

# IDE-Ratgeber – Businessplan

Unser Ratgeber für Ihren individuellen Businessplan  
Herausgegeben vom IDE – Kompetenzzentrum für Innovation  
und Unternehmensgründung an der Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Volker Breithecker  
Dipl.-Kfm. Arnd Baumann  
Jennifer Raab M. Sc.  
Tim Lomberg B. Sc.  
Angelika Stenka

**IDE – Kompetenzzentrum für Innovation und Unternehmensgründung  
an der Universität Duisburg-Essen**

**IDE-Leitung:**

Prof. Dr. Volker Breithecker

Prof. Dr. Esther Winther

Dipl.-Geogr. Wolf-Thomas Nußbruch

**Besucheradressen**

**IDE – Kompetenzzentrum für Innovation und Unternehmensgründung**

**MSM/IDE**

Lotharstraße 65

Räume LB 054, 055 und 222

Bismarckstraße 90

Räume BC 017-019, 109-111

47057 Duisburg

[www.uni-due.de/ide](http://www.uni-due.de/ide)

[ide@uni-due.de](mailto:ide@uni-due.de)

Erstauflage des IDE-Ratgebers – Businessplan

Die Erstellung und Anpassung beruht auf den Veröffentlichungen.

**Gut vorbereitet in die berufliche Selbstständigkeit!**

Unser Ratgeber für Ihren individuellen Businessplan mit Tipps und wichtigen Hinweisen.

Duisburg 2011

**Gut vorbereitet in die Hightech-Branche!**

Der individuelle Businessplan zur Umsetzung Ihrer technologieorientierten Geschäftsidee.

Duisburg 2011

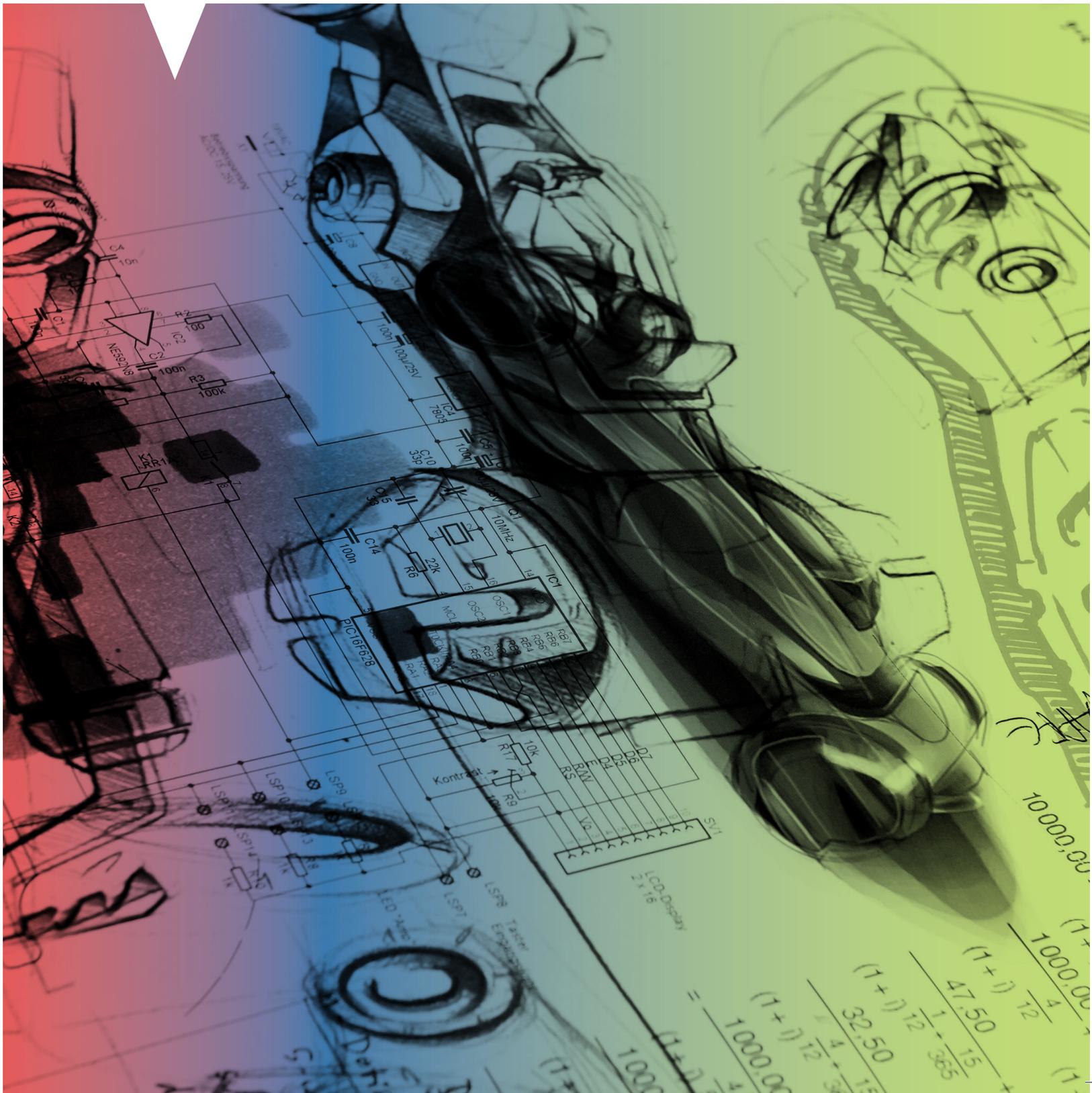
**Editorial Design & Realisierung**

Layout & Satz, M.A. Suna Beckers

IDE- Kompetenzzentrum für Innovation und Unternehmensgründung an der Universität  
Duisburg-Essen

# NICHTS AUF DER WELT IST SO MÄCHTIG WIE EINE IDEE, DEREN ZEIT GEKOMMEN IST

Victor Hugo



## VORBEMERKUNG

Haben Sie eine gute Idee und den Drang, diese kreativ umzusetzen? Streben Sie nach persönlicher Unabhängigkeit? Möchten Sie eigenverantwortlich handeln und sich selbst verwirklichen? Oder sind Sie mit Ihrer jetzigen Arbeitssituation unzufrieden? Wenn Sie diese Fragen positiv beantworten, dann stehen Sie vielleicht vor der Entscheidung, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen.

Wir begleiten Sie auf Ihrem Weg in die berufliche Selbstständigkeit!

Dieser Schritt bedarf einer intensiven Vorbereitung und sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Der Businessplan ist dabei für Ihre Gründung ein entscheidendes Dokument. Dort sind alle relevanten Informationen zu Ihrem Gründungsvorhaben übersichtlich, überzeugend und komprimiert niederzuschreiben. Im Fokus steht dabei immer die Überprüfung der Geschäftsidee auf Ihre Tragfähigkeit. Zudem ist Ihr Businessplan nicht nur während Ihrer Gründung die Grundlage der Annahmeüberprüfung, sondern auch sukzessive an die Entwicklung während Ihrer Selbstständigkeit anzupassen.

Doch nicht bei jeder Gründung bedarf es zwangsläufig eines Businessplans. Daher haben wir im Kapitel 3 Alternativen für Sie aufgezeigt, um Ihnen weitere Hilfestellung auf dem Weg in die Selbstständigkeit zu skizzieren.

Der Businessplan ist in der Literatur nicht eindeutig definiert.<sup>1</sup> Allerdings lassen ähnliche Vorschläge für die Struktur des Businessplans die Vermutung aufkommen, dass ein Standard existiert, welcher jedoch nicht als solcher kommuniziert wird.<sup>2</sup> Des Weiteren ist erkennbar, dass sich die Definitionen von „Businessplan“ zwar unterscheiden, dabei allerdings nicht widersprüchliche Aussagen treffen. Die Definitionen ergänzen sich vielmehr und fokussieren jeweils einen anderen Aspekt.

Im Rahmen dieses Ratgebers verstehen wir den Businessplan als Planungsinstrument für den Gründer/das Gründerteam<sup>3</sup> und Informationsmedium für externe Leser<sup>4</sup> (bspw. Investoren, Kreditgeber). Damit ist der Businessplan aus Sicht des Gründers/Gründerteams ein Ergebnisdokument der (Gründungs-)Planung.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Hinzu kommt, dass dieser synonym auch als Geschäftsplan, Gründungsplan oder auch Unternehmensplan bezeichnet wird. Vgl. RIPSAS/ZUMHOLZ/KOLATA (2008): 7, KLANDT (2006): 141.

<sup>2</sup> Vgl. RIPSAS/ZUMHOLZ/KOLATA (2008): 7.

<sup>3</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird auf eine genderspezifische Formulierung verzichtet, sodass die Angaben gleichermaßen für die männliche wie weibliche Form gelten.

<sup>4</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Ratgeber die maskuline Form genutzt. Die Ausführungen beziehen sich selbstverständlich ebenso auf die feminine Form.

<sup>5</sup> Vgl. VOGELANG/FINK/BAUMANN (2016): 329, KLANDT (2006): 141, DOWLING (2003): 240.

Ziel des Businessplans ist es das schriftliche und formelle Resultat der durchgeführten Planung abzubilden und dabei alle relevanten Teilbereiche der Planung (quantitativer und verbal ansprechender) zusammenzuführen. Neben der Beschreibung der Idee, des Geschäftsvorhabens und des Unternehmenskonzeptes sind dabei insbesondere die Erläuterungen zur Strategie von großer Bedeutung.

Wir haben Ihnen in dieser Broschüre für Ihre Idee und für Sie als Unternehmensgründer/Gründerteam alle wichtigen Informationen und Tipps für Ihre Businessplanerstellung zusammengestellt, damit Sie wissen, welche „Wörter die richtigen“ sind! Dazu werden die wesentlichen Bestandteile eines Businessplans nachvollziehbar aufbereitet und typische Fehler diskutiert. Jedes Kapitel ist so aufgebaut, dass Sie nachvollziehen können, wie die einzelnen Komponenten Ihres Businessplans anzugehen und welche Risiken und Gefahren dabei zu beachten sind. Anhand von Kernfragen können Sie für jeden Abschnitt überprüfen, ob alle wichtigen Aspekte in den einzelnen Elementen Ihres Businessplans vorhanden sind. Weiterführende allgemeine Informationen in übersichtlich aufbereiteten Boxen (Allgemeine Empfehlungen, Allgemeine Informationen) erleichtern Ihnen die Businessplanerstellung. Zudem bieten wir Ihnen zur Kontrolle einen Wegweiser, in dem Sie sich die zeitliche Planung für die Erstellung Ihres Businessplans vornehmen können.

