vorübergehen. Eine sorgfältige Analyse würde aber bereits ein strukturelles Problem im Sortiment oder bei den Kosten sichtbar machen.

Dies kann zu einer **Krisenphase** führen. Dann entsteht spürbarer Veränderungsdruck, der Kräfte aufstaut, die sich relativ plötzlich entweder krisenverschärfend oder krisenbewältigend entladen können. Der nicht rechtzeitige Abbau oder Wandel ineffizienter Ressourcen verschärft die Finanzierungssituation, im Extremfall helfen nur noch Interventionen von außen.

Die Lebensphasen sind mit **quantitativen** Änderungen verbunden, oft ändert sich aber auch **qualitativ** wesentliches. So kann es zu Innovationen im Leistungs- und Ressourcenbereich kommen, neue Märkte werden erschlossen, oder Kooperationen werden eingegangen.

Die letzte Phase im Zyklus ist die **Unternehmensbeendigung** in ihren verschiedenen Varianten. So kann mit der Liquidation des Unternehmens ein objektives Ende erreicht werden. Das Unternehmen kann verkauft oder verpachtet werden oder in eine andere Institution eingebracht werden. Schließlich kann es auch an einen Nachfolger übergeben werden.

Das Lebenszyklusmuster ist nicht nur auf das Unternehmen als ganzes anwendbar. Es ist vielmehr in viele Entwicklungsverläufe eingebettet, die in der Umwelt des Unternehmens ablaufen. Nicht alle Entwicklungsmuster folgen allerdings der Vorstellung von einem Lebenszyklus. Entwicklungsmuster in der Unternehmensumwelt können z.B. sein :

- Konjunkturzyklen
- Technologiezyklen
- Marktzyklen
- Standortzyklen
- Lebenszyklen von Partnerunternehmen

Aus dem Inneren kommen Lebenszyklen des Unternehmers und seiner Familie, seiner wichtigsten Mitarbeiter, aber auch Veränderungen in der Ausstattung mit Ressourcen. Das Zusammentreffen günstiger oder ungünstiger Ereignisse in diesen Entwicklungsverläufen kann zu bestimmten Zeitpunkten zu kritischen Schnittpunkten sowie zu positiven und negativen Extrempunkten führen. Auf solche kritischen Entwicklungspunkte muss die strategische Führung von Unternehmen besonders achten.

Als weiteres Modell für die Lebensphasen von Unternehmen nennt Mugler den Konfigurationsansatz. Er ist aber sehr kompliziert und theoretisch, und würde den Rahmen des behandelten Oberthemas verlassen.

### **3 Erstellung eines Businessplans**

#### **3.1 Produktidee / Geschäftsidee<sup>8</sup>**

Die Geschäftsidee bzw. die Produktidee existiert meist weit vor der Konzeption des eigentlichen Businessplans. Hat man eine Geschäftsidee, so weiß man, in welchem Leistungsprogramm das Unternehmen tätig werden kann. Geschäftsideen, die Produktideen und Leistungsideoen umfassen, werden nur zu etwa 10-20 % in die Praxis umgesetzt. Wie man zu einer guten Idee kommt, wie man sie in den Businessplan darstellt, einbindet und kommuniziert, versucht dieser Abschnitt zu klären.

---

<sup>8</sup> Hofmeister, 1999; Steuck, 1999

### 3.1.1 *Ideenfindung*

Voraussetzung für die Erstellung eines Businessplans ist die Geschäftsidee. Ideen, welche in dieser Hinsicht als Problemlösungen verstanden werden können, setzen die Kenntnis der Existenz solcher Probleme voraus. Ideen werden dann erfolgreich, wenn sie gegenwärtige oder zukünftige Probleme und Bedürfnisse der Kunden bzw. des Marktes lösen helfen, sowie zukünftige erahnen. Das setzt neben dem Lösungsansatz auch die richtige Durchführung zum richtigen Zeitpunkt voraus. Voraussetzung für die Erarbeitung guter Problemlösungen ist, dass man den zukünftigen Markt kennt. Ausschlaggebend für Kenntnis in einer bestimmten Branche bzw. eines bestimmten Marktes sind berufliche Erfahrungen, private Interessen oder eine umfassende, tiefgründige Ausbildungsbasis. „Nur der kann erfolgreich sein, der von der Sache etwas versteht.“<sup>9</sup> Ist ein Problem oder eine mangelhafte Problemlösung gefunden, sollte überprüft werden, von wem momentan eine Problemlösung angeboten wird, zu welchem Preis und mit welchen Fehlern oder Leistungslücken. Aus dieser Überprüfung kann man dann den verlorenen Kundennutzen ermitteln. Nun gilt es herauszufinden, wie groß das Interesse der potentiellen Kunden an einer guten Problemlösung ist. Für eine andauernde und erfolgreiche Unternehmensentwicklung bedarf es dann einer kontinuierlichen Erarbeitung neuer Geschäftsideen.

An die Ideenfindung schließt die Ideenprüfung an. Sie soll die Durchführbarkeit und den sich ergebenden Kundennutzen der Geschäftsidee ermitteln und die Idee unter verschiedenen Blickwinkeln genau untersuchen.

### 3.1.2 *Die Geschäftsidee / Das Geschäftskonzept*

In diesem Abschnitt soll die Darstellung des eigentlichen Geschäftskonzeptes dargestellt werden. Das Geschäftskonzept beinhaltet das wesentliche Vorhaben der Gründer. Ziel soll es sein, erste Rahmenbedingungen des Vorhabens zu erarbeiten. Weiter wird dargestellt, welche Produkte welchen Kunden angeboten werden sollen.<sup>10</sup> Eine Niederschrift der Geschäftsidee ist in zweierlei Hinsicht

---

<sup>9</sup> Hofmeister, S.19

<sup>10</sup> Steuck, S.50

sinnvoll. Einerseits ist eine kurze Zusammenfassung des Geschäftskonzeptes eine gute Einleitung. Sie gibt externen Adressaten einen Überblick, welche Produkte und / oder Dienstleistungen in welchen Märkten angeboten werden sollen. Somit entsteht ein guter Einblick in die Problemstellung des zugrundeliegenden Businessplans. Zum anderen ist die Beschäftigung mit der Formulierung der Idee oder Konzeption für den internen Gebrauch wichtig. Bedeutend ist die Niederschrift hierbei für die Entwicklung übergeordneter Ziele. Darunter folgen detaillierte Planungsziele und auch Ziele für ganze Geschäftsbereiche.<sup>11</sup>

Die Vorgehensweise zur Erstellung des Geschäftskonzeptes kann in drei Unterpunkte unterteilt werden. Der Beschreibung des Geschäfts, der Entwicklung einer Vision und der Formulierung des „Mission Statement“. Die Aufgabe dieser Kurzbeschreibung der Geschäftsidee ist es auch, die Problemstellung für die weitere Businessplanung zu definieren.

### *3.1.3 Konzeptbeschreibung<sup>12</sup>*

In diesem Schritt soll die Idee bzw. das Konzept skizziert werden. Dazu stecken folgende Leitfragen einen Rahmen ab.

- Was ist unser Produkt? Was ist unsere Dienstleistung?
- Wer ist der Kunde?
- Welches Bedürfnis des Kunden wird erfüllt?
- Welche Fähigkeiten zur Leistungserstellung haben wir?
- Warum kauft der Kunde ausgerechnet bei uns? Wie groß ist sein Nutzen?
- Welche alternativen Problemlösungen existieren?
- Welche alternativen Anbieter sind aktiv?
- Welche Vorteile haben wir im Vergleich mit der Konkurrenz?
- Wie gelangt das Produkt zum Kunden?
- Hypothesen zu Preis und Kosten

---

<sup>11</sup> Steuck, S. 50/51

Zu schnellen Ergebnissen und Ideen bei der Erzeugung einer Skizze des Geschäftskonzeptes kommt man mit Hilfe von Brainstorming im Kreise des Planungsteams. Eine solche Kurzbeschreibung des Geschäfts sollte nicht mehr als 50 Worte umfassen.

#### *3.1.4 Die Vision*

Die Vision stellt die Beschreibung des Geschäftsprofils für die Zukunft dar. Diese Aussage soll darstellen, wohin sich das Unternehmen entwickeln will. Die Vision stellt die langfristige und strategische Ausrichtung des Unternehmens dar. Sie sollte als ein Wegweiser verstanden werden, der internen wie externen Adressaten Orientierung gibt. Die Vision definiert das gemeinsame Oberziel aller an der Unternehmung beteiligten Personen.<sup>13</sup>

#### *3.1.5 Die Mission*

Ein „mission statement“ beschreibt den Auftrag des Unternehmens für die folgende Zeit. Die Mission ergibt sich als direkte Diskrepanz zwischen der bisherigen Entwicklung der Unternehmens und der Vision. Die Mission hat Aufgabencharakter, aber sie trifft keine detaillierten Aussagen über eine Abfolge von Arbeitsschritten und Aufgaben.

#### *3.1.6 Darstellung nach außen*

Die Darstellung der Vision und der Mission nach außen ist genau abzuwägen. Einerseits ist sie abhängig von der Art des Vorhabens, von seiner Größe und von der Einstellung der Adressaten. Man beschränkt die Kommunikation häufig auf den internen Unternehmensbereich. Eine Darstellung von Vision und Mission an das Umfeld des Unternehmens ist unter anderem aus wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten zu bedenken.

---

<sup>12</sup> Steuck, S. 51

<sup>13</sup> Steuck, S.52

## 3.2 Der Markt

Ein Unternehmen ist nur erfolgreich, wenn es seine Geschäftsidee am Markt durchsetzt. Dazu muss man das Marktpotential des Produktes abschätzen. Dazu braucht man Informationen über potentielle Kunden und Mitbewerber sowie die wichtigsten Rahmenbedingungen des Marktes. Am Anfang steht dabei die zeitpunktbezogene Marktanalyse. Um auch in Zukunft auf die Veränderungen im Unternehmensumfeld eingehen zu können, bedarf es einer ständigen Marktbeobachtung. Die Trendforschung stellt den nächsten Schritt dar. Man kann anhand von Marktprognosen und Trendszenarien die zukünftigen Unternehmensstrategien entwickeln. Für eine Businessplan-relevante Marktanalyse sind sie folgenden Fragestellungen von großer Bedeutung:<sup>14</sup>

1. Wie ist mein Markt strukturiert?
2. Wer sind meine Kunden?
3. Wer sind meine Wettbewerber?

### 3.2.1 Marktanalyse I – Marktpotential und Nachfrage<sup>15</sup>

Nur das Unternehmen kann auf Dauer erfolgreich sein, welches sich an den Erfordernissen des Marktes orientiert. Voraussetzung für eine realistische Geschäftsplanung ist die Beschaffung aller relevanten Marktinformationen. Diese Informationen umfassen generelle Angaben zu den Branchen, sowie Daten über das direkte Wettbewerbsumfeld. Einer solchen Außenbetrachtung sollte man eine Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenüberstellen. Die generellen Brancheninformationen zeigen die Trends auf, die sich in diesem Marktsegment abzeichnen. Informationen beschaffen sollte man sich über alle Trends, welche die Branche beeinflussen. Dazu gehören quantitative Informationen in Form von Zahlenmaterial wie Marktdaten (Absatzvolumen, Preisniveau, Exportrate, etc.) und qualitative Informationen. Auch

---

<sup>14</sup> Steuck, 1999

<sup>15</sup> Steuck, 1999

Nachbarbranchen sollte man bei der Marktanalyse nicht unbeachtet lassen, denn die Entwicklungsströmungen im weiteren Unternehmensumfeld können die langfristige Branchenentwicklung beeinflussen und die Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigen. Die Gewinnung solcher Daten kann auf verschiedene Art vonstatten gehen. Man kann die Marktdaten durch eine Erhebung selbst und direkt erfassen. Dies ist aber aus zeitpolitischen und kostenpolitischen Gesichtspunkten ungünstig. Gerade für junge Unternehmer bietet es sich an, auf bereits vorhanden Informationen zurückzugreifen. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die regelmäßig Marktforschung betreiben und ihre Ergebnisse veröffentlichen. Einige Informationsquellen seien kurz aufgezeigt.

- Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine
- Veröffentlichungen von Standesorganisationen wie Kammern (Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer) und Fachverbände der einzelnen Wirtschaftszweige
- Allgemein zugängliche Branchenzahlen wie Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes oder von Wirtschaftsforschungsinstituten
- Banken, Versicherungen
- Wirtschaftsdatenbanken
- Steuerberater (Betriebsvergleich über DATEV)
- Messen
- Internet

Neben den generellen Brancheninformationen sollte jeder Unternehmer sein direktes Marktumfeld kennen. Dazu gehört die Kenntnis über Kunden und potentielle Kunden, sowie über Wettbewerber und Konkurrenten.

Betrachtet man die Marktanalyse, so kann man sie in drei Module aufteilen. Das wären erstens die Marktanalyse I, die das Marktpotential und die Nachfrage ermitteln soll, zweitens die Branchenstruktur- und Konkurrenzanalyse und drittens die Marktanalyse II, die als Aufgabenpunkte die Segmentierung und Positionierung beinhaltet. Am Anfang der Konzeption eines Businessplans steht die Marktanalyse I, die mit ihrer Potential- und Nachfrageanalyse für das

Planungsvorhaben unerlässlich ist. In diesem ersten Marktmodul ist es das Ziel, Erkenntnisse über Marktgröße und Entwicklung sowie Zusammensetzung und Nachfrage zu erlangen. Es wird die Attraktivität des Marktes beurteilt sowie die von Teilmärkten. In dieser Phase sollte man sehr objektiv und frei von positiven und negativen Vorurteilen sein.

### 3.2.2 *Marktpotentialanalyse*<sup>16</sup>

Die Marktpotentialanalyse kann man in drei verschiedene Schritte aufteilen, die im weiteren Verlauf der Ausarbeitung noch beschrieben werden sollen. Der erste Schritt ist die Abgrenzung des eigenen Absatzmarktes, im zweiten Schritt wird die Marktgröße im potentiellen und im zugänglichen Markt analysiert und im dritten Schritt findet eine Betrachtung von dynamischen Einflussfaktoren statt.

- Abgrenzung des Absatzmarktes<sup>17</sup>

Um den Zielmarkt zu definieren wird der Marktbeff anhand der Zahl der möglichen Abnehmer für ein Produkt abgegrenzt. Zunächst muss der eigentliche Ziel-Absatzmarkt definiert werden. Die Dimensionen der Abgrenzung möglicher Teilmärkte umfassen die Produktebene, die geografische Ebene und die zeitliche Dimension. Die Produktebene wird durch alle Produkte, die sich unterteilen in ihrer Zugehörigkeit zu einem Sortiment, einer Produktlinie, einer Produktgruppe beschrieben und reicht letztlich bis zum einzelnen Produkt. Die geographische Dimension wird vom Kundenstamm, Ort, Region, Land, Raum, Welt dargestellt und abgegrenzt. In der zeitlichen Ebene unterscheidet man zwischen kurzfristiger, mittel- oder langfristiger Dauer. Neben den Abgrenzungen, die sich aus den verschiedenen Dimensionen ergeben, differenziert man hinsichtlich des Marktumfangs. Hier unterscheidet man in potentielle Märkte, zugängliche Märkte, bearbeitete Märkte und penetrierte Märkte.<sup>18</sup>

Potentielle Märkte stehen für die Gesamtheit der möglichen Käufer des Produkts, die aufgrund nachfragekonstituierender Merkmale ein Interesse am

---

<sup>16</sup> Steuck, 1999

<sup>17</sup> Steuck, 1999

entsprechenden Produkt und die notwendige Kaufkraft haben. Der zugängliche Markt bezeichnet alle möglichen Abnehmer, die auch tatsächlich erreichbar sind. Der bearbeitete Markt wird vom Unternehmen bereits bearbeitet. Hier besteht meist das Ziel, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und das noch nicht genutzte Potential der Kunden nutzbar zu machen. Kunden des penetrierten Marktes sind durch das Unternehmen bereits gewonnen worden und stellen eine relativ sichere Einnahmequelle dar.

- Marktgröße<sup>19</sup>

Es gibt verschiedene Methoden das Nachfragepotential einzuschätzen. Im Rahmen dieser Hausarbeit sollen drei Methoden kurz vorgestellt werden. Alle drei Methoden eignen sich grundsätzlich für bestehende Märkte und für Produkte, die völlig neu in den Markt kommen. Der Unterschied ergibt sich hauptsächlich nur aus der Verfügbarkeit der empirische Daten, die zur Unterstützung von Annahmen notwendig sind. Die Wahl der Methode ist demzufolge abhängig von der Verfügbarkeit der entsprechenden Daten.

Die „Top-down-Methode“ ist nach Meinung der Literatur die einfachste der drei Methoden. Zunächst besteht die Aufgabe das Gesamtpotential für ein Produkt zu ermitteln und dieses dann am anvisierten Zielmarkt, mit entsprechend gewählten Abgrenzungen, zu übertragen. Die Gesamtgröße des Marktes – beispielsweise die Europäische Union – wird dann anhand der Bevölkerungs- oder Haushaltszahlen zunächst auf das entsprechende Teilgebiet heruntergerechnet. Entsprechend der Merkmalsverteilung im Gesamtmarkt ist es möglich, Teilmärkte in der Produktebene abzugrenzen und somit den voraussichtlichen potentiellen Markt zu ermitteln. Diese Methode zeichnet sich dadurch aus, dass sie relativ unproblematisch ist. Daten zu ermitteln auf Landesebene ist recht einfach – z.B.: von Verbänden, Marktforschungsinstituten, Geschäftsbereichen der Hersteller.

Die zweite Methode, die „Nachfrageorientierte Bottom-up-Methode“, hat ebenfalls ihren Ansatz auf der Gesamtmarktebene. Bei dieser Methode geht man

---

<sup>18</sup> Steuck, S 56

<sup>19</sup> Steuck, 1999

von der Gesamtbevölkerung eines Landes als Grundgesamtheit aus und nähert sich dem Marktpotential des Zielmarkt durch diverse Annahmen an. Der Informationsbedarf ist gegenüber der „Top-down-Methode“ wesentlich höher und somit auch der zeitliche und finanzielle Aufwand.

Die dritte Methode ist die „Branchenorientierte Bottom-up-Methode“. Sie wird vor allem dann angewandt, wenn es sich um einen professionellen Markt handelt, insbesondere um Geschäftskunden. In solchen Märkten ist es häufig möglich, alle potentiellen Käufer eines Produktes zu ermitteln. Anhand der potentiellen Kunden und einer Schätzung der potentiellen Käufe lässt sich dann das Gesamtvolumen des Marktes berechnen. Diese Methode ist sehr schnell durchzuführen und bei Branchenkenntnis problemlos und relativ sicher.

Für beste Ergebnisse empfiehlt sich eine Kombination von Bottom-up und Top-Down-Methoden, um die Ergebnisse gegenseitig verifizieren zu können. Generell ist es wichtig eine logische Verkettung der Einflussfaktoren korrekt vorzunehmen und Zusammenhänge zu verdeutlichen.

- Marktdynamik<sup>20</sup>

Neben der Größe eines Marktes sind die dynamischen Entwicklungen, die im Markt vor sich gehen für eine Planung von großer Bedeutung. Die zentrale Frage ist also, wie sich der Markt in der Zukunft entwickeln wird. Dabei wird neben der rein quantitativen Dynamik eines Marktes, die Trends, die Branchenentwicklungen nach sich ziehen, betrachtet. Dabei werden grundsätzlich alle die Nachfrage beeinflussenden Tendenzen wie Umwelttrends, Nachfragetrends und technologische Trends betrachtet. Diese Trends sollten zumindest potentiell in die Marktgrößenanalyse einfließen.

Bei der Einschätzung der quantitativen Marktdynamik, betrachtet man die Entwicklung der letzten 5 Jahre um eine Prognose für die nachfolgenden 5 Jahre zu erstellen. Die gleichen Berechnungen für die Vergangenheits- und

---

<sup>20</sup> Steuck, 1999

Zukunftsperioden und die sich damit ergebende Entwicklung, können auch mittels graphischer Darstellung gemacht werden.

### *3.2.3 Darstellung im Businessplan*

Bei der Darstellung der Daten im Businessplan geht es darum, die wichtigsten Ergebnisse der analytischen Betrachtung in kurzer und aussagekräftiger Form darzustellen. Wichtig ist in jedem Fall eine Kommunikation der Marktgröße, inklusive der Herleitung für die Bereiche Produktkauf und Service und die Darstellung der Entwicklung der Marktgröße in den nächsten 5 Jahren – empfehlenswert als Balkendiagramm – sowie die Haupttrends, die die zukünftige Marktentwicklung beeinflussen. Ebenfalls aufgelistet werden sollten erkannte Bestimmgrößen, welche die Nachfrage beeinflusse.

### *3.2.4 Branchenstruktur- und Konkurrenzanalyse*

Die Konkurrenzanalyse hat das Ziel, eine geeignete Positionierung des eigenen Unternehmens im Wettbewerbsumfeld zu finden und somit Wettbewerbsvorteile zu sichern. Sie soll in erster Linie ermitteln, mit wem das Unternehmen den Markt teilen muss. Voraussetzung für die Ermittlung der Konkurrenz ist aber die Kenntnis über die Struktur des Branchenumfeldes. Herauszufinden gilt, wer die Wettbewerber bzw. die aktiven Unternehmen in der Branche sind. Um eine geeignete Marktposition zu finden, müssen die Unternehmen der Branche daraufhin untersucht werden, welche Marktsegmente von ihnen besetzt sind und mit welchen Stärken und Schwächen sie ausgerüstet sind. Die Branchenstrukturanalyse soll darüber Aufschluss geben, wie die Machtverhältnisse im Gesamtmarkt verteilt sind. Dabei differenziert man zwischen den Gruppen Kunden, Leistungserzeuger, Zulieferer und Vertriebskanäle. Auch lassen sich erste Aussagen über die finanziellen Indikatoren, (Preistrends, Margen, Kostenentwicklungen) bei der Branchenanalyse machen. Ausgangspunkt für die Konkurrenzanalyse müssen die Ergebnisse der ersten Marktanalyse sein. Die Ergebnisse der Konkurrenzanalyse ist auch für die weiteren Planungsmodule unerlässlich, insbesondere bei der

Segmentierung und Positionierung auf dem Markt sind die Ergebnisse dieser Analyse unerlässlich.