Das im Anhang befindliche Glossar gibt ferner Aufschluss über eine Vielzahl von Begriffen, die für Sie im Zusammenhang mit Ihrer Existenzgründung neu und erklärungsbedürftig sind. Weiterhin bieten wir Ihnen die Möglichkeit, über Shortlinks aktuelle und detaillierte Informationen, als Ergänzung zu den einzelnen Kapiteln, über unsere Homepage [www.uni-due.de/ide](http://www.uni-due.de/ide) abzurufen.

Die Broschüre erhebt aufgrund der Komplexität und Verschiedenheit einer Unternehmensgründung keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dient Ihnen vielmehr als Orientierungshilfe, um Ihnen das Verschriftlichen des Gründungsvorhabens zu erleichtern. Wie Ihr Businessplan nach Fertigstellung konzipiert ist, hängt individuell von Ihrem Vorhaben ab. Daher empfehlen wir Ihnen für Ihre Vorhaben eine zusätzliche individuelle (Literatur-)Recherche.

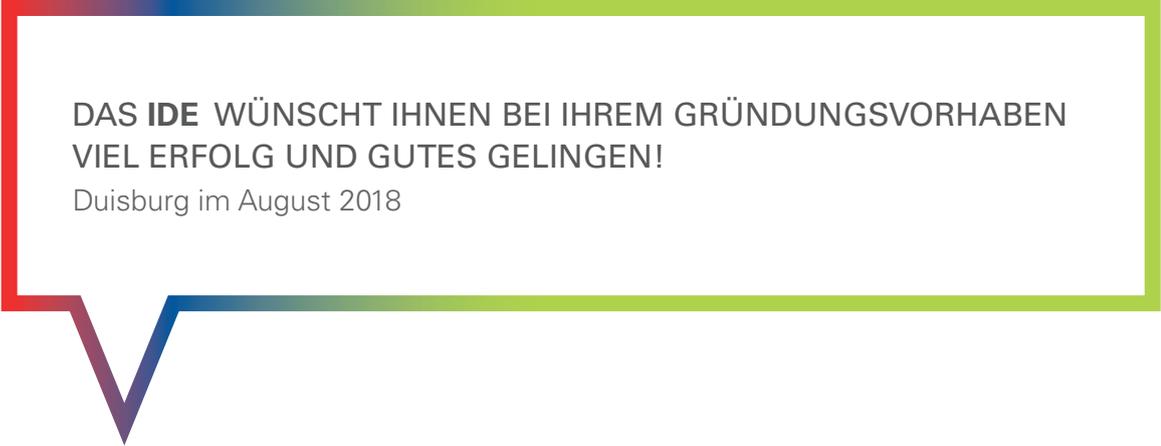
*Sofern Sie eine Unternehmensübernahme anstreben beachten Sie bitte, dass der zugehörige Businessplan vollkommen anders aufbereitet werden muss und andere Inhalte zum Schwerpunkt hat, als hier dargestellt. So müssen Sie in erster Linie das zu übernehmende Unternehmen in seiner aktuellen Ausgestaltung abbilden und dann ggf. Änderungsvorhaben darlegen. Daher gilt dieser Ratgeber nicht als Informationsbasis für diese Art der Unternehmensgründung! Wir verweisen daher an dieser Stelle auf die Broschüre „Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.*

---

<sup>6</sup> Vgl. VOGELSANG/FINK/BAUMANN (2016): 329, FREILING (2006): 227, KLANDT (2006): 141.

<sup>7</sup> Vgl. KOLLMANN (2009): 57.





DAS **IDE** WÜNSCHT IHNEN BEI IHREM GRÜNDUNGSVORHABEN  
VIEL ERFOLG UND GUTES GELINGEN!

Duisburg im August 2018

Prof. Dr. Volker Breithecker  
Prof. Dr. Esther Winther  
Dipl.-Geogr. Wolf-Thomas Nußbruch

IDE-Leitung, stellvertretend für das IDE-Team

# INHALTSVERZEICHNIS

## PROLOG

Vorbemerkung	IV
Vorbemerkung	VIII
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	X
Symbol- und Abkürzungsverzeichnis	XI
Wegweiser	XVI

## 1

## EINFÜHRUNG

1.1	Wofür Sie einen Businessplan benötigen	2
1.2	Wegweiser/Welche Gründungen benötigen einen Businessplan und welche Alternativen existierten	6
1.3	Wann die Businessplanerstellung erfolgt	8
1.4	Wer den Businessplan verfassen sollte	12
1.5	Welche Anforderungen und Struktur Ihr Businessplan erfüllen sollte	14



# 2

## BAUSTEINE DES BUSINESSPLANS

2.1	Executive Summary	22
2.2	Unternehmensprofil	28
2.2.1	Visionen und langfristige Unternehmensziele	28
2.2.2	Rechtsform- und Standortwahl	33
2.2.3	Management und Schlüsselqualifikationen	39
2.3	Produkt/Dienstleistung	43
2.4	Branche und Markt	47
2.4.1	Branchenanalyse	47
2.4.2	Marktanalyse	50
2.5	Marketing und Vertrieb	55
2.5.1	Marketingstrategie	57
2.5.2	Marketingmix	59
2.6	Drei- bis Fünf-Jahres-Finanzplanung	69
2.7	Chancen- und Risikoanalyse	86



# 3

## ALTERNATIVEN ZUM BUSINESSPLANS

3.1	Business Model Canvas	91
3.2	Discovery Driven Planning	98
3.3	Lean Startup	100
3.4	Pitchdeck	102



# 4

## SCHLUSSBEMERKUNG

4.1	Schlussbemerkung	109
4.2	Anhang	110
	Anhang 1: Ablauf eines Investments	110
	Anhang 2: Verlauf eines Produktlebenszykluses	114
	Anhang 3: Markteintrittsstrategien technologieorientierter Unternehmen	115
	Anhang 4: Realisierungsplan	120
	Anhang 5: Anbieterübersicht im Hinblick auf das Gründen mit Komponenten	124
4.3	Glossar	130
4.4	Quellenverzeichnis	170

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

<b>Abbildung 1:</b>	Interne Funktionen des Businessplans. Quelle: eigene Darstellung.	<b>6</b>
<b>Abbildung 2:</b>	Phasen der Unternehmensentwicklung. Quelle: RAAB (2018), in Anlehnung an KAISER/GLÄSER (1999): 12, 15, ETTER (2003): 31-34, DURST/LEYER (2011): 8, KARIV (2011): 106, MUELLER/VOLERY/SIEMENS VON (2012): 997, FUEGLISTALLER ET AL. (2016): 11, KULICKE/KRIPP (2013): 17, DELMAR/SHANE (2004): 391.	<b>8</b> -9
<b>Abbildung 3:</b>	Anforderungen an einen Businessplan. Quelle: eigene Darstellung.	<b>16</b>
<b>Abbildung 4:</b>	Operationalisierung von Zielen. Quelle: In Anlehnung an WILD (1982): 57f.	<b>31</b>
<b>Abbildung 5:</b>	Überblick über die möglichen Rechtsformen privater Betriebe. Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BREITHECKER/KLAPDOR (2016): 185.	<b>33</b>
<b>Abbildung 6:</b>	Graphische Ermittlung des Break-Even-Points. Quelle: eigene Darstellung.	<b>83</b>
<b>Abbildung 7:</b>	Die Business Modell Canvas, Quelle: OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 22f.	<b>96</b> -97
<b>Abbildung 8:</b>	Build-Measure-Learn Feedback Loop. Quelle: RIES (2011):75.	<b>100</b>
<b>Abbildung 9:</b>	Idealtypischer Ablauf eines Investments. Quelle: eigene Darstellung.	<b>110</b>
<b>Abbildung 10:</b>	Idealtypischer Verlauf eines Produktlebenszykluses. Quelle: SCHNEIDER (2002): 46.	<b>114</b>
<b>Abbildung 11:</b>	Markteintrittspunkte im Marktlebenszyklus, Quelle: eigene Darstellung.	<b>115</b>
<b>Abbildung 12:</b>	Markteintrittsstrategien, Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an HOFBAUER (2009): 105.	<b>110</b> -118
<b>Abbildung 13:</b>	Beispiel eines Realisierungsplans. Quelle: eigene Darstellung.	<b>122</b> -123
<b>Abbildung 14:</b>	Tools und Angebote für Gründer zur Realisierung des Vorhabens. Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an PLÖTZ (2017): 133-181.	<b>124</b> -129
<b>Tabelle 1:</b>	Darstellung einer – nicht abschließenden – wissenschaftlichen Diskussion zum Businessplan. Quelle: eigene Darstellung.	<b>3</b>
<b>Tabelle 2:</b>	Standortfaktoren nach verschiedenen Kategorien. Quelle: eigene Darstellung.	<b>37</b>
<b>Tabelle 3:</b>	Beispiel einer Konkurrenzanalyse. Quelle: eigene Darstellung.	<b>48</b>

## SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

%	Prozent
&	und
€	Euro
=	ist gleich
§	Paragraph
3D	dreidimensional
Abk.	Abkürzung
ACV	Annual Contract Value
AG	Aktiengesellschaft
ARR	Annual Recurring Revenue
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BAAR	Business Angels Agentur Ruhr
BAND	Business Angels Netzwerk Deutschland
BCG	Boston Consulting Group
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BP	British Petroleum
bspw.	beispielsweise
BVK	Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CDO	Chief Digital Officer
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cash Flow
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
Co.	Kompanie
com	(generische) Top-Level-Domain
CPS	Cost per Sale
CRM	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)
CTO	Chief Technology Officer
d. h.	das heißt
DAU	Daily Active User
db	Deckungsbeitrag pro Stück
DB	Deutsche Bahn
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e. V.