### 3.2.5 Marktanalyse II – Segmentierung und Positionierung<sup>21</sup>

Die Segmentierung eines Marktes bedeutet seine Aufteilung und die Zuordnung von Käufern anhand ausgewählter Merkmale. Die Unterschiedlichkeit der Eigenheiten, die das Käufer- und Entscheidungsverhalten beeinflussen, liegt diesen Überlegungen zugrunde. Eine Kundensegmentierung im Rahmen des Businessplans beschränkt sich auf die Einschätzung, welche Marktsegmente für das Unternehmen lukrativ sind und welche Kundengruppen geeignete Ziele für die Produkte darstellen. Das Marktsegment muss dabei über eine bestimmte Mindestgröße verfügen, da sonst kein befriedigender Umsatz erzielt werden kann. Somit besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Nischenbesetzung und der notwendigen Segmentgröße. Bei der Erarbeitung eines Businessplans sollte man auf ausreichende Größe der Marktsegmente achten und sich bei der Segmentierung auf höchstens zwei beschränken.

Bei einer Marktsegmentierung geht man in drei Schritten vor. Anfangs werden Segmentierungskriterien ausgewählt. Dabei gilt es zu unterscheiden, ob es sich um einen Investitions- oder Konsumgütermarkt handelt, ob man also mit Endkunden oder mit Unternehmen als Abnehmern zu tun hat. Der zweite Schritt beschränkt sich auf Daten- und Informationssammlung, um im letzten Arbeitsschritt das / die Zielsegment(e) auswählen zu können. Bei der Auswahl des Zielsegments geht man von Attraktivitätskennziffern aus, die beispielsweise die Segmentgröße, das Wachstumspotential oder die vorhandene Wettbewerbsintensität einerseits, andererseits die eigenen Fähigkeiten, im Segment agieren zu können, betrachten.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Steuck, 1999

<sup>22</sup> Steuck, S. 71 ff

### 3.3 Marketing

Marketing wird fälschlicherweise sehr oft mit Werbung gleichgesetzt. Werbung ist allerdings nur ein Teilaspekt des Marketing, denn hinter diesem Begriff steht nahezu jedes unternehmerische Handeln, das sich am Markt orientiert. Es ist dazu da, das Angebot eines Unternehmens möglichst gut zu verkaufen. Zum klassischen Marketingmix gehören vier Faktoren : das Angebot in Form von Produkten oder Dienstleistungen, der Preis, der Vertrieb sowie Informationen in Form von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit.<sup>23</sup>

#### 3.3.1 Angebot<sup>24</sup>

Betrachtet man das Angebot, so ist es wichtig, dass es sich an der Kunden-Zielgruppe orientiert. Das Unternehmen muss sich somit ständig bemühen, Informationen über Kundenbedürfnisse zu erhalten, um rechtzeitig Trendveränderungen im Markt zu erkennen. Die Kenntnisse, die die Konkurrenz betreffen, sind von gleicher Bedeutung. Das Angebot bzw. das Produkt kann man an folgenden Eigenschaften klassifizieren : Qualität, Ausstattung, Extras, Styling / Design, Markenname, Verpackung, Garantiename. Wichtig dabei ist immer abzuschätzen, welchen Vorteil der Kunde durch das Angebot des eigenen Unternehmens hat und was die Konkurrenz dem entgegensetzt.

#### 3.3.2 Vertriebskonzept<sup>25</sup>

Das Vertriebskonzept soll gewährleisten, dass der richtige Kunde zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Weg das richtige Produkt erhält. Heutzutage ist der Vertrieb häufig das Teuerste am ganzen Produkt und auch aus diesem Grund sollte man diesem Thema in der Geschäftsplanung besondere Aufmerksamkeit schenken. Eine wichtige Entscheidung bei der Konzeption einer Vertriebsstrategie ist, ob das Unternehmen den Vertrieb über Fremdfirmen organisiert oder als Eigenvertrieb. Ein Mix beider Vertriebsformen ist in der Praxis häufig verbreitet. Wenn das Unternehmen langfristig den direkten Kundenkontakt sucht und eine

---

<sup>23</sup> Steuck, 1999

<sup>24</sup> Steuck, 1999

Kundenbindung herstellen will, so empfiehlt sich der Eigenvertrieb. Besonderheiten bestehen aber beim Direktvertrieb im Spezial- und Großkundengeschäft, wo es sich um anspruchsvolle und erklärungsbedürftige Produkte handelt. Der Fremdvertrieb wird über „Absatzmittler“ – z.B.: Groß- und Einzelhändler – abgewickelt und eignet sich dann, wenn die Produkte schnell und flächendeckend an die Kundschaft gebracht werden soll. Wichtig zu beachten ist dabei, dass der Kooperationspartner, der den Vertrieb für das Unternehmen übernimmt, Kenntnisse in den entsprechenden Zielmärkten besitzt.

### *3.3.3 Preisgestaltung*

Besonderer Abstimmung bedarf es bei der Preisgestaltung. Hier gilt es nicht nur die Herstellungskosten als Orientierung zu nehmen, sondern die zentrale Fragestellung geht darauf ein, was das Produkt dem Kunden wert sein könnte. Dabei ist die Betrachtung, zu welchen Preisen am Markt bereits Lösungen für ähnliche oder gleiche Kundenprobleme durch Wettbewerber veranschlagt werden und welche Strategie das eigene Unternehmen mittelfristig mit der Preissetzung verfolgt. Soll durch relativ niedrige Preise eine schnelle Marktdurchdringung erzielt werden oder durch recht hohe Preise eine neuartige Idee – zugunsten einer schnellen Gewinnabdeckung – in den Markt eingeführt werden. Die Grundsatzentscheidung sollte in jedem Falle sein, ob das Unternehmen eine hochpreisige Abschöpfungsstrategie oder eine Niedrigpreisstrategie verfolgen will. Dazu ist zu analysieren, wie der Markt auf Preisänderungen reagiert und man sollte versuchen, die Preiselastizität der Nachfrage zu quantifizieren. Das Konzept der Preiselastizität der Nachfrage analysiert, wie sich die Nachfragemenge auf Grund einer prozentualen Preisveränderung prozentual verändert. Betrachtet man die strategische Ausrichtung der Produkte, so kann man in der Betrachtung des Qualitäts-Preis-Verhältnisses in „Premiunstrategien“ – hohe Qualität für einen hohen Preis – und „Discountstrategien“ – Niedrigpreis für eine geringere Qualität – unterscheiden. Als „Angriffsstrategien“ zur Positionierung gegenüber den Konkurrenten, gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten. Entweder man bietet bei vergleichbarer Qualität günstigere Preise an oder man bietet eine bessere Qualität bei ähnlichen Preisen.

---

<sup>25</sup> Steuck, 1999; Hofmeister, 1999

### 3.3.4 Absatzförderung<sup>26</sup>

Als letzter Punkt des Marketingmix steht die Absatzförderung, welche die Aufgabe hat, Informationen über das Unternehmen und die Produkte bzw. Dienstleistungen nach außen zu kommunizieren, um neue Kunden zu gewinnen oder alte nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Das Kommunikationsbudget sollte zwei bis drei Prozent des Umsatzes betragen. Das zielgruppengerechte Agieren ist bei der Erstellung eines Kommunikationskonzepts von großer Bedeutung. Ein Kommunikationsmix orientiert sich in erster Linie an den Empfängern der Werbebotschaft. Wenn es sich dabei um einzelne Personen oder kleine Personengruppen handelt, so hat ein persönlicher Verkauf die größten Aussichten auf einen Verkaufserfolg. Ist die Zielgruppe ein Massenpublikum, so sollte verstärkt auf Werbung gesetzt werden, welche die Meinungsbildung der potentiellen Kunden beeinflussen soll. Für spezielle Zielgruppen, insbesondere im Handel, ist Verkaufsförderung zu empfehlen, bei der als Wirkung hauptsächlich die Aktivierung zum Handeln, die Mitwirkung an der Absatzpolitik und Imagebildung genannt werden kann.

Die Wahl der Kommunikationsstrategie ist abhängig von vier Faktoren. Erstens ist sie abhängig von der Größe der Zielgruppe. Sie beeinflusst die Weite der Streuung entsprechender Werbebotschaften, welche im Extremfall bis hin zur Kino- oder Fernsehwerbung reichen kann. Des Weiteren besteht eine Abhängigkeit zur Art des Vertriebs und zur Art der Produkte und Dienstleistungen, die durch das Unternehmen angeboten werden. Ein letzter Einflussfaktor besteht im verfügbaren Budget, dass für Kommunikation und Werbung eingesetzt werden kann. Bei der Konzeption und Gestaltung der Werbung sollte man dem AIDA-Prinzip Rechnung tragen. Nach dieser Formel orientiert sich die Werbung an folgenden Zielen. Sie soll Aufmerksamkeit erregen („attention“) und Interesse für das Produkt wecken („interest“). Des weiteren muss sie versuchen die Bedürfnisse des potentiellen Konsumenten anzusprechen („desire“), um schließlich bei ihm einen Kaufimpuls („action“) auszulösen.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Steuck, 1999

<sup>27</sup> Hoffmeister, S.143

Der Businessplan muss zur Kommunikationspolitik in folgenden Bereichen Klarheit schaffen. Es sollten Aktivitäten, die das Unternehmen im Bereich der Kommunikation plant, zielgruppenspezifisch feststehen. Dies betrifft Fragen der Kundensuche, der Ausstellung auf Messen, Entscheidungen über Direktwerbung, Werbung vor Fachpublikum, Rundfunkwerbung, und vieles andere mehr.

Dargestellt werden sollte auch, welche Werbemittel zur Erreichung der Ziele eingesetzt werden sollen (Prospekte, Streumittel, Zeitungsbeilagen, Rundfunk- oder Videospots). Der zeitliche und räumliche Streuplan, sowie die Höhe des Kommunikationsbudget sind in der Darstellung der Kommunikationsstrategie im Businessplan ebenfalls einzugliedern.<sup>28</sup>

### **3.4 Unternehmer- oder Gründerteam<sup>29</sup>**

In diesem Abschnitt geht es um den Werdegang der einzelnen Gründer, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse sowie ihre Erfahrungen. Die Gründer eines Unternehmens sollten sich früh darüber klar werden, welchen Anforderungen der Aufgabe sie welche Fähigkeiten und Fertigkeiten entgegensetzen. Dieser Teil des Businessplans ist besonders für externe Geldgeber von großer Bedeutung, da er Aufschluss über die Kompetenzen derer gibt, die finanziert werden wollen. Financiers haben stets das Ziel, den / die Menschen genau kennen zu lernen. Sie sind daran interessiert, ob das Team fähig ist, die bevorstehenden Aufgaben zu bewältigen und darüber hinaus suchen sie Hinweise und Informationen über die bisherigen Arbeitssituationen und Tätigkeitsfelder der Mitglieder des Teams.

Die persönlichen Anforderungen, die das Gründungsteam aufweisen sollte, sind vielerlei Natur. Sie schließen Leistungsbereitschaft, Belastbarkeit, organisatorisches Geschick und kreative und innovative Veranlagung ebenso ein, wie Entscheidungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Motivations- und Durchsetzungskraft, Kontaktfreudigkeit und -fähigkeit, Zuverlässigkeit und Unterstützung durch die Familie. Die fachlichen Anforderungen, die in der

---

<sup>28</sup> Hoffmeister, S.144

<sup>29</sup> Steuck, S.97 ff

Branche von Bedeutung sind, können technische Kenntnisse und Fertigkeiten, kaufmännische und rechtliche Qualifikationen, Branchenkenntnisse und Erfahrungen in der praktischen Betriebsführung umfassen.

Mindestens gleichbedeutend ist diese Analyse für die interne Betrachtung. Der Zweck besteht primär darin, dass Defizit zwischen Anforderungsprofil und vorhandenem Profil aufzudecken. Daraufhin können die Gründer eine Strategie entwickeln, mit der eventuelle Fähigkeitslücken geschlossen werden. Im Fokus der Betrachtung sollten die „weichen Faktoren“ liegen, zu denen beispielsweise Durchsetzungsvermögen und Dominanzstreben gehört. Danach sollte man sich klarzumachen, ob die Personen im Team zusammenpassen und harmonisieren oder ob auf Dauer Konflikte zu erwarten sind. Demzufolge sind nicht nur positive Faktoren und Eigenschaften zu betrachten, sondern gerade Persönlichkeitsfaktoren wie z.B. Stressanfälligkeit, Aggressivität, Ungeduld, Neid, etc. Ebenfalls hinderlich für ein gutes Klima sind starke Motivationsschwankungen, zu geringe Zielsetzung, mangelhaftes Realitätsbewusstsein und Qualifikationsdefizite und bei der Betrachtung der Umgebung einzelner Personen eine geringe Unterstützung durch die Familie, sowie eine unzureichende Betreuung durch externe Berater.

Die Diskussion von negativen Eigenschaften der Teampartner bleibt selbstverständlich ohne Betrachtung im eigentlichen Businessplan. Sollten bei der internen Teamanalyse Lücken erkannt werden, gilt es durch Hinzuholen geeigneter Personen oder – wenn es um schnell erlernbare Fähigkeiten geht – durch Trainingsmaßnahmen Lücken zu schließen. Ein Vergleich der Profile der Teammitglieder gibt leicht Aufschluss über eine mögliche Zuständigkeit in den entsprechenden Arbeitsfeldern.

Die Darstellung im Geschäftsplan sollte schlüssig und optimistisch sein und die Fähigkeit und Kompetenz, wie auch die Harmonie und Geschlossenheit der Gruppe zum Inhalt haben. Zudem sollte eine solche Aussage mit ruhigem Gewissen vertretbar sein. Die Darstellung des Teams erfolgt in einem Businessplan meist zu Beginn des Dokuments, da der externe Betrachter den Personalien und Fähigkeiten der Gründer hohen Stellenwert beimisst.

### 3.5 Geschäftssystem und Organisation<sup>30</sup>

Der Begriff Geschäftssystem bezieht sich auf die Art und Weise, in der die Leistung eines Unternehmens erstellt wird. Dies können Güter oder Dienstleistungen sein. Das Geschäftssystem beschreibt dazu das Zusammenwirken aller Ressourcen und Prozesse in einem Unternehmen. Genauer gesagt gibt es Auskunft darüber, wie welche Tätigkeiten zur Erstellung der Leistung ablaufen und welche Ressourcen dabei zum Einsatz kommen. Das Geschäftssystem kann dabei nur unternehmensintern oder auch auf Branchenebene betrachtet werden. Auf Unternehmensebene werden die internen Abläufe betrachtet, auf Branchenebene die Verzahnung mit Kunden und Lieferanten. Hier ergeben sich dann Ansatzpunkte für die Planung des Marketingkonzeptes, im speziellen die Make- or Buy- Entscheidung, die Marktpositionierung und die Konkurrenzanalyse.

Das zentrale Erkenntnisziel ist ein Verständnis der Wertschöpfungsstufen auf Branchen- und Unternehmensebene. Damit kann eine erste Grobstruktur für die geeignete Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens aufgezeigt werden. In der externen Kommunikation wird die Kernaussage sein, dass die Zusammenhänge verstanden wurden, und wo die eigenen Fähigkeiten sich mit den Anforderungen der einzelnen Wertschöpfungsstufen decken.

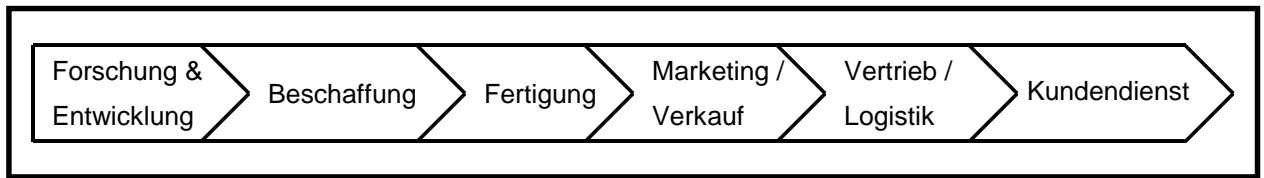
Das zentrale Instrument, mit dem in der Planung des Geschäftssystems gearbeitet wird, ist die Wertschöpfungskette. Sie basiert auf dem Grundgedanken, dass der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung (z.B. gemessen an einem bewerteten Nutzen des Endkunden) nicht nur aus dem eigentlichen Produkt besteht, sondern aus diversen Komponenten der Leistung, z.B. der technischen Ausgereiftheit, der Qualität der eingesetzten Werkstoffe und Fertigungsprozesse oder der Betreuung durch den Kundendienst.

So entsteht der Wert eines Produkts nicht nur in der Produktion, sondern im Einzelfall in sehr vielen verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Ein häufig verwendetes abstraktes Modell einer allgemein gültigen Wertschöpfungskette zeigt Abb. 1.

---

<sup>30</sup> Steuck, 1999, S.60 – 65, S. 119 - 124

**Abb. 1 : Generisches Modell der Wertschöpfungskette auf Unternehmensebene**



Quelle : Steuck, 1999

Das Wertschöpfungsmodell ist sowohl auf der Produktebene als auch auf der Unternehmensebene (Geschäftssystem im engeren Sinne) einsetzbar.

Die Wertschöpfungskette des Produkts, vom Rohstoff über alle Entwicklungs- und Fertigungsstufen bis hin zum Endkunden beantwortet dabei in erster Linie die Frage, was nötig ist, um die Branchenaufgabe zu erfüllen. Also wie das Produkt erstellt wird, und zum Kunden gelangt. Die einzelnen Wertschöpfungsstufen geben dabei Auskunft über die dazu notwendigen Teilschritte.

In der Produktbetrachtung ist klar, dass nicht notwendigerweise alle Teilschritte innerhalb eines Unternehmens angesiedelt sind. Viele Unternehmen, die teils zusammenspielen, sich teils Konkurrenz machen, decken Teilbereiche der Wertschöpfungskette ab und bilden schließlich in ihrer Gesamtheit die Branche.

Die Wertschöpfungskette in der Unternehmensabgrenzung beschreibt dagegen Funktionsbereiche im Unternehmen. Es soll nun zunächst der Erstellungsprozess des Produktes abgebildet werden. Danach soll ein Grobkonzept für das eigene Geschäftssystem entwickelt werden. Dazu muss entschieden werden, welche Wertschöpfungsstufen durch das eigene Unternehmen abgebildet werden sollen. Hieraus lässt sich dann eine Grobstruktur des eigenen Geschäftssystems ableiten, d.h. der Funktionsbereiche und der notwendigen Ressourcen.

Als Ausgangspunkt wird das generische Modell (Abb. 1) verwendet. Es soll detailliert werden, welche konkreten Schritte in der Branche zum Wert des Endproduktes beitragen. Hierzu bildet man ein Brainstorming Team, zu dem neben den Gründern noch andere Technikexperten und möglichst auch ein erfahrener Branchenbeobachter geladen werden. Ein Ergebnis für den Markt für Internet-Telefonieren zeigt Abb. 2. Im Businessplan werden die konkret erkannten Wertschöpfungsstufen der Branche mit einer kurzen Diskussion wiedergegeben.

Auch werden die Zusammenhänge und die Übergänge zwischen den einzelnen Stufen dargestellt. Dann wird erläutert, welche Stufen das Unternehmen selbst abdecken will. Als Begründung werden die bestehenden und fehlenden Fähigkeiten des Unternehmens herangezogen.

Aus dieser Darstellung lässt sich ein Bild der wichtigsten Funktionsbereiche des Unternehmens ableiten.

**Abb. 2 : Die wichtigsten Wertschöpfungsstufen des Marktes für Internet-Telefonieren**

1. Forschung & Entwicklung
2. Standardisierung
3. Netzhardware (Herstellung)
4. +Netzsoftware (Herstellung)
5. Netzbetrieb
6. Dienstebetrieb
7. Dienstpaketierung- und Angebot
8. Endnutzer- Equipment (Herstellung)
9. Equipment – Vertrieb
10. Dienste – Vertrieb

Quelle : Steuck, 1999

Im nächsten Planungsschritt sollen die mit dem Geschäftsbetrieb verbundenen Abläufe und die damit verbundenen Ressourcen abgeschätzt werden. Ziel der Betrachtung ist es, Abläufe als solche zu planen und hinsichtlich der beabsichtigten Qualität des Endproduktes und unter Kostengesichtspunkten zu optimieren. Auch soll der gesamte Aufwand, der den Erlösen gegenübersteht, abgeschätzt werden.

Im Businessplan besteht in der Regel nicht die Notwendigkeit, das Geschäftssystem gegenüber externen Adressaten genau ausdifferenzieren. Der Schritt ist aber wichtig zur genauen Ermittlung der zum Geschäftsbetrieb benötigten Ressourcen. Im folgenden soll dazu die Ablaufplanung, daraus abgeleitet die Ressourceneinsatzplanung und schließlich die Ermittlung des Investitionsbedarfs betrachtet werden.

In der Ablauforganisation werden Ressourcen, Aufgaben und Entscheidungsträger hinsichtlich des zeitlichen und räumlichen Ablaufs in allen Hauptarbeitsgängen aufeinander abgestimmt. Die Auseinandersetzung mit den Hauptprozessen in einem Unternehmen dient dazu, sich die beteiligten Akteure und Sachmittel, die notwendige Zeit und den Raumbedarf eines Prozesses zu verdeutlichen. Als visuelles Hilfsmittel zur Prozessanalyse bietet sich dabei das Organisationsdiagramm an. Durch ein Organisationsdiagramm lässt sich die Komplexität von Prozessen reduzieren. Dies führt zu einer vereinfachten Planung.