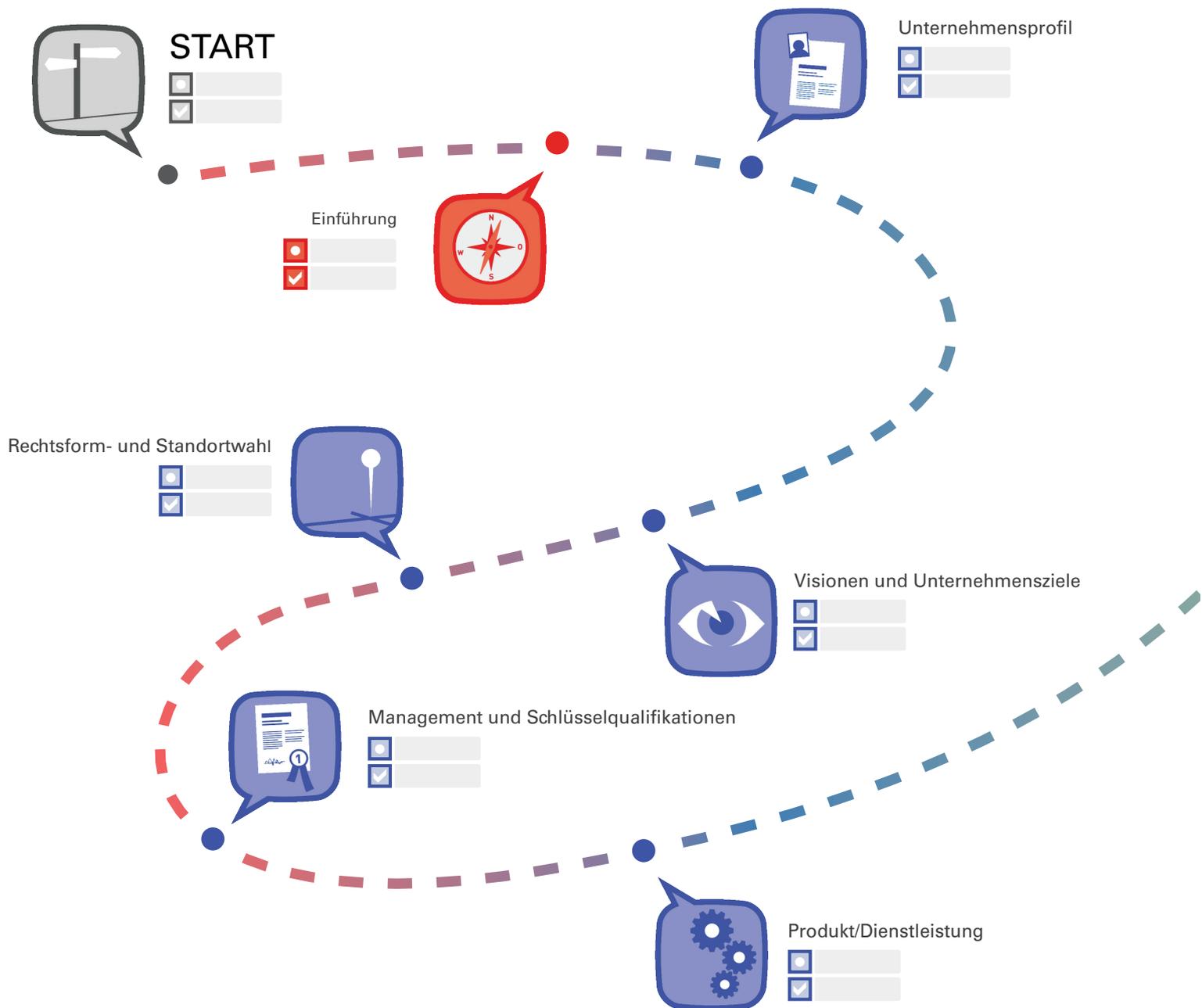
DDP	Discovery Driven Planning
de	Top-Level-Domain Deutschlands
Dipl.-Geogr.	Diplom-Geograph
Diss.	Dissertation
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
Dr.	Doktor
dt.	deutsch
E-	Electronic
e. V.	eingetragener Verein
EASDAQ	European Association of Securities Dealers Automated Quotation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
engl.	englisch
ESTG	Einkommensteuergesetz
et al.	et alii
etc.	et cetera
eu	länderspezifische Top-Level-Domain der Europäischen Union
EVCA	European Venture Capital Association
evtl.	eventuell
EXIST	Existenzgründungen aus der Wissenschaft, Förderprogramme des BMWi
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
FabLab	fabrication laboratory
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GKV	Gesetzliche Krankenkasse
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMV	Gross Merchandise Value
GuV	Gewinn und Verlust
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
html	Hypertext Markup Language
http	Hypertext Transfer Protocol
https	Hypertext Transfer Protocol Secure
i. d. R.	in der Regel
IDE	Kompetenzzentrum für Innovation und Unternehmensgründung an der Universität Duisburg-Essen
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
inkl.	inklusive
IPO	Initial Public Offering
IRR	Internal Rate of Return

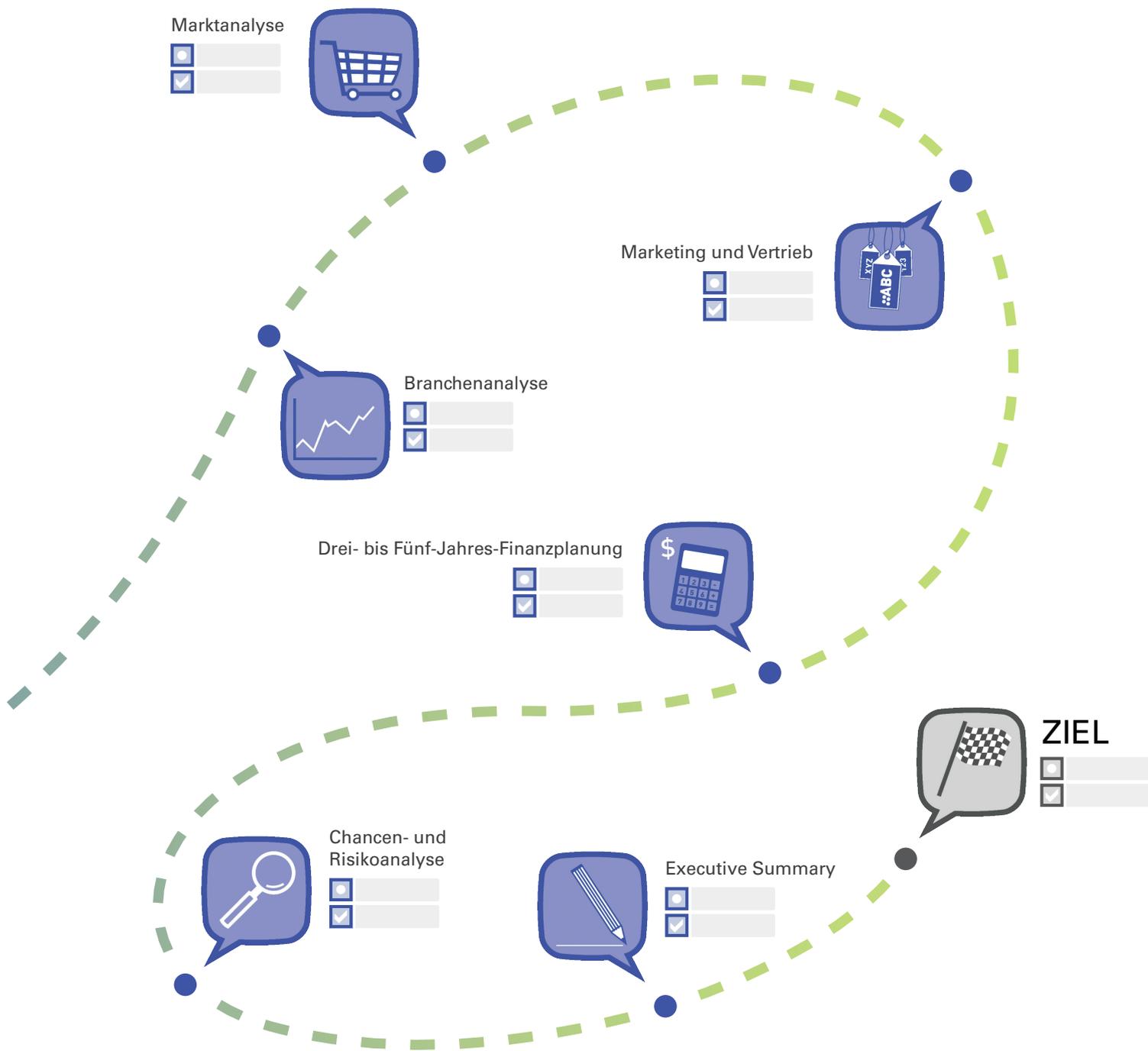
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
K. o.	Knockout
Kf	Fixkosten
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	kleinere und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KSK	Künstlersozialkasse
KSVG	Künstlersozialversicherungsgesetz
kv	variable Kosten pro Stück
LBO	Leverage Buy Out
LKW	Lastkraftwagen
LLC	Limited Liability Company
LoI	Letter of Intent
LTV	Life Time Value
MAU	Monthly Active User
max.	maximal
MBI	Manager Buy In
MBO	Manager Buy Out
MoM	Month on Month Growth
MRR	Monthly Recurring Revenue
MT	Manntage
MVP	Minimum Viable Product
MwSt	Mehrwertsteuer
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotation System
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
NVP	Net Present Value
o. ä.	oder ähnliches
OHG	Offene Handelsgesellschaft
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
p	Preis pro Stück
pdf	Portable Document Format
PKV	Private Krankenkasse
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
Prof.	Professor
PU	Portfoliunternehmen
R&D	Research and Development