Aufsetzend auf einem Prozessdiagramm kann man dann eine Tabelle zum Ressourceneinsatz erstellen. Für jeden einzelnen Arbeitsschritt wird der geschätzte Bedarf an Arbeitskraft, Material und Zeit aufgelistet. Die Arbeitszeit wird dabei sowohl quantitativ, als auch qualitativ nach den benötigten Qualifikationen erfasst. Eine Summenzeile ergibt dann den genauen Bedarf an Ressourcen getrennt nach Kategorien für einen Prozessdurchlauf.

Ebenso wie ein Prozessdiagramm kann man auch ein Diagramm erstellen, das den räumlichen Produktionsablauf wiedergibt.

Die Ablauforganisation wird für den Businessplan grob durchgeführt. Sie erlaubt anschließend auch einen Rückschluss auf die Aufbauorganisation. Anhand der Ablaufplanung kann die geplante hierarchische Koordinierungsordnung noch einmal überprüft werden.

Aus den Tabellen für den Ressourceneinsatz wird der Ressourceneinsatzplan erstellt. Hier wird der mengenmäßige Bedarf an Personal, Zeit, Maschinen, Anlagen, Raum, Geschäftsausstattung, Rohstoffen etc., der aus den betrachteten Hauptprozessen hergeleitet werden kann, dargestellt. Daneben müssen noch die anfänglichen Projekte betrachtet werden. Dies können sein Marketingaktionen oder auch Entwicklungsprojekte für noch fehlende Technologien. Als letztes werden die nötigen Gemeinkosten erfasst. Dies können sein eine Sekretärin, ein Wartungstechniker oder die Buchhaltung. Auch hier werden die benötigten Ressourcen aufaddiert. Die Planung in der Produktion wird stark von wechselnden Auftragseingängen abhängen, die gerade in der Anfangszeit noch

nicht sehr hoch sein dürften. Dies muss in der Ressourcenplanung berücksichtigt werden.

Aus der Ressourcenplanung werden diejenigen Komponenten extrahiert, die Anlagencharakter besitzen, also langfristig genutzt werden. Daraus kann eine Liste des notwendigen Investitionsbedarf erstellt werden. In dieser Liste werden die Investitionsgüter mit ihren Spezifikationen, sowie dem Zeitpunkt, zu dem sie notwendig werden, dargestellt. Weiterhin wird die Nutzungsdauer der Investition angegeben.

Die Pläne der benötigten Ressourcen und der notwendigen Investitionen stellen wichtige Grundlagen für das Kostenmodell dar, und sollten sorgfältig erstellt werden.

### **3.6 Die Finanzplanung<sup>31</sup>**

Die Finanzplanung ist einer der zentralen Bestandteile im Businessplan. In nahezu jeder Planungssituation ist die Betrachtung der finanziellen Seite ein Kernelement. Die Finanzplanung sollte möglichst objektiv durchgeführt werden. Hier werden die vorher erarbeiteten Inputfaktoren erfasst und ausgewertet.

Sollte sich an diesem Punkt herausstellen, dass die Ausgaben die Einnahmen langfristig übersteigen, muss der gesamte Planungsprozess neu aufgerollt werden. Entweder finden sich noch Einsparmöglichkeiten, oder die Einnahmen müssen erhöht werden. Ist dies nicht möglich, sollte auch über eine Einstellung des Projektes nachgedacht werden, um einen Fehlschlag zu vermeiden.

Die Finanzplanung ist auch wesentlich für das Gespräch mit externen Adressaten. Es wird das Volumen des Gesamtgeschäftes dargestellt und Aussagen über die Rentabilität getroffen, also die Fähigkeit zum Kapitaldienst gegenüber Investoren und Kreditgebern dargestellt. Weiter wird die Wachstumsdynamik dargestellt sowie die langfristigen Erfolgschancen.

Der Finanzplan beruht auf vorher erarbeiteten Unterlagen. Dies sind die Umsatzprognose, die Kostenpläne, sowie der Investitionsplan. Die zu erarbeitenden Teilpläne sind die Cash-Flow Rechnung mit dem Liquiditätsplan, die Erfolgsrechnung, der Auswertung mittels Kennziffern, sowie dem Plan zur Kapitalbedarfsdeckung.

In der Cash-Flow Rechnung werden die Ein- und Auszahlungen einer Unternehmung gegenübergestellt. Dabei ist zu beachten, dass Umsätze noch keine Auszahlungen sind, und Aufwände noch keine Auszahlungen. Man muss also Lieferanten- und Kundenziele mit in die Rechnung einfließen lassen.

Die Liquiditätsrechnung umfasst dabei die Gegenüberstellung von Einzahlungen und Auszahlungen auf monatlicher Basis für den Zeitraum von ca. zwei Jahren.

Der operative Cash-Flow ergibt sich aus den Einzahlungen aus Umsätzen unter Abzug der Auszahlungen aus dem operativen Aufwand. Zusätzlich werden Geldflüsse aus getätigten Investitionen berücksichtigt. Aus diesen Rechnungen ergibt sich der Kapitalbedarf für das laufende Geschäft, der auch finanziert werden muss.

Die Erfolgsrechnung betrachtet Aufwand und Ertrag. Investitionen werden hier mit ihren Abschreibungssätzen berücksichtigt. Es wird eine Liste gemacht, in der alle Aufwands- und Ertragsposten einer Planperiode aufgelistet und addiert werden. Das Ergebnis ist der Erfolg.

Als letztes wird die Planbilanz aufgestellt, in welche die bisher aufgestellten Pläne einfließen. Von besonderem Interesse ist hier die angestrebte Kapitalstruktur, also das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital.

Die Kennziffernanalyse greift auf die Werte der Planbilanz zurück. Die erste relevante Kennziffer ist die der internen Verzinsung. Hier wird der erwartete Cash-Flow auf den Geschäftsbeginn abgezinst. Man erhält die Verzinsung, die Eigenkapitalgeber auf ihr Kapital erwarten können. Dies ist sehr interessant, wenn Investoren geworben werden sollen.

---

<sup>31</sup> Steuck, 1999

Der Liquiditätsgrad bezeichnet das Verhältnis von Geld und geldnahen Mitteln zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Diese Kennzahl drückt aus, in welchem Maße das Unternehmen in der Lage ist, seinen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Im Zeitverlauf ist so das Liquiditätsrisiko darzustellen.

Der Verschuldungsgrad setzt das Fremdkapital in Bezug zum Gesamtkapital. Auch aus dieser Kennziffer lässt sich ein Liquiditätsrisiko ablesen, da bei hohem Verschuldungsgrad nur sehr schwer zusätzliche Kredite aufgenommen werden können.

Die Eigenkapitalrentabilität gibt schließlich die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals wieder. Diese Kennziffer ist allerdings weniger aussagekräftig als die interne Verzinsung, da sie durch wechselnde Kreditaufnahme manipulierbar ist.

Als letzte Information sollte in der Finanzplanung die Information über die beabsichtigte Kapitalaufbringung stehen, also wer wie viel Eigenkapital einbringt, und über welche Quellen Fremdkapital gewonnen werden soll.

### **3.7 Personalplanung<sup>32</sup>**

Eine Personalplanung stellt im Rahmen des Businessplans die Entwicklung des Personalbestands über die Zeit in den einzelnen Funktionen und die damit verbundenen Kosten dar. Behandelt wird in diesem Teil die Planung für Rekrutierung, Schulung und Führung der Mitarbeiter, auch im Verlaufe des Unternehmenswachstum. Will der Gründer zunächst allein oder mit Partnern bzw. Familienangehörigen die Leistung erbringen, muss er in der Leistungsplanung die Wertschöpfung so ansetzen, dass diese durch persönliche Arbeitsleistung zu marktüblichen Preisen erreicht werden kann. Hilfreich dabei können branchenspezifische Kennzahlen sein, die einerseits für den üblichen und möglichen Umsatz pro Beschäftigten und andererseits für die Wertschöpfung pro

Beschäftigten stehen. Entsprechende Informationen gibt es über Branchenberater, Wirtschaftsvertretungen, Fachpublikationen oder Wirtschaftsdatenbanken.<sup>33</sup>

### 3.7.1 Personalbedarfsplanung<sup>34</sup>

Bei der Planung des nötigen Personalbedarfs findet nicht nur die Anzahl, sondern vorrangig die Qualifikation des benötigten Personals Beachtung. Die Qualifikation eines Mitarbeiters ist schwer einzuschätzen. Wichtig ist, dass im Vorfeld der Rekrutierung das Anforderungsprofil, insbesondere bezüglich der Art der erforderlichen Qualifikation vorgegeben sein muss.

Zweiter Bestandteil ist die Personalplanung nach quantitativen Gesichtspunkten. Es wird also ermittelt, in welchem Ausmaß entsprechend qualifizierte Mitarbeiter / Angestellte verfügbar sind und inwieweit noch weiteres Personal rekrutiert werden muss. Zu ermitteln ist die Kapazität pro Mitarbeiter, die sich aus den 52 Wochen eines Jahres abzüglich gesetzlicher Feiertage, Mindesturlaub, durchschnittliche Krankheitsdauer, etc., ergibt, und die mit einem Wochenstundensatz verrechnet wird. Damit kann die Plan-Leistungszeit bestimmt werden, welche in Deutschland durchschnittlich zwischen 1500 und 1600 Stunden pro Mitarbeiter und Jahr beträgt. Zu überprüfen gilt es, ob bei einer voraussichtlich unkontinuierlichen Auftragslage eine Flexibilisierung der Arbeitszeit möglich ist. Der flexible Zukauf von Arbeitsleistung, in Form von Leiharbeitern, Fremdleistungen, etc., sollte ausschließlich für die Abdeckung eines zeitlich begrenztem Spitzenbedarfs dienen und er bedarf einer besonderer Planung, Organisation und Überwachung. Eine Stellungnahme dazu im Businessplan ist zu überdenken.

Die eigentliche Personalbedarfsplanung geht meist über einen Planungshorizont von fünf Jahren. Erfasst werden die Mitarbeiterzahlen nach Bereichen und nach Hierarchiestufen. Prognostiziert wird aufgrund der Absatzplanung und der Arbeitsintensität der einzelnen Prozesse. Schwieriger einzuschätzen ist hingegen der Personalbedarf des Overhead-Bereiches. Hier muss man anhand der

---

<sup>32</sup> Steuck, 1999; Hofmeister, 1999

<sup>33</sup> Hofmeister, S.110

Unterteilung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben mittels der Aufgabenanalyse, die Zusammenstellung zu Arbeitsstellen durch die Arbeitssynthese den genauen Bedarf an Arbeitskräften planen.<sup>35</sup>

### 3.7.2 *Personalentlohnung*

Die Frage, ob eine anhaltende Motivation wirklich durch gute Entlohnung zu erzielen ist, ist nicht zweifelsfrei geklärt. Man spricht davon, dass schlechtere Entlohnung eines Mitarbeiters gegenüber seinen Kollegen im Betrieb oder gegenüber Kollegen in einem anderen Betrieb oder eine zu niedriger Lohn für eine normale Lebensführung, zur Demotivation führt. Eine Erhöhung und eine damit geschaffene Lohngerechtigkeit, kann die Mitarbeiter durchaus anhaltend motivieren. Ist das Entlohnungsgefüge entsprechend dem Branchendurchschnitt, so wirkt eine Lohnerhöhung meist nur für einen kurzen Zeitraum motivierend und wird später als selbstverständlich empfunden. Die Lohngerechtigkeit, die eine möglichst gerechte Verteilung der Löhne darstellt, kann in verschiedene „Teilgerechtigkeiten“ unterschieden werden.