ROI	Return on Investment
s.	siehe
SaaS	Software-as-a-Service
SE	Societas Europaea (Europäische Gesellschaft)
SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	sogenannt
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunites, Threats
TCV	Total Contract Value
TTR	Time to Recover
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
UDE	Universität Duisburg-Essen
UG	Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt
URL	Uniform Resource Locator
USA	United States of America
USP	Unique Selling Proposition
UStG	Umsatzsteuergesetz
usw.	und so weiter
VC	Venture Capital
Vgl.	vergleiche
VR	Virtual Reality
WIPO	World Intellectual Property Organization (Weltorganisation für geistiges Eigentum)
z. B.	zum Beispiel
Z.	Zeile
Zugl.	zugleich
ZWF	Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb
zzgl.	zuzüglich



# WEGWEISER





Tragen Sie hier Ihren geplanten Fertigstellungstermin ein

Tragen Sie hier Ihren tatsächlichen Fertigstellungstermin ein

**SCHREIBEN IST LEICHT,  
MAN MUSS NUR DIE FALSCHEN  
WÖRTER WEGLASSEN.**

Mark Twain

# 1

## EINFÜHRUNG

- 1.1 Wofür Sie einen Businessplan benötigen
- 1.2 Wegweiser/ Welche Gründungen benötigen einen Businessplan und welche Alternativen existierten
- 1.3 Wann die Businessplanerstellung erfolgt
- 1.4 Wer den Businessplan verfassen sollte
- 1.5 Welche Anforderungen und Struktur Ihr Businessplan erfüllen sollte

## 1.1 UNTER WELCHEN VORAUSSETZUNGEN IHRE GRÜNDUNG EINEN BUSINESS-PLAN BENÖTIGT

### Nicht jeder braucht einen Businessplan!

Je nach Gründungsvorhaben ist es individuell zu entscheiden, ob es eines Businessplans bedarf oder nicht. Für Gründungsvorhaben mit notwendigem externen Kapitalbedarf, insbesondere bei wissen- und technologieorientierten Gründungen, ist ein Businessplan unabdingbar. Mittlerweile wird jedoch vielfach die Meinung vertreten, dass ein Businessplan für alle übrigen Gründungen nicht zwangsläufig notwendig sei und/oder nur für eine Teilgruppe von Gründern.

So werden innovative Geschäftsideen oftmals ausgegrenzt, da bei solchen Gründungen keine Erfahrungswerte existieren und die Ausführungen eines Businessplans als zu hypothetisch erscheinen. Außerdem ist das Erstellen eines Businessplans zeit- und kostenintensiv, sodass der Businessplan für Gründungen in einer schnelllebigen Branche als zu aufwendig angesehen wird.

Hinzu kommt, dass der Verschriftlichung der Planung nur ein geringer zusätzlicher Nutzen zugeschrieben wird. Um für alle Gründer eine gute Hilfestellung leisten zu können, sind deswegen in Kapitel 3 zusätzlich alternative Planungsinstrumente dargestellt, mit denen Sie die Tragfähigkeit Ihrer Idee ebenfalls prüfen können.

Neben der vorab genannten Überlegung, ob Ihr Unternehmen – anhand des Kapitalbedarfs – einen Businessplan benötigt, gibt es weitere Aspekte, die in die Planung einbezogen werden sollten. Diese haben wir tabellarisch für Sie aufgelistet (Tabelle 1). Auch hier gilt, überlegen Sie genau, was für Ihre Gründung notwendig ist und was nicht. Gegebenenfalls macht es Sinn nur einzelne Kapitel aus diesem Ratgeber zu bearbeiten oder Sie finden heraus, dass Sie alle Kapitel umfassend berücksichtigen müssen.

---

<sup>11</sup> Vgl. VOIGT (2002): 237, RIPSAS (1998): 151.

<sup>12</sup> Vgl. HARMS/KONRAD/KRAUS (2008): 90, FREILING (2006): 239.

<sup>13</sup> Vgl. FREILING (2006): 239.

## BP - Pro und Contra Argumente

✓ PRO		✗ CONTRA	
Argument	Quelle	Argument	Quelle
Förderung des unternehmerischen Denkens	VOIGT (2002): 237	Kosten- und zeitintensives Verfahren	FREILING (2006): 239
Wertvolle Erfahrung für den Gründer	VOLKMANN/TOKARSKI (2006): 102	Erfordert Ressourcen, wie z.B. Opportunitätskosten oder auch zahlungswirksame Kosten	HARMS/KONRAD/KRAUS (2008): 90
Erstellung des BP mindestens so wertvoll wie das Dokument selbst	SCHWETJE/VASEGHI (2006): 8	Verschiedene Adressaten benötigen auch verschiedene Informationen	FREILING (2006): 224, STRUCK (2001): 2
Frühzeitiges Erkennen von Problemen und Engpässen	STRUCK (2001): 2	Schnell veraltet	DOLLINGER (2008): 157, SCHWETJE/VASEGHI (2006): 7, VOLKMANN/TOKARSKI (2006): 100f.
Grundlage für die Beurteilung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit	VOLKMANN/TOKARSKI (2006): 100		
BP, der nicht realisiert wird, ist weniger kostenintensiv als ein Scheitern nach der Gründung	VOLKMANN/TOKARSKI (2006): 102		
Vertrauensbildende Effekte gegenüber Externer	HERING/VINCENTI (2005): 180		

Tabelle 1: Darstellung einer – nicht abschließenden – wissenschaftlichen Diskussion zum Businessplan.  
Quelle: eigene Darstellung.

Jeder Gründung sollte eine fundierte Planung vorausgehen. Aufgrund dessen sollten Sie sich zumindest einmal fundierte Gedanken zu dem geplanten Vorhaben machen. So können Sie besser abschätzen, ob die Idee Potential hat oder nicht. Daher widmet sich der vorliegende Ratgeber nachfolgend der umfassenden Darstellung, wie Sie Ihren individuellen Businessplan verfassen und was es dabei zu beachten gibt.

*Der Businessplan hilft Ihnen dabei Ihre Idee auf Tragfähigkeit zu prüfen! Nutzen Sie dies insbesondere im Kontext der Suchen nach Investoren, denn diese allein machen aus einer schlechten Idee keine gute!*

Egal ob Sie eine Bäckerei „auf der grünen Wiese“ eröffnen, eine Hightech-Gründung<sup>12</sup> planen oder ein bestehendes Unternehmen übernehmen wollen, für jede Art des Gründungsvorhabens benötigen Sie einen spezifischen Businessplan. Dabei hat jede Gründungsform ihre Besonderheiten, die berücksichtigt werden müssen. Achten Sie daher bei dem Verfassen immer auf Ihr Vorhaben!

---

<sup>11</sup> Für Hightech-Gründungen finden Sie in den einzelnen Kapiteln in den Fußnoten oder im Anhang Exkurse. Hightech-Gründungen unterscheiden sich von weniger technologieorientierten Gründungen insbesondere in der Höhe des Kapitalbedarfs, in der innovativen Geschäftsidee und der damit verbundenen Forschung und Entwicklung. Hauptsächlich aufgrund des hohen Kapitalbedarfs ist bei den meisten Hightech-Gründungen eine Realisierung der Geschäftsidee ohne externe Kapitalgeber oftmals nicht möglich. Die Deckung des Kapitalbedarfs erfolgt häufig nicht durch die klassische Hausbankfinanzierung, sondern wird aufgrund des hohen Risikos und der Unsicherheit, die mit der innovativen Geschäftsidee verbunden sind, in erster Linie durch öffentliche Fördermittel oder durch Risikokapital, wie z. B. Venture Capital-Geber oder Business Angels, ermöglicht.

Insgesamt werden jedoch 75% der Anfragen, die Risikokapitalgeber jährlich erreichen, sofort abgelehnt. Weniger als 5% der eingereichten Businesspläne werden letztendlich finanziert. Bei technologieorientierten Frühphaseninvestoren liegt dieser Wert häufig noch darunter. Für die ersten intensiven Gespräche mit Investoren dient demnach der Businessplan als Eintrittskarte. Weist der eingereichte Businessplan wesentliche Mängel auf, führt dies zum K. o.-Kriterium für die Umsetzung der Geschäftsidee mit Risikokapitalgebern. Dabei können viele Fehler, die technologieorientierte Gründer bei der Businessplanerstellung begehen, im Vorfeld vermieden werden.

Einer der häufigsten Fehler, die technologieorientierte Gründer begehen, ist die mangelnde Überprüfung der Tragfähigkeit der Geschäftsidee. Der Hightech-Gründer hat eine innovative und technologische Geschäftsidee entwickelt und ist von seinem Gründungsvorhaben überzeugt, obwohl er u. U. weder den ►

- 
- ▶ adressierten Markt mit seinen Regeln noch die technische Realisierung ausreichend überprüft hat. Daher ist es wichtig, dass Sie erst mit Ihrem Businessplan auf potentielle Investoren zugehen sollten, wenn Sie nach intensiver Beschäftigung mit allen Facetten von Ihrer Unternehmensgründung noch immer überzeugt sind. Insbesondere der Markt, der Vertrieb und die technischen Realisierungen spielen dabei die wesentlichen Rollen!

Überdies darf Ihre Planung nicht an den Erwartungen der Investoren ausgerichtet sein, sondern muss realistische Ziele beinhalten. Dies bedeutet, dass Sie zunächst für sich selbst die Umsetzung Ihres Gründungsvorhabens planen, um im zweiten Schritt einen passenden Investor auszuwählen.

Insbesondere in anspruchsvollen Technologiebereichen dient der Businessplan in erster Linie dazu, sich selbst ausreichend mit der Geschäftsidee zu beschäftigen, diese zu hinterfragen und zu verifizieren. Sie müssen das „Gesamtvorhaben Unternehmen“ umfassend planen und davon sind Investoren nur ein Teil!