Zu diesen Teilgerechtigkeiten gehört beispielsweise die Anforderungsgerechtigkeit, die eine Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades der Arbeitsaufgabe bei der Entlohnung empfiehlt. Des Weiteren ist die Qualifikationsgerechtigkeit und die Leistungsgerechtigkeit zu nennen, wonach die Entlohnung nach Berücksichtigung der unterschiedlichen Qualifikation einerseits und nach quantitativer und qualitativer Leistungserbringung der Mitarbeiter andererseits erfolgen soll. Abschließend ist diesbezüglich die Marktgerechtigkeit und die Sozialgerechtigkeit zu erwähnen, wobei die Gegebenheiten des Arbeitsmarktes und die sozialen Aspekte für das Empfinden der Lohngerechtigkeit von Bedeutung sind. Eine wesentlicher Bestandteil für einen gerechten Lohn ist die Wahl des Lohnsystems. Als erstes Lohnsystem soll der Zeitlohn genannt werden. Die Entlohnung erfolgt hier nach der Dauer der Arbeitszeit.

---

<sup>34</sup> Hofmeister, 1999

<sup>35</sup> Steuck, S. 110

Kennzeichnend für diese Art der Entlohnung ist die Einfachheit der Abrechnung und die Tatsache, dass der Betrieb allein das Risiko geringer Arbeitsleistung trägt. Dem wird beim Zeitlohn mit variabler Leistungszulage vorgebeugt. Diese Zulage wird auf den Zeitlohn aufgeschlagen, welche bei überdurchschnittlichem Verhalten und / oder Einsatzbereitschaft gezahlt wird. Vorteilhaft ist, dass eine Motivation durch Anerkennung der Leistung erfolgt. Der Mehraufwand bei der Kontrolle und Berechnung, sowie die Gefahr subjektiver Einflüsse im Rahmen der Leistungsbeurteilung wirken sich nachteilig auf dieses System aus. Eine weitere Entlohnungsform ist der Akkordlohn, den man in Geldakkord und Zeitakkord unterteilen kann. Diese Art der Entlohnung schafft Anreize für eine höhere Leistung und schmälert das Risiko für Minderleistungen. Unter Umständen kann das einen höheren Betriebsmittelverschleiß und eine schlechtere Qualität nach sich ziehen. Der Prämienlohn ist eine weitere Möglichkeit der Entlohnung. Man unterscheidet bei der Art der Prämienbasis in Mengenleistungsprämien, Nutzungsprämien, Qualitätsprämien und Einsparungsprämien. Des weiteren unterscheidet man zwischen Einzelprämien und Gruppenprämien. Zuletzt sei der Beteiligungslohn genannt. Neben dem Grundlohn wird dabei ein Anteil am Ergebnis an die Mitarbeiter ausgeschüttet.

Auch wenn es als mittlerweile erwiesen gilt, dass der Mensch ganz andere Antriebskräfte braucht als nur Geld, werden Mitarbeiter nach wie vor häufig nach Akkord, Prämien und anderen Anreizen entlohnt, um von ihnen eine anhaltende und gute Leistung zu erhalten. Ein solches Entlohnungssystem erfordert aber einen erheblichen Aufwand an Planung und Kontrolle. Während das Unternehmen seine Mindestziele nicht erreicht hat und sich in der Verlustzone befindet, sollte man von einem solchen System absehen. Es ist ebenfalls wichtig, dass ein Leistungsvorhaben nicht am Anfang der Produktion neuer Waren festgelegt wird, da die Lernkurve zu diesem Zeitpunkt noch nicht wirksam ist. Die Produktionszeit ist lang und die Mitarbeiter können leicht hohe Leistungsquoten erreichen und somit die Personalkosten in enorme Höhen treiben. Die Einführung eines leistungsorientierten Leistungssystems sollte immer im Einvernehmen und in Abstimmung mit den Beschäftigten erfolgen und zunächst eine Testphase durchlaufen. Abschließend sollte die Leistung so definiert werden, dass sie der

Zielerfüllung des Unternehmens dienlich ist und jeder Mitarbeiter sollte darüber informiert werden, welche Leistung von ihm erwartet wird.<sup>36</sup>

### *3.7.3 Arbeitsplatzplanung<sup>37</sup>*

Die Planung des Arbeitsplatzes besteht aus verschiedenen Elementen. Zu nennen wären beispielsweise die räumliche Gestaltung, die ergonomische Gestaltung und die technische Ausstattung. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes unterliegt einer Vielzahl von behördlichen Vorschriften, welche von den Gewerbeaufsichtsamtern überprüft werden.

### *3.7.4 Aus-, Fortbildungs- und Karriereplanung*

Gerade in den neuen Branchen sind Aktualität und ständige Upgrades bezüglich des genutzten Wissens ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Aus diesem Grunde ist es empfehlenswert, sich schon in der Gründungsphase mit Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu beschäftigen. Eine Vielzahl von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten wird von der EU finanziell gefördert. Bei innerbetrieblicher Ausbildung sollte man die entsprechenden Erfordernisse beachten. Der Hintergrund für die Karriereplanung ist die zusätzliche Motivation von Mitarbeitern. Denkbar wäre eine Beteiligung besonders motivierter und ehrgeiziger Arbeitnehmer am Unternehmen.

## **3.8 Der Realisierungsfahrplan<sup>38</sup>**

Die Maßnahmenplanung dient zur Umsetzung der Planungsergebnisse in einen konkreten Handlungs- Fahrplan zur Projektrealisierung. Der Maßnahmenplan dient als Steuerungsinstrument, zur internen Erfolgskontrolle und zur Verfolgung und Kommunikation des Projektfortschrittstandes zu jedem beliebigen Zeitpunkt. Die Gesamtaufgabe soll in handhabbare Teilaufgaben zerlegt und realistisch terminiert werden. Dazu kann man bestimmte Meilensteine setzen. Der

---

<sup>36</sup> Hofmeister, S.114

<sup>37</sup> Hofmeister, 1999

Projekterfolg lässt sich dann ablesen an der Erreichung dieser Meilensteine. Um die Erreichung des Gesamtziels nicht zu gefährden, ist Realismus bei der Terminierung der Teilziele wichtig. Werden zu knappe Termine zur Erledigung komplexer Aufgaben gesetzt, kann dies zu Verzögerungen oder zu ungenauem und oberflächlichem Arbeiten führen.

Bei der Maßnahmenplanung ist der kritische Pfad zu beachten. Es ist zu unterscheiden, welche Maßnahmen Voraussetzungen für Folgemaßnahmen sind, und welche flexibel ausgeführt werden können. Bei den kritischen Maßnahmen muss dann auf genaue Termineinhaltung geachtet werden, um den Projektplan einzuhalten.

Eine gute Möglichkeit zur Darstellung des Realisierungsfahrplans bietet der Gantt- Chart. Darin werden für alle Maßnahmen Balken auf einer Zeitachse abgetragen. Die Länge des Balkens repräsentiert die benötigte Zeit. An den Balken könne Zusatzinformationen eingetragen werden.

Eine andere Form der Maßnahmenplanung ist die tabellarische Darstellung. Wird hier eine Spalte für die personelle Zuständigkeit eingefügt, können direkt individuelle Aufgabenlisten für jeden Projektbeteiligten abgeleitet werden.

Maßnahmenpläne in tabellarischer Form sollten folgende Informationen mindestens enthalten :

1. Bezeichnung des Teilziels, zu dem die Aufgabe gehört
2. Aufgabenbezeichnung
3. Beschreibung der Aufgabe
4. Geplanter Start, Dauer, geplantes Enddatum
5. Aufzählung von Aufgaben, die vorher erledigt sein müssen
6. Aufzählung von Aufgaben, die von der aktuellen Aufgabe abhängen
7. Notwendige Ressourcen (Personal, Kosten)
8. Gegebenfalls erwartete Ergebnisse aus der Aufgabe

---

<sup>38</sup> Steuck, 1999

### **3.9 Risiken<sup>39</sup>**

Der Businessplan ist auch ein Instrument des Risikomanagements. Er gibt Hilfestellung in Situationen der Unsicherheit, Entscheidungen mit gemindertem Risiko zu treffen. Diese Risikominimierung kann unterschiedliche Gestalt annehmen. So können Zukunftsprognosen und Simulationen die Auswirkungen von Handeln deutlich machen. Der Businessplan reduziert die Entscheidungsunsicherheit und ist aus diesem Grunde nicht nur für Gründungen, sondern auch für schwerwiegende Investitionsentscheidungen von großer Bedeutung. Erarbeitete Planvorgaben geben den Ausführenden Orientierung und Sicherheit in ihren Entscheidungen. Der Businessplan hilft, Wissenslücken, fehlende Kompetenz, Lücken in der Personal- und Ressourcenplanung, sowie Finanzierungslücken ausfindig zu machen und im Vorfeld zu erkennen. Diese risikominimierende Funktion des Businessplans ist vor allem in der Planungsphase von entscheidender Bedeutung und sie sollte bewusst vom Gründungsteam genutzt werden.

## **4 Eigenmittelbeschaffung und Unternehmensbewertung**

### **4.1 Eigenmittelbeschaffung**

#### *4.1.1 Eigenkapital*

Hinsichtlich des Gründungserfolges beschreibt Mugler<sup>40</sup> einen positiven Zusammenhang mit der Höhe des Gründungskapitals. Oft werden die für die rationelle Mindestbetriebsgröße notwendigen Beträge nicht erreicht. Bei erfolgreichen innovativen Gründungen ist in den ersten Jahren nach der Gründung ein permanent hoher Investitionsbedarf gegeben. Ursachen hierfür sind :

- Kapitalmangel
- Abwarten von Rückmeldungen nach der Markteinführung
- Durch Erfolg induziertes Wachstum

---

<sup>39</sup> Steuck, 1999

<sup>40</sup> Mugler, 1986, S.196f

## - Rückschläge im Innovationsprozess

Zur Aufbringung von Eigenkapital ist zunächst ein gründlicher Kassensturz nötig. Es sollte eine Liste der **Barmittel** erstellt werden, und wann darüber verfügt werden kann (z.B. Termingelder, Wertpapiere, Sparbriefe, Investmentfonds). Bei langfristigen Geldanlagen sollte errechnet werden, ob eine Kündigung mit Verlust nicht schlechter wäre, als diese Anlage als Sicherheit für einen Kredit zu verwenden. Dies ist oft bei Kapitallebensversicherungen der Fall.