- <sup>12</sup> Erste Kunden können bereits zur Unsicherheitsreduzierung beitragen, denn dies zeigt, dass der Markt die Innovation akzeptiert. Weiterhin ist es von Vorteil, wenn die technische Entwicklung schon fortgeschritten ist oder sogar Patente vorhanden sind. Ausschlaggebend sind jedoch insbesondere die Kompetenzen und die Organisation des Managements. Dabei ist nicht nur das technische Know-how gefragt, sondern es werden insbesondere auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse benötigt. Technologieorientierte Gründer müssen nicht alles können, wichtig ist es, die eigenen Bedarfe zu erkennen und das Team danach zu entwickeln und zusammenzustellen! Wie Sie diese Bereiche umfassend im Businessplan behandeln, zeigen wir Ihnen in den folgenden Kapiteln.

## 1.2 WOFÜR SIE EINEN BUSINESSPLANS BENÖTIGEN

### Interne und externe Funktionen

#### Interne Funktionen

Einige Unternehmensgründer können ihre Gründung mit eigenen finanziellen Mitteln stemmen und sind nicht auf Kreditgeber angewiesen. In diesen Fällen verzichten viele auf die Erstellung eines Businessplans. Ein Businessplan ist in erster Linie jedoch nicht für Dritte, sondern vor allem ein Fahrplan für Sie selbst. Als interne Funktionen können die Orientierungen in der Planungsphase, die Steuerung bei Realisierung und die Kontrolle über Ihr Vorhaben differenziert werden.<sup>13</sup>

Die **Orientierungsfunktion** trägt dazu bei, dass Sie in der Planungsphase die Ziele Ihrer Gründung niederschreiben und Ihr Vorhaben umfassend überprüfen. Dadurch sind Sie in der Lage Ihre Geschäftsidee einer systematischen Analyse zu unterziehen und zu überprüfen, ob die Unternehmensplanung auf realistischen Bedingungen basiert. Eventuell stellen Sie währenddessen fest, dass Ihre Geschäftsidee in der derzeitigen Konstellation bei aktuellen Marktbedingungen (noch) nicht tragfähig ist. Aber auch das wäre aufgrund ihrer frühzeitigen Erkenntnisse und Schlüsse, die Sie daraus ziehen können, ein positives Ergebnis für Sie, Ihre Familie und etwaige Kreditgeber.

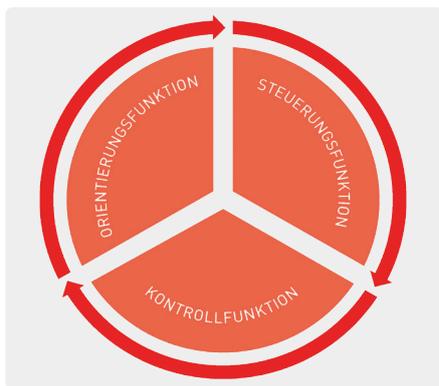


Abbildung 1: Interne Funktionen des Businessplans.

Quelle: eigene Darstellung.

In der **Steuersfunktion** erfüllt der Businessplan die Aufgabe, Ihr Gründungsvorhaben mithilfe des ausgearbeiteten Geschäftsplans zu realisieren und zu steuern. Die einzelnen Aufgaben der Geschäftstätigkeit müssen zeitlich koordiniert und gegebenenfalls an weitere Verantwortliche verteilt werden. Somit ist der Businessplan ein Steuerungsmittel für die tatsächliche Umsetzung Ihrer Gründungsplanung.

Die letzte interne Aufgabe ist die **Kontrollfunktion**. Der Businessplan ist kein statisches Konzept, sondern muss ständig aktualisiert werden, um auch weiterhin eine Orientierung zu gewährleisten. Somit wird der Businessplan zum Controlling-Instrument. Sie haben damit die Möglichkeit, die jeweiligen Kennzahlen im Zeitablauf mit den Vorgaben des Businessplans im Sinne einer Soll-Ist-Analyse zu vergleichen. Dadurch ist es Ihnen möglich ein effizienteres Risikomanagement durchzuführen und somit rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen bei Fehlentwicklungen einzuleiten.

<sup>13</sup> Vgl. zu dieser Einteilung und den Ausführungen KLANDT (2006): 146f.

## Externe Funktionen

Neben den internen Aufgaben kommen einem Businessplan als wesentliches Kommunikationsinstrument zwei bedeutende externe Aufgaben zu. Diese umfassen die Vertrauensbildung und die Kapitalbeschaffung.<sup>14</sup>

Der Businessplan soll **vertrauensbildend** auf externe Zielgruppen wirken. Dazu zählen externe Adressaten, wie ebenfalls mögliche Lieferanten, Kunden und Medien sowie potentielle strategische Kooperationspartner. Eine Steigerung des Vertrauens seitens der externen Adressaten kann dadurch realisiert werden, dass diese einen tieferen Einblick in das Unternehmen erhalten und dadurch die Chancen und Risiken einsehen und einschätzen können.<sup>15</sup>

Wenn Sie zu den Unternehmensgründern gehören, die einen Finanzierungsbedarf haben, dann ist für Sie die zweite externe Aufgabe des Businessplans von hoher Bedeutung: die **Kapitalbeschaffung**. Dabei gilt es, die externen Adressaten, wie Banken, Wagniskapitalgeber oder die öffentliche Hand, von Ihrem Vorhaben und Ihrer Person zu überzeugen.<sup>16</sup>

Die zuständigen Sachbearbeiter bei potentiellen Geldgebern lesen jedoch täglich eine Vielzahl von Businessplänen. Diese Leser stehen unter Zeitdruck und kennen auch nicht alle Branchen oder Produktinnovationen. Daher muss ein Businessplan klar gegliedert und in einer verständlichen Sprache geschrieben sein. Die Planzahlen müssen realistisch den allgemeinen Gepflogenheiten entsprechen, sowohl in der Gliederung als auch im Aufbau, damit eine Finanzierung möglich wird.

## ALLES AUF EINEN BLICK: DER BUSINESSPLAN ...

zwingt Sie, Ihre Geschäftsidee systematisch zu durchdenken	ist auch „die Simulation des Ernstfalls“ (Es kostet nichts, wenn in der Phase der Erstellung eines Businessplans eine mögliche Bruchlandung des geplanten Unternehmens sichtbar wird. Nach einer Gründung wären die Folgen für Unternehmer, Investoren und Mitarbeiter schwerwiegender).
gibt einen Überblick über die benötigten Ressourcen	
zeigt Ihnen Wissenslücken auf und hilft diese strukturiert zu füllen	
ist die Plattform für künftige Geschäftspartner, Investoren und Banken	ist zentrales Kommunikationsinstrument zwischen den Partnern.

<sup>14</sup> Vgl. KLANDT (2006): 147f.

<sup>15</sup> Ein solcher Einblick sollte natürlich von Ihrer Seite mit höchster Vorsicht gewährt werden. Grundsätzlich erhalten Dritte keine internen Informationen. Dies kann sich allerdings aufgrund vertraglicher Regelungen anders darstellen.

<sup>16</sup> Mögliche Investoren sind neben klassischen Banken oder der öffentlichen Hand auch private Kapitalgeber, wie z. B. in Form einer stillen Beteiligung durch Familienangehörige oder Freunde. Auch Venture Capitalists, Private Equity-Gesellschaften und Business Angels zählen zu möglichen Investoren. Vgl. Sie für weitere Informationen den folgenden Link <https://www.uni-due.de/ide/ratgeber.php>.

### 1.3 WANN DIE BUSINESSPLAN-ERSTELLUNG ERFOLGT

Von dem ersten Gedanken sich selbstständig zu machen bis zur Umsetzung einer konkreten Geschäftsidee vergehen in der Regel mehrere Monate. Dabei geht die Erstellung des Businessplans der Gründung voraus.

Wir betrachten nachfolgend die verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung, mit einem Fokus auf den Phasen der Gründung. Diese Unterteilung ist relevant, da sich zum einen die Aufgaben und zum anderen auch der Charakter eines Unternehmens im Zeitablauf verändern. Je nachdem in welcher Phase Sie sich befinden, resultieren daraus unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen. Entsprechend wird die Unternehmensgründung als ein Prozess gesehen, welcher in Phasen unterteilt werden kann.

Wir unterscheiden gemäß der Abbildung 2 drei Phasen, welche einen iterativen Prozess darstellen können und nicht immer eindeutig voneinander abgegrenzt werden können:



<sup>17</sup> Vgl. DAVIDSSON/HONIG (2003): 303, KLANDT (2003): 100, KAISER/GLÄSER (1999): 11. Wir folgen in diesem Ratgeber damit dem allgemeinen Verständnis von Lebensphasen wie es bspw. in der Biologie anzutreffen ist. Vgl. SZYPERSKI/NATHUSIUS (1999): 11-13. In der Betriebswirtschaftslehre wird dieser Ansatz bspw. auch im Rahmen des Produktlebenszyklus verfolgt. Vgl. KLANDT (2003): 100f., MELLEWIGT/WITT (2002): 84. Durch die sich verändernden Aufgaben ändern sich auch die Anforderungen an das Humankapital. Vgl. DAVIDSSON/HONIG (2003): 306.

<sup>18</sup> Weder existiert eine einheitliche Definition im Hinblick auf die Phasen noch auf deren Dauer. Vgl. MELLEWIGT/WITT (2002): 85.

<sup>19</sup> Vgl. ETTER (2003): 31, 33.

**MARKTEINTRITT**

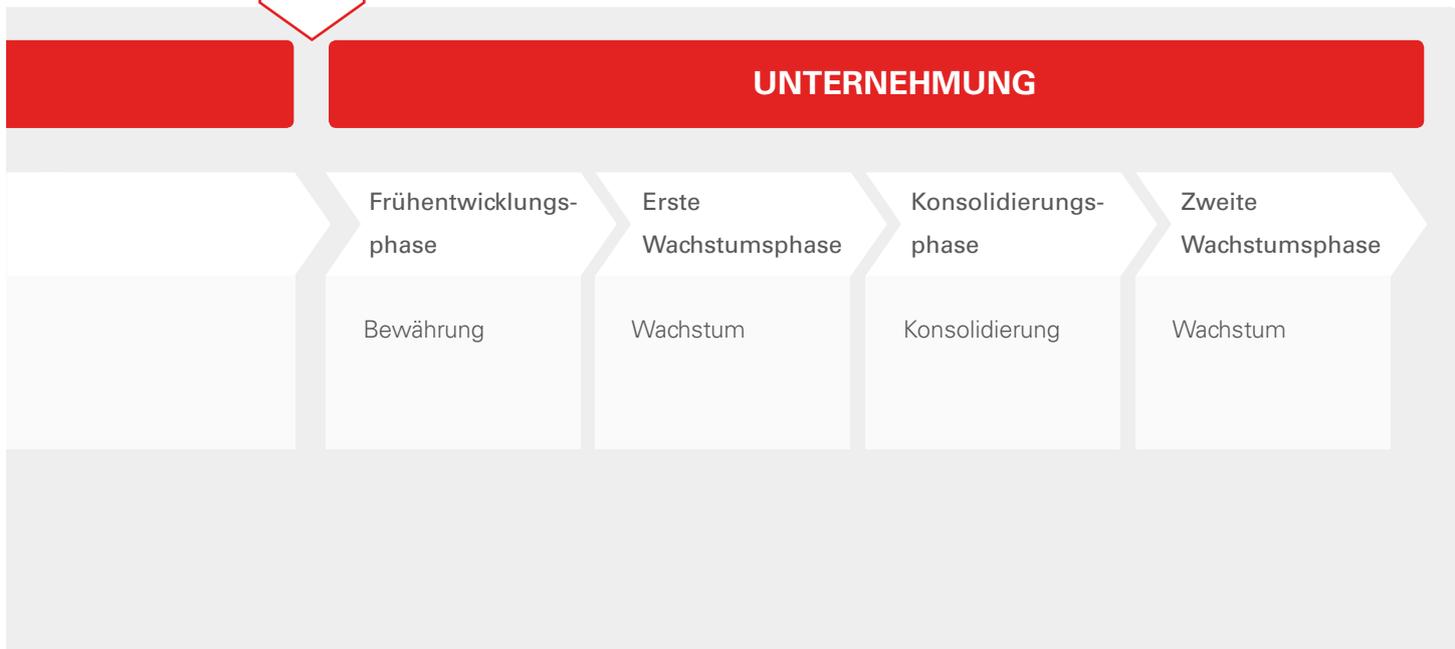


Abbildung 2: Phasen der Unternehmensentwicklung, Quelle: RAAB (2018), in Anlehnung an KAISER/GLÄSER (1999): 12, 15, ETTER (2003): 31-34, DURST/LEYER (2011): 8, KARIV (2011): 106, MUELLER/VOLERY/SIEMENS VON (2012): 997, FUEGLISTALLER ET AL. (2016): 11, KULICKE/KRIPP (2013): 17, DELMAR/SHANE (2004): 391.

## Unternehmensphasen

Die Phasen der Gründung können als Vorgründung und Gründung bezeichnet werden. Die Vorgründung wird durch die Gründung beendet.<sup>20</sup> Durch den Markteintritt erfolgt wiederum der Übergang in die Unternehmung. Annahmegemäß beginnt der Prozess als solcher mit der Idee.<sup>21</sup>

Die folgende Darstellung der einzelnen Phasen ist entsprechend als Orientierungsrahmen zu verstehen. Insgesamt darf der zeitliche Aufwand des Gründungsprozesses nicht unterschätzt werden. Insbesondere, wenn öffentliche Fördermittel beantragt werden sollen, ist zu berücksichtigen, dass zwischen dem Zeitpunkt der Beantragung und der Bewilligung der Mittel regelmäßig mehrere Wochen vergehen (in denen Sie unter Umständen mit Ihrem Gründungsvorhaben nicht beginnen dürfen). Als realistisch kann ein Zeitraum von sechs Monaten zwischen den ersten Schritten zur Selbstständigkeit und einem reibungslosen Betriebsablauf unterstellt werden. Folgende Aspekte werden den Phasen zugeordnet:

### 1 VORGRÜNDUNGSPHASE

- Wunsch (Ideenfindung/-generierung) oder Idee
- Konkretisierung der Idee
- Entscheidungsfindung und Festlegung des Gründungsvorhabens
- Beschaffung der relevanten Informationen (Marktanalyse)
- erstmalige Erstellung des Businessplans
- Kontaktaufnahme mit Gründungshelfern
- Überarbeitung des Businessplans
- Vertragsvorbereitungen (z.B. Mietvertrag)
- Einleitung/Vorbereitung von Marketingmaßnahmen
- Inanspruchnahme von Gründungsberatungen
- Beantragung von Fördermitteln

---

<sup>20</sup> Auch als Start-up, Errichtung bezeichnet. Vgl. KUNZE (2008): 225, ETTER (2003): 32f. Es wird angenommen, dass die Gründungsphase alle Schritte der Planung und Vorbereitung beinhaltet, die zu der Geschäftsaufnahme führen, weshalb die Vorgründung mit in die Gründung hineinspielt (iterativer Prozess). Vgl. ETTER (2003): 30. Umgekehrt werden in der Gründungsphase auch Aspekte der Vorgründungsphase enthalten sind. Vgl. SZYPERSKI/NATHUSIUS (1999): 31-33.

<sup>21</sup> Darunter wird der Zeitpunkt verstanden, zu dem ein potentieller Gründer „erstmalig eine Produktidee oder ein Unternehmenskonzept entwirft“. MELLEWIGT/WITT (2002): 83.

## 2 GRÜNDUNGSPHASE

(U. U. ERST NACH ZUWENDUNGSBESCHEIDEN ÖFFENTLICHER MITTEL)

- Umsetzung der zuvor geplanten Maßnahmen
- Vertragsunterzeichnung (z.B. Mietvertrag)
- Erledigung der Anmeldeformalitäten
- Personalbeschaffung
- Umsetzung erster Marketingmaßnahmen
- Ausbau und Festigung des Unternehmens
- Beginn unternehmerischer „Pflichten“ (z.B. Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung, Umsatzsteuervoranmeldungen, etc.)

## 3 UNTERNEHMUNG

- Bewährung
- Wachstum
- Konsolidierung
- ggf. weitere Wachstumsphase

### Der Businessplan wird niemals fertig

Wie bereits zuvor geschildert durchlaufen Sie als Gründer/Gründerteam mit der Unternehmensentwicklung einen iterativen Prozess, weshalb ein guter Businessplan mehrfach überarbeitet und den in der Vorgründungsphase gewonnenen Erkenntnissen angepasst werden muss. Auch mit der bereits erfolgten Unternehmensgründung hört die Anpassung des Businessplans an die geschäftlichen Gegebenheiten nicht auf (Annahmenüberprüfung). Der Businessplan geht in die kontinuierliche Unternehmensplanung über.<sup>22</sup>

#### HINWEIS

Informationen zu öffentlichen Fördermitteln finden Sie unter <https://www.uni-due.de/ide/ratgeber.php>.



<sup>22</sup> Bei der Erstellung und Entwicklung Ihres Hightech-spezifischen Businessplans sind insbesondere die verschiedenen Phasen des Investments zu beachten. Dazu zeigen wir Ihnen zur Verdeutlichung im Anhang 1 den typischen Ablauf eines Investments. Aber bitte beachten Sie: Erst nachdem Sie Ihren Businessplan fertig erstellt haben, beginnen Sie die Suche nach einem Investor!

## 1.4 WER DEN BUSINESSPLAN VERFASSEN SOLLTE

Der Businessplan, als Ihr persönlicher Fahrplan in die Selbstständigkeit, sollte grundsätzlich von Ihnen selbst entworfen werden! Warum? Weil niemand außer Ihnen sich so sehr mit Ihrem Gründungsvorhaben identifizieren kann, wie Sie selbst.

In der zeitintensiven und strukturierten Auseinandersetzung mit Ihren Ideen, Zielen und Vision, legen Sie die erste Richtung Ihres Fahrplans fest. Diese Festlegung dient Ihnen als Orientierungshilfe zur weiteren Ausgestaltung Ihrer Existenzgründung. Nach und nach nimmt Ihr Fahrplan Gestalt an und entwickelt sich zu einem Wegweiser. Sie als Gründer können anhand Ihres Plans Ihr Geschäftsvorhaben auf den Prüfstand stellen, mögliche Schwachstellen erkennen und Marktchancen realistisch einschätzen. Am Ende Ihrer Businessplanerstellung kennen Sie alle unterschiedlichen Facetten Ihres Gründungsvorhabens und überzeugen mit Ihrem durchdachten Unternehmenskonzept.<sup>23</sup> Sie können detailliert und ansprechend erläutern, welche Produkte oder welche Dienstleistungen<sup>24</sup> Sie am Markt positionieren möchten und was Sie als Gründer auszeichnet. So können Sie bei Gesprächen mit Banken und Investoren Vorhaben, dessen geplante Umsetzung und Ihr fundiert ermitteltes Zahlenwerk erläutern und dadurch überzeugend auftreten.<sup>25</sup>

Jedoch ist es ein langer Weg bis zum endgültig entworfenem Fahrplan in die Selbstständigkeit! Bei vielen Unternehmensgründern tritt aufgrund der mangelnden Erfahrung ein Unsicherheitsgefühl auf, wodurch die Frage entsteht – Businessplan selbst erstellen oder erstellen lassen?

Wir empfehlen Ihnen den Entwurf Ihres Businessplans nicht aus der Hand zu geben. Selbstverständlich kann bei Schwierigkeiten Unterstützung von professionellen Unternehmens-, Steuer- oder Finanzberatern sowie bei Kammern und Verbänden herangezogen werden. Zusätzlich können Sie Ihr Wissen auch durch entsprechende Fachliteratur ergänzen.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. KLANDT (2006): 147.

<sup>24</sup> Der Begriff Produkt wird in der Literatur nicht rein als physisches Produkt verstanden, sondern beinhaltet vielfach auch Dienstleistungen. Im Rahmen dieses Ratgebers wird unter Produkt ein rein physisches materielles Warenprodukt verstanden, während Dienstleistungen immaterielle Güter sind, welche als Merkmal die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch aufweisen.