Bei der Errichtung einer GmbH ist die teilweise des Eigenkapitals über **Sachmittel** möglich. Zu denken wäre an ein Auto, Büroeinrichtung oder ein Grundstück. Voraussetzung für die Einbringung von Sachmitteln ist ihre Betriebsnotwendigkeit und ihre Werthaltigkeit.

Ist ein eigener Sockel von Eigenkapital erreicht, kann auch über die Aufnahme von Eigenkapitalähnlichen Mitteln bei einer **Beteiligungsgesellschaft** nachgedacht werden. Bei außergewöhnlichen Wachstumschancen ist über einen Kontakt zu einer **Venture- Capital- Gesellschaft** nachzudenken.<sup>41</sup>

### 4.1.2 Fremdkapital<sup>42</sup>

Bei Fremdkapital ist in langfristiges und kurzfristiges Fremdkapital zu unterscheiden.

Die einfachste Form eines langfristigen Darlehens ist das von **Verwandten oder Bekannten**. Da es auf persönlichem Vertrauen beruht, ist es flexibel und billig. Negativ wirken sich aber die entstehenden Bindungen und emotionalen Belastungen aus. Ein solches Darlehen sollte schriftlich festgehalten werden, um Unklarheiten zu vermeiden, und damit die Zinsen beim Finanzamt geltend gemacht werden können.

**Bankdarlehen** sind die verbreitetste Form langfristigen Geldes. Die Tilgung erfolgt entweder am Ende oder in Raten. Es gibt verschiedene Arten der Bankdarlehen. Ein **Investitionskredit** wird für Investitionen über die

---

<sup>41</sup> Willberger, 1996, S. 67ff

<sup>42</sup> Willberger, 1996, S. 75ff

Nutzungsdauer der Investition gewährt. **Hypothekendarlehen** werden für die Anschaffung von Immobilien gewährt, und mit ihnen besichert.

Der gebräuchlichste kurzfristige Kredit ist der **Kontokorrentkredit**. Er wird als Überziehungslinie auf das Geschäftskonto gewährt, und ist der teuerste Kredit. Der Rahmen sollte drei Monatsumsätze betragen, aus steuerlichen Gründen muss das Konto mindestens vier Wochen im Jahr ausgeglichen sein, da er sonst vom Finanzamt als Dauerkredit gesehen wird.

Der **Avalkredit** ist eine Bürgschaft der Bank für Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten.

Der **Lieferantenkredit** besteht darin, erhaltene Waren erst nach einiger Zeit zu bezahlen. Man verzichtet dabei unter Umständen auf die Ausnutzung des Skonto. Auf das volle Jahr gerechnet ist dieser Kredit jedoch sehr teuer.

Die letzte Form der kurzfristigen Kredite ist der **Wechsel**. Man stellt einen Handelswechsel aus, der zu einem festgelegten Zeitpunkt beglichen wird. Üblicherweise geschieht dies durch die Einreichung bei einer Bank.

#### *4.1.3 Finanzierungshilfen<sup>43</sup>*

Die Beschaffung des Unternehmenskapitals hat bei der Gründung eines Unternehmens einen hohen Stellenwert. Neben Eigenkapital und Krediten gibt es zur Gründungsfinanzierung noch einige staatliche Beihilfeprogramme, die hier kurz erläutert werden sollen

Das **ERP- Existenzgründerdarlehen** richtet sich an Gründer. Mit ihm können Anlaufinvestitionen bis zur Höhe von einer Million DM gefördert werden. Das Darlehen läuft 10 bis 15 Jahre, und wird unter dem üblichen Bankzinssatz verzinst.

---

<sup>43</sup> Hofmann, 1996

Das **Eigenkapitalhilfeprogramm** bietet für eine Laufzeit von 20 Jahren einen Eigenkapital- ähnlichen Kredit bis zur Höhe von 700.000 DM. Die Verzinsung ist sehr niedrig, die Rückzahlung beginnt erst nach 10 Jahren.

Die **Ansparförderung** für Existenzgründungen in den neuen Bundesländern gewährt Zuschüsse auf Sparverträge, die der Finanzierung einer Existenzgründung dienen.

Einige Programme bieten die **Übernahme von Bürgschaften** für Fremdkapital an, für den Fall, dass der Gründer nur geringe eigene Sicherungen für Kredite hat. Auch diese Förderung ist auf die neuen Bundesländer beschränkt.

Zusätzlich gibt es noch Förderungen der Bundesländer, in Berlin z.B. gibt es bei der Investitionsbank Berlin eine **Förderfibel**, in denen alle Förderungen aufgelistet sind.

#### *4.1.4 Wichtige Finanzierungsregeln<sup>44</sup>*

Es haben sich in der Praxis bestimmte Regeln zur Finanzierung herausgebildet, die auch ein Gründer beachten sollte. Überdies dienen sie auch Banken zur Überprüfung der Kreditwürdigkeit.

Die wichtigsten Regeln sind :

### **1. Finanzieren Sie Ihr Anlagevermögen mit langfristigem Geld, niemals aber mit kurzfristigen Mitteln.**

So wird der Werteverzehr durch Abschreibungen von einem gleichzeitigem Rückgang der Schuldenlast begleitet. Idealerweise sollte die Nutzungsdauer des Anlagegegenstandes mit der Kreditlaufzeit übereinstimmen

### **2. Decken Sie Ihren kurzfristigen Kapitalbedarf stets mit kurzfristigen Mitteln, niemals aber mit langfristigem Geld.**

Kurzfristiges Geld dient zur Finanzierung von Verbindlichkeiten, die nicht lange bestehen, z.B. überraschende Warenlieferungen. Sind die Waren verkauft, kann

sofort die Schuldenlast getilgt werden. Einem langfristigem Kredit würden nach Verkauf der Waren keine Vermögenswerte in der Bilanz mehr gegenüberstehen.

### **3. Erbringen Sie den für Ihr Fremdkapital erforderlichen Zins- und Tilgungsdienst möglichst durch den Cash-flow Ihres Unternehmens.**

Der Cash-flow sind die im Unternehmen verfügbaren flüssigen Mittel. Der Kapitaldienst wird also aus real verfügbaren Mitteln erbracht, und nicht aus neuen Schulden.

## **4.2 Unternehmensbewertung<sup>45</sup>**

Die Bewertung von Unternehmen kann verschiedene Anlässe haben. Vielfach ist dieser eine Übernahme bzw. eine Verkauf des Unternehmens. In den nächsten Jahren steht bei ca. 700.000 mittelständischen Unternehmen ein Inhaberwechsel bevor und bei nahezu der Hälfte dieser Betriebe lässt sich kein Nachfolger aus den eigenen Reihen – Familienmitglieder, Mitarbeiter des Betriebs – finden. Nicht nur aus diesem Grunde ist zu überlegen, ob einer Neugründung eines Unternehmens nicht eine Übernahme eines bestehenden und gewachsenen Unternehmens vorzuziehen wäre. Vorteile bietet diese Möglichkeit, da ein funktionstüchtiges Unternehmen mit vorhandenen Geschäfts- und Werkstatträumen, einem existenten Personalstamm und einem bestehenden Kunden- und Lieferantenstamm, nur eine geringe Anlaufphase benötigt und oft sofort eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit ermöglicht. Anlässe zur Unternehmensbewertung können aber auch Fusionen, Sanierungen, Liquidation von Unternehmen oder steuerliche Vorschriften sein.

Die Bewertung von Unternehmen kann subjektiv oder objektiv geschehen. Nach der subjektiven Unternehmenswertbestimmung wird der Wert ermittelt, der den Nutzen eines Subjekts widerspiegelt. Unternehmensbewertungen nach der objektiven Methode sollen den Wert losgelöst von allen individuellen Interessen ermitteln. Trotz allem ist der Unternehmenswert nie eine rein objektive oder rein

---

<sup>44</sup> Willberger, 1996, S.72

<sup>45</sup> Peemöller, 2001; Bellinger, 1992

subjektive Größe. Er ergibt sich hauptsächlich nach dem jeweiligen Zweck, zu dem eine Wertermittlung durchgeführt wird. Bevor die Bewertung eines Unternehmens erfolgt, ist der Zweck und die Funktion der Bewertung zu ermitteln.

- Funktion der neutralen Begutachtung

Bei der Bewertung nach der Funktion der neutralen Beratung, legt man das vorhandene Unternehmens-Konzept zugrunde. Der Gutachter beschäftigt sich mit den wertbestimmenden Faktoren der Verhandlungsparteien objektiv. Der ermittelte objektivierte Unternehmenswert kann unter anderem Ausgangspunkt für eine Preisverhandlung sein.

- Funktion der Beratung

Hier hat der Bewerter die Aufgabe für die jeweils interessierende Partei einen subjektiven Wert zu ermitteln. Mögliche Veränderungen in der Zukunft müssen dabei Beachtung finden. Hier werden die Grenzpreise ermittelt, d.h. die Preisobergrenze aus Sicht des Käufers und die Preisuntergrenze aus Sicht des Verkäufers.

- Funktion der Vermittlung

Mit der Bewertung nach Vermittlungsfunktion, versucht der Bewerter einen Interessenausgleich zwischen den Parteien mit unterschiedlichen Interessenlagen zu erreichen. Der Bewerter versucht die verschiedenen subjektiven Wertvorstellungen unter Gerechtigkeitsabwägungen zu einem fairen Ergebnis zu führen.

- Argumentationsfunktion

Diese Funktion soll Argumente zur Stärkung der Verhandlungsposition einer Partei liefern. Es werden Argumente gesammelt, die den Verkaufspreis erhöhen oder mindern sollen. Argumentationswerte dienen der Beeinflussung des

Verhandlungspartners, um den Preis zu realisieren, der den Vorstellungen der entsprechenden Partei entspricht.

Je nachdem, **welche Funktion und welcher Zweck** mit der Bewertung verfolgt wird, werden **unterschiedliche Ergebnisse** ermittelt. Unterschiedlich ist auch der Grad der Subjektivität, der in die Bewertung des Unternehmens eingeflossen ist.

In Bezug auf die Erstellung eines Businessplans, ist eine Unternehmensbewertung im Sinne der Kaufpreisfindung anzusetzen. Dabei muss man zwischen Unternehmenswert und Unternehmenspreis unterscheiden. Der Wert des Unternehmens ist personenbezogen. Er ergibt sich aus dem Nutzen, den eine Person dem Unternehmen subjektiv beimisst. Der Preis einer Unternehmung resultiert aus Verhandlungen zwischen Käufer und Verkäufer.

Die Bewertung eines Unternehmens kann nach den verschiedensten Verfahren erfolgen. Die Verfahren zur Unternehmensbewertung unterscheidet man in traditionelle und moderne Verfahren. Die traditionellen Bewertungsverfahren kann man unterteilen in die Ertragswertmethode, die Substanzwertmethode und in kombinierte Verfahren. Bei den modernen Verfahren ermittelt man den Zukunftswert einer Unternehmung und unterscheidet dabei zwischen Zukunftserfolgswertmethode und Discounted-Cash-Flow-Verfahren. Im Folgenden sollen die einzelnen Verfahren kurz dargestellt werden.