<sup>25</sup> Die Entwicklung eines Businessplanes ist eine unternehmerische Aufgabe, die nicht an Berater oder Dienstleister abgegeben werden sollte! Sich Unterstützung und Rat zu holen, ist völlig legitim. Sie sollten diese Aufgabe jedoch niemals „outsourcen“! Hinweise zu den Anforderungen an einen Businessplan finden Sie in Kapitel 1.5.

<sup>26</sup> Vgl. KLANDT (2006): 283f.

Der Vorteil in der Zusammenarbeit mit einem professionellen Berater nach Erstellung Ihres Businessplans-Entwurfs ist, dass Sie einen wertvollen Gesprächs- und Diskussionspartner erhalten, welcher mit Ihnen Ungereimtheiten aufdeckt und offene Fragen klärt. Zudem wird Ihr Fahrplan überarbeitet und in entsprechender Form gestaltet. Bedenken Sie allerdings, dass ein Berater kostspielig ist und insbesondere nur eine Hilfestellung bietet. Sie als Gründer haben den direkten Bezug zu Ihrem Vorhaben in der von Ihnen ausgewählten Branche, während Ihr Berater im Hinblick auf die Besonderheiten an seine Kompetenzgrenzen gelangen kann.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. KLANDT (2006): 284.

## **1.5 WELCHE ANFORDERUNGEN UND STRUKTUR IHR BUSINESSPLAN ERFÜLLEN SOLLTE**

Wer sich dazu entscheidet einen Businessplan zu schreiben – sei es aufgrund der Anforderungen seitens externer Kapitalgeber oder für die eigene Orientierung und intensive Auseinandersetzung mit dem individuellen Vorhaben – muss sich zwangsläufig mit den Anforderungen an diesen auseinandersetzen. Daher zeigen wir Ihnen in diesem Kapitel wichtige Aspekte auf, die Sie berücksichtigen sollten.

Aufgrund seiner Funktionen (vgl. Kapitel 1.2) und der Einzigartigkeit Ihres Businessplans, sollten Sie diesen individuell auf das Vorhaben anpassen und sich stets bewusst sein, dass dieser auch als mögliche Basis für eine Präsentation Ihres (zukünftigen) Unternehmens dient. Zudem sollten Sie nicht außer Acht lassen, dass der Businessplan, aufgrund von sich verändernden internen und externen Rahmenbedingungen und Geschäftstätigkeiten, im Zeitablauf anzupassen ist.

Aufgrund der Individualität des Businessplans, der Geschäftsidee und Ihrer Persönlichkeit sollen diese – hier skizzierten – allgemeinen Anforderungen Ihnen lediglich als Orientierung/Empfehlung dienen und sind im Kontext des eigenen Vorhabens zu hinterfragen. Beachten Sie, dass die Anforderungen an einen Businessplan getrennt und reflektiert auf die einzelnen Hauptelemente eines Businessplans anzuwenden sind. Es gibt folglich keine festen Vorgaben für den Aufbau und die Inhalte des Businessplans, jedoch für die Aspekte, die generell aufgenommen werden sollten. Wichtig ist, dass Ihr Plan alle – für Ihr Vorhaben – relevanten Informationen enthält.

Die nun aufgeführte Reihenfolge ist nicht verpflichtend, sondern eine – vom IDE-Team – vorgeschlagene<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Dies spiegelt sich entsprechend auch im Aufbau dieses Ratgebers wider.

## 1 EXECUTIVE SUMMARY

- Zusammenfassung des Businessplans

## 2 UNTERNEHMENSPROFIL

- Ziele: Vision, Mission und Meilensteine
- Steuern und Rechtsformwahl
- Standortwahl
- Management- und Schlüsselqualifikation

## 3 PRODUKT/DIENSTLEISTUNG

- Beschreibung des Produktes/der Dienstleistung
- Kundennutzen
- Preisgestaltung

## 4 MARKT UND BRANCHE

- Branchenanalyse
- Marktanalyse

## 5 MARKETING UND VERTRIEB

- Marketingstrategie
- Marketingmix

## 6 CHANCEN UND RISIKEN

- Darstellung von möglichen Chancen und Risiken durch externe Einflussfaktoren

## 7 FINANZPLANUNG

- 3-5 Jahres Planung

## 8 ANHÄNGE

- Lebenslauf
- Zahlen
- Graphiken
- Zusätze

In den folgenden Kapiteln wird diese idealtypische Struktur eines Businessplans aufgezeigt und mit Inhalten abgebildet. Vielfach richten sich der Aufbau und der Umfang nach dem Finanzbedarf und nach den Erwartungen derjenigen, die mit dem Businessplan angesprochen werden sollen.<sup>29</sup> Nicht alle Bestandteile des Businessplans lassen sich sofort und abschließend bearbeiten. Häufig werden erst durch Marktanalysen oder Rentabilitätsberechnungen neue Fragen aufgeworfen, die das ursprüngliche Konzept in Teilen verwerfen. Oder es kommen in der Auseinandersetzung mit einzelnen Fragestellungen neue Ideen hinzu, die das Produkt oder die Dienstleistung erweitern. Daher sollte der Zeitrahmen für die Erstellung des Plans nicht zu knapp bemessen sein, damit möglichst viele Aspekte des Vorhabens analysiert und stets neu überarbeitet werden können.



Abbildung 3: Anforderungen an einen Businessplan. Quelle: eigene Darstellung

Die **Qualität der Informationen** ist eine bedeutsame Anforderung an einen Businessplan. Die Annahmen, die Sie treffen, und die daraus resultierenden Entscheidungen müssen eine feste, prüfbare Grundlage haben. Dabei kann die Qualität der Informationen von verbalen Informationen über Meinungen bis hin zu Experteneinschätzungen und repräsentativen Stichproben reichen. Ausschlaggebend ist, dass Sie die Reputation und Seriosität der Informationsquellen prüfen, falls die Daten nicht selbst erhoben wurden. Ebenfalls ist eine vorsichtige Planung der finanziellen Daten im Businessplan zu empfehlen, da ansonsten eine überladene Darstellung des Unternehmens entstehen könnte.

Neben der Qualität spielt auch der **Umfang der Informationen** eine wichtige Rolle. Dabei ist es sinnvoll einen vollständigen Businessplan auf 25-35 Seiten zu verfassen (Richtwert)<sup>30</sup>, der alle relevanten Teilgebiete des Unternehmens möglichst vollständig in der Planung berücksichtigt. Sie, als Unternehmensgründer, müssen zeitgleich jedoch auch darauf achten, dass der Businessplan weiterhin lesbar bleibt. Der Leser darf nicht mit Informationen überflutet werden, sodass zentrale Aussagen, wie z.B. die Vorteile der Geschäftsidee, nicht mehr wahrgenommen werden können. Dies kann dazu führen, dass der Businessplan uninteressant wirkt. Auch gewisse Wiederholungen sind in einem Geschäftsplan unvermeidlich, da ein- und derselbe Sachverhalt jeweils aus verschiedenen Perspektiven beschrieben wird.

---

<sup>29</sup> Mögliche Adressaten eines Businessplans sind i.d.R. Kreditgeber (Kreditinstitute, Business Angel, Venture Capital-Geber), Lieferanten, Kunden, Jurymitglieder eines Businessplanwettbewerbes, Mitarbeiter öffentlicher Förderprogramme.

<sup>30</sup> Es gibt keine allgemeingültigen Werte für den optimalen Umfang eines Businessplans. Daher gilt es seitens des Verfassers die Balance zwischen Detailliertheit und Prägnanz zu finden.

Der Businessplan hat ebenfalls einen **zeitlichen Planungshorizont**. So werden neben einer kurzfristigen auch eine mittel- und langfristige Planung vorgeschlagen. In der Regel liegt der Planungshorizont zwischen drei bis fünf Jahren.

Zu guter Letzt gilt es auch ein besonderes Augenmerk auf die **äußere Form und Verständlichkeit** Ihres Businessplans zu legen. Hier gilt „Für einen ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“. Ein optisch aufbereiteter und einheitlich formatierter Businessplan ist daher ein absolutes Muss, um den Rezensenten nicht nur inhaltlich zu überzeugen. Daher sind ein paar grundlegende Aspekte zu beachten und wiederum andere sind individuell zu überlegen. Nachfolgend zeigen wir Ihnen auf, worauf Sie besonders achten sollten:

Der Businessplan ist das Dokument, mit dem Sie den Leser von sich und Ihrem Gründungsvorhaben überzeugen. Daher darf Ihr Businessplan neben einer fehlerhaften Rechtschreib- und Grammatik auch keine Umgangssprache enthalten. Er ist sachlich und einheitlich zu verfassen. Es ist wichtig, dass Sie klare Aussagen treffen, die den unterschiedlichen (potentiellen) Rezensenten und Zielgruppen Antworten auf aufkommende Fragen geben. Auch auf die Verwendung von ganzen Sätzen ist zwingend zu achten.

Insbesondere wenn mehrere Gründerpersonen an dem Businessplan schreiben, ist dem Punkt „der Beschreibung aus einem Guss“ besondere Beachtung zu schenken. Darüber hinaus muss Ihr Businessplan für Leser verständlich sein, die nicht über spezielle Fachkenntnisse verfügen. In diesem Zusammenhang muss auch ein roter Faden in Form einer geradlinigen und eindeutigen Struktur in dem Businessplan ersichtlich sein.

Ein zusätzlich positiver Eindruck kann über eine ansprechende graphische Ausgestaltung erreicht werden. Wir empfehlen, auch die Gestaltung individuell an die Geschäftsidee und die Gründerperson anzupassen. So erzielt der Businessplan zusätzlich Aufmerksamkeit und weckt Interesse. Ferner sollten auf dem Deckblatt des Businessplans die Kontaktdaten des Gründers/Gründerteams vorzufinden sein. Eine Gliederung und Seitenangaben sind zwingend erforderlich. Bei der Nutzung von Verzeichnissen (Inhalts-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnis usw.) empfehlen wir Ihnen die Nutzung der automatischen Erstellungshilfe. Auch sollte Ihr Businessplan einheitlich formatiert werden. Zur besseren Lesbarkeit können Sie auch Zeilenabstände (bspw. 1,15 und 1,5) einbinden.

Die Nutzung eines DIN A4-Formats, im Quer- oder Hochformat, ist in jedem Fall zu empfehlen. Um sich von vorhandenen Mustervorlagen abzuheben, empfehlen wir, ein bereits bestehendes Corporate Design und/oder Logo in das Layout des Businessplans zu integrieren. Dafür können auch die Kopf- und Fußzeilen genutzt werden. Auch unternehmens-eigene Fonten können eingebunden werden. Achten Sie dabei auf lesbare Schriftarten, hier eignen sich beispielsweise Arial und Times New Roman. Als Schriftgröße sind 12 für den Text und 14 für Überschriften empfehlenswert. Sofern Sie Stichpunkte nutzen wollen ist zu bedenken, dass durch die Verwendung von Stichpunkten bereits eine Hervorhebung erfolgt und daher nicht mehr eingerückt, fett, kursiv oder unterstrichen werden sollte.



## ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN

- Beginnen Sie frühzeitig! Der Businessplan nimmt mehr Zeit in Anspruch als anfangs vielleicht angenommen.
- Sofern Sie Abkürzungen nutzen: Erstellen Sie ein Abkürzungsverzeichnis.
- Lassen Sie Ihren Businessplan vor der Abgabe/Vorlage von Dritten gegenlesen.
- Definieren Sie sich einen roten Faden im Businessplan und schaffen Sie damit Orientierung für die Leser.
- Benennen und erläutern Sie realistische Planzahlen.
- Bei mehreren Verfassern: Abgleich und Vereinheitlichung der Kapitel.
- Wenn Sie Annahmen und Entscheidungen treffen, achten Sie darauf, dass diese eine überprüfbare und vertrauenswürdige Grundlage aufweisen (bspw. Stichproben, Expertenmeinungen).
- Passen Sie den Businessplan an sich verändernde Sachverhalte an (regelmäßige Überarbeitung).
- Begrenzen Sie sich auf das Wesentliche.
- Suchen Sie sich Unterstützung: zur Besprechung des Businessplans und bei der Gründung (Teammitglieder ebenso wie Coaches und Betreuer).



## HÄUFIGE FEHLER

- Detailverliebtheit in der Darstellung technischer Zusammenhänge, die mit der Erstellung des Produktes verbunden sind.
- Verwendung einer Fachsprache, die für einen Laien nicht verständlich ist.
- Mangel an Informationen.
- Ausgewogenheit und Umfang der einzelnen Themen passen nicht zueinander.
- Schwächen werden nicht angesprochen oder es werden für offensichtliche Schwächen keine Lösungsvorschläge unterbreitet.
- Der Markt bzw. die Marktfähigkeit des Produktes oder der Dienstleistung wird außer Acht gelassen.
- Fehlende Kompetenz wird nicht ausgeräumt.
- Die operative Umsetzbarkeit der Idee in zeitlicher, finanzieller und personeller Hinsicht wird nicht beachtet.
- Inhalte werden durch „copy and paste“ eingefügt.
- Der Businessplan ist nicht vollständig.
- Der Businessplan weist viele Orthographiefehler auf.



**WAS IMMER DU TUN KANNST  
ODER TRÄUMST ES ZU  
KÖNNEN, FANG DAMIT AN.**

Johann Wolfgang von Goethe

# 2

## BAUSTEINE

- 2.1 Executive Summary
- 2.2 Unternehmensprofil
  - 2.2.1 Visionen und langfristige Unternehmensziele
  - 2.2.2 Rechtsform- und Standortwahl
  - 2.2.3 Management und Schlüsselqualifikationen
- 2.3 Produkt/Dienstleistung
- 2.4 Branche und Markt
  - 2.4.1 Branchenanalyse
  - 2.4.2 Marktanalyse
- 2.5 Marketing und Vertrieb
  - 2.5.1 Marketingstrategie
  - 2.5.2 Marketingmix
- 2.6 Drei- bis Fünf-Jahres-Finanzplanung
- 2.7 Chancen- und Risikoanalyse

## 2.1 EXECUTIVE SUMMARY

### Wie Sie Ihre Geschäftsidee in einen professionellen Businessplan überführen

Die Executive Summary (Zusammenfassung) Ihres Businessplans ist eines der bedeutendsten Kapitel und hat den Zweck, externen Adressaten einen ersten Einblick über Ihre Geschäftsidee zu vermitteln. Sie soll Neugierde wecken und alle wesentlichen Informationen des gesamten Geschäftsplans auf einen Blick bereithalten. Sie enthält die wichtigsten Fakten eines Businessplans, die in den einzelnen Hauptkapiteln detailliert beschrieben werden.<sup>31</sup>

Gerade externe Adressaten bekommen eine Vielzahl von Businessplänen und haben in der Regel nicht die Zeit, diese vollständig zu lesen. Daher wird die Executive Summary zur Vorentscheidung herangezogen. Ist sie überzeugend, weckt sie Neugierde und Interesse, wird auch der Rest des Businessplans gelesen. Ist dies nicht der Fall, wird der komplette Businessplan häufig abgelehnt. Deshalb müssen Sie darauf achten, dass die Executive Summary dem Leser nachvollziehbar und widerspruchsfrei erscheint. Um dies zu gewährleisten, sollte der Leser die Executive Summary innerhalb von zwei bis fünf Minuten lesen und verstehen können. Außerdem soll sie eine Länge von maximal einer bis zu drei Seiten haben. Auf diesen Seiten sollten Sie präzise die umfassende Frage „*Wer macht was, wann, wo, wie, mit welcher Strategie und welchem Erfolg?*“ (**Arnd Baumann**) beantworten können.

Auch wenn die Executive Summary oft dem Inhaltsverzeichnis vorangestellt ist, wird sie zum Schluss geschrieben. Um Fehler zu vermeiden und den Überblick zu bewahren, ist insgesamt zu empfehlen, dass Sie die Executive Summary nach Fertigstellung fachfremden Personen zeigen. Dadurch können Sie schnell und einfach erkennen, ob Ihre Executive Summary inhaltlich umfassend ist. Folgende Fehler sollten vermieden und folgende Kernfragen beachtet werden:

---

<sup>31</sup> Sie dient als Entscheidungsgrundlage für Investoren, sich ein Projekt tiefer anzuschauen und ist daher bei technologieorientierten und/oder kapitalintensiven Gründungen von besonderer Bedeutung. Entsprechend sollten die oben genannten Richtwerte im Hinblick auf die Seitenanzahl und die Dauer der Durchsicht eingehalten werden.

## HÄUFIGE FEHLER

- Informationen, die in der Executive Summary genannt werden, tauchen im weiteren Verlauf des Businessplans nicht mehr auf.
- Viele fachspezifische Begrifflichkeiten.
- Executive Summary wird nicht neutral gehalten, sondern wie ein Werbetext geschrieben.
- Fakten stehen nicht im Vordergrund.
- Es werden persönliche Ansprachen, die aktuell nicht mehr zutreffen, und Deadlines, die eventuell nicht erfüllt werden können, verwendet.
- Textbausteine aus anderen Kapiteln werden einfach nur in die Zusammenfassung hineinkopiert.



## KERNFRAGEN

- Ist ein kurzer Überblick über die Geschäftsidee und die strategischen Ziele vorhanden?
- Ist die Executive Summary für fachfremde Personen verständlich geschrieben?
- Ist die Executive Summary, losgelöst von den anderen Kapiteln des Businessplans verständlich?
- Ist das/sind die Alleinstellungsmerkmal(e) ersichtlich?
- Werden die Rechtsform und der Standort erwähnt?
- Ist das Gründerteam vollständig benannt?
- Sind Problem und Lösung dargestellt (Problembenennung und Lösung)?  
/Wird das Kundenproblem deutlich?
- Ist der Investitionsbedarf beschrieben und erklärt?
- Haben Sie die Höhe des Kapitalbedarfs und den Break-Even-Point genannt?
- Welche langfristigen Ziele werden gesetzt?



✓ Alle Fragen beantwortet? Setzen Sie einen Haken!

Eine Möglichkeit eine eingängige und Interesse weckende Executive Summary zu verfassen ist die Nutzung des Storytellings. Daher stellen wir dieses nachfolgend im Exkurs kurz vor. Allerdings ist das Durchdringen der komplexen Geschäftsidee zwingend erforderlich, um das Storytelling erfolgreich einzusetzen!

## EXKURS : STORYTELLING

Geschichten dienen der Kommunikation und vermögen es andere Menschen von einer Sache zu überzeugen.<sup>32</sup> Zudem sind Menschen seit jeher daran gewöhnt, Geschichten zu hören und können diese daher in der Regel gut erinnern.<sup>33</sup> Somit transportieren diese nicht nur Fakten,<sup>34</sup> sondern auch Bilder, Emotionen und Erinnerungen.

Der Begriff „Storytelling“ ist nicht abschließend und einheitlich definiert, weshalb sich unterschiedliche Ansätze finden.<sup>35</sup> Wir fokussieren uns auf die Anwendung und Nutzung als wirkungsvolles Kommunikationsinstrument.<sup>36</sup>

Storytelling ist folglich eine Methode durch welche Informationen über eine Geschichte vermittelt werden.<sup>37</sup> Damit eignet sich diese Methode auch im Kontext von Businessplänen oder dem Unternehmensmarketing.<sup>38</sup> Im Rahmen von Unternehmen werden Geschichten insbesondere im Rahmen des Content Marketings eingesetzt. Sie tragen auf ihre Weise zur Generierung von Spannung, Neugierde und Verbundenheit zu Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung bei.

Im Unternehmenskontext<sup>39</sup> wird das Storytelling genutzt, da eine Kommunikation von dem Produkt/der Dienstleistung<sup>40</sup> oder dem Unternehmen auf emotionaler Ebene möglich wird. Dies bedeutet, dass die Bedürfnisse im Vordergrund stehen und nicht der Bedarf.<sup