Die **traditionellen Unternehmensbewertungsverfahren** weisen im Allgemeinen folgende Charakteristika auf. Sie sind bestrebt, einen objektiven – von Parteiinteressen losgelösten – Unternehmenswert abzuleiten und sie stellen die Substanz des Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>46</sup> Im Folgenden werden einzelne Verfahren kurz dargestellt.

Die **Ertragswertmethode** ermittelt den auf den Bewertungsstichtag bezogenen Barwert der nachhaltig zu erwartenden künftigen Gewinne. Die Abzinsung der aus der Vergangenheit abgeleiteten Gewinne, die um absehbare Veränderungen

im Vorfeld modifiziert wurden, erfolgt auf der Basis des landesüblichen Zinssatzes, der um Risikozuschlag und gegebenenfalls Geldentwertungsabschläge korrigiert wird.

Der **Substanzwert** gibt den Wert wieder, der aufgewendet werden müsste, um einen Betrieb der gleichen Ausstattung und Leistungsfähigkeit zu schaffen. Von einem Vollreproduktionswert spricht man, wenn alle materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände, einschließlich der durch das Unternehmen selbst geschaffenen Vermögensgegenstände in der Bewertung Berücksichtigung finden. Werden selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände nicht mit einbezogen, handelt es sich um den Teilreproduktionswert. Der Substanzwert wird folgendermaßen errechnet:

Anlagevermögen zu Zeitwerten	
+	Material- und Warenbestand
+	Sonstiges Umlaufvermögen (Buchwerte)
=	Bruttosubstanzwert
<hr style="border-top: 3px double #000;"/>	
-	Verbindlichkeiten
=	<b>Nettosubstanzwert</b>
<hr style="border-top: 3px double #000;"/>	

Bei den **kombinierten Verfahren** der Unternehmensbewertung unterscheidet man drei Methoden voneinander. Die Methoden der Geschäftswertabschreibung, die Mittelwertmethode und die Methoden der Übergewinnabgeltung.

Die Mittelwertmethode ermittelt den Unternehmenswert als arithmetisches Mittel der Summe von Substanzwert und Ertragswert :

$$UW = ( SW + EW ) / 2$$

Wobei UW : Unternehmenswert

SW : Substanzwert

---

<sup>46</sup> Schierenbeck, S.393

EW : Ertragswert

Zugrunde liegt der Teilreproduktionswert des Substanzwertes und errechnete Ertragswert. Die Hälfte der Summe beider Werte soll eine bessere Orientierungsgröße für den maßgebenden Unternehmenswert geben, da beispielsweise auch trotz eines geringen Substanzwertes gute Ertragsaussichten bestehen.

Der Grundgedanke der **Methode der Geschäftswertabschreibung** ist es, den Ertragswert unter Berücksichtigung des Konkurrenzrisikos zu betrachten. Es wird vom Ertragswert ausgegangen, von dem aber angenommen wird, dass er das Konkurrenzrisiko nicht ausreichend berücksichtigt. Aus diesem Grund sind die Gewinne um die Abschreibungen auf den Geschäftswert zu kürzen. Der Geschäftswert ergibt sich aus der Subtraktion des Substanzwertes vom Unternehmenswert. Man unterscheidet bei diesem Verfahren in unbefristete und befristete Geschäftswertabschreibung.

Bei der Bewertung nach der **Methode der Übergewinnabgeltung**, ergibt sich der Wert eines Unternehmens aus dem Substanzwert, der um einen Geschäftswert zu ergänzen ist. Der Geschäftswert ergibt sich dabei aus den jährlichen Gewinnen, die über einer Normalverzinsung der Substanz liegen. Meist wird solch ein Übergewinn aber nur über einen bestimmten Zeitraum betrachtet. Man unterscheidet bei diesen Methoden in diskontierte Übergewinnabgeltung, die eine begrenzte Periode betrachtet, die einfache undiskontierte Übergewinnabgeltung und der unbefristeten diskontierten Gewinnabgeltung.

Abschließend sei noch auf das **Stuttgarter Verfahren** hingewiesen. Es ermittelt den Wert unter Berücksichtigung des Vermögenswertes und der Ertragsaussichten. Der Unternehmenswert ergibt sich, indem man dem Substanzwert das Produkt aus dem betrachteten Periode (Anzahl der Jahre) und dem Gewinn des Unternehmens, welcher um die Verzinsung des Unternehmenswerts gekürzt wurde, hinzurechnet :

$$UW = SW + m (G - i * UW)$$

Wobei UW	:	Unternehmenswert
SW	:	Substanzwert
m	:	Anzahl der Jahre
G	:	Gewinn
i*UW	:	Verzinsung des Unternehmenswerts

Den **modernen Verfahren** ist gemein, dass sie sich auf ein Instrument der Investitionsrechnung, die Kapitalwertmethode beziehen. Man bezeichnet sie oft als objektive Bewertungsverfahren und sie stützen sich auf die erwarteten finanziellen Überschüsse des zu bewertenden Unternehmens und die Kapitalisierungszinsfüße.

Die **Zukunftserfolgswertmethode** liefert das Grundkonzept für die Discounted-Cash-Flow-Methode. Es werden zunächst die aus dem Unternehmen an die Unternehmenseigner fließenden Zahlungen erfasst. Dabei sind die Nettzahlungen, die die Unternehmensinhaber realisieren konnten, von Bedeutung. Weiterhin wird ein Kalkulationszinsfuß bestimmt, welcher der Mindestverzinsung entspricht, die der Käufer einer Unternehmung erzielen muss, ohne seine künftige Erfolgssituation zu verschlechtern. Der Wert der Unternehmung ergibt sich dann aus der Summe der abgezinste Entnahmen bzw. Ausschüttungen an die Eigenkapitalgeber, die gegebenenfalls um entgegengesetzte Zahlungsströme zu kürzen sind.

Die **Discounted-Cash-Flow-Methode** unterteilt sich in Verfahren der Bruttokapitalisierung (Entity-Methoden) und der Nettokapitalisierung (Equity-Methode). Der Unterschied liegt darin, dass die Bruttokapitalisierung den Unternehmenswert in zwei Schritten berechnet, die Nettokapitalisierung nur in einem Schritt.

Bei der **Bruttokapitalisierung** kann man drei verschiedene Unterformen voneinander unterscheiden. Das wäre erstens der WACC-Ansatz – Ansatz der gewogenen durchschnittlichen Kapitalkosten – der TCF-Ansatz – Total Cashflow-Ansatz – und der APV-Ansatz – Konzept des angepassten Barwertes. Die

Verfahren unterscheiden sich hinsichtlich der zugrundeliegenden Cashflows und der Diskontierungssätze. Im ersten Schritt wird der Marktwert des Gesamtunternehmens ermittelt, der sich aus der Diskontierung der an das Unternehmen fließenden Cash-Flows ergibt. Nachfolgend wird der Marktwert des Fremdkapitals ermittelt, der dann im zweiten Schritt, der Ermittlung der Marktwerte des Eigenkapitals, von den Marktwerten des Gesamtkapitals abgezogen wird.

Die **Nettokapitalisierung** ermittelt den Unternehmenswert, also die Marktwerte des Eigenkapitals in einem Schritt, durch die Diskontierung der an die Eigenkapitalgeber fließenden Cashflows mittels einer risikoäquivalenten Renditeforderung der Eigenkapitalgeber. Voraussetzung zur Ermittlung dieses Risikozuschlags ist allerdings die Börsennotierung des zu bewertenden Unternehmens.

## **5 Schlussbetrachtung**

In einer Hausarbeit kann nicht ein kompletter Leitfaden für die Erstellung eines Unternehmenskonzeptes wiedergegeben werden. Aufgrund der umfangreichen Vorkenntnisse der Zielgruppe dieser Arbeit ist dies an vielen Stellen auch nicht nötig. Vielmehr sollte hier ein Konzept von der Gründungsidee bis zum erfolgreichen Abschluss, sprich Übergabe, aufgezeigt werden.

So wurde in Kapitel eins der Lebensweg von Unternehmungen nach dem Lebenszyklusmodell dargelegt, und einige wesentliche Punkte, die im Businessplan selbst keine Berücksichtigung finden. Im Kapitel zwei wurde dann intensiv auf die Elemente eines Businessplanes eingegangen und im Kapitel drei auf Fragen der Kapitalbeschaffung und der Unternehmensbewertung.

Zusammengefasst kann von einer umfassenden Planungsgrundlage für eine geplante Gründung, Erweiterung oder Neuorientierung eines Unternehmens gesprochen werden. Die beschriebenen Planungsschritte sind nicht nur für externe Adressaten von Interesse, sondern auch für die Unternehmer selbst eine wichtige Grundlage ihres Geschäftes.

Eines kann aber nicht vergessen werden : Der persönliche Auftritt des Unternehmers. Ein Jagdhund, den man zum Jagen tragen muss, ist kein Jagdhund, sagt der Volksmund. So wird auch ein Unternehmer, der seine Pläne nicht aggressiv darstellt, Kompetenz ausstrahlt, und auch die Risiken nicht außer Acht lässt, von einem Adressaten nicht recht ernst genommen werden. Ein Kredit wird nicht von „der Bank“, sondern von „dem Banker“ vergeben, also einer Person. Ist diese Person nicht überzeugt von ihrem Gegenüber und davon, dass er seine Pläne umsetzen können, wird sie keine Unterstützung gewähren. Da hilft auch der beste Businessplan nichts.

## Literaturverzeichnis

Bellinger, Bernhard / Vahl, Günter : Unternehmensbewertung in Theorie und Praxis, 2.Aufl., Wiesbaden, Gabler, 1992

Bischof, Franz-Georg : Der professionelle Businessplan, München, Humboldt-Taschenbuchverlag, 2000

Egger, Uwe-Peter : Existenzgründung, 3. Aufl., Wiesbaden, Gabler, 1999

Hofmann, Manfred : Existenzgründung, 6. Aufl., Heidelberg, Hüthig, 1996

Hofmeister, Roman : Der Businessplan, 2.Aufl., Wien, Ueberreuter, 1999

Kotsch-Faßhauer, Lieselotte : Wie macht man sich selbständig, 6. Aufl., Taylorix, Stuttgart, 1992

Lichtner, Ulrich : Ihre Steuerpflichten, In : Kirst, Uwe (Hrsg.) : Selbständig mit Erfolg, 3. Aufl., Köln, Deutscher Wirtschaftsdienst, 1996

Mugler, Josef : Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 3. Aufl., Wien, Springer, 1998

Mugler, Josef : Unternehmen gründen und führen, 3. Aufl., Wien, 1986

Peemöller (Hrsg.) : Praxishandbuch der Unternehmensbewertung, NWB Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, Herne / Berlin, 2001

Steuck, Joachim W. : Businessplan, Berlin, Cornelsen, 1999

Willberger, Birgit : Die Finanzierung ihres Unternehmens, In: Kirst, Uwe (Hrsg.): Selbständig mit Erfolg, 3. Aufl., Köln, Deutscher Wirtschaftsdienst, 1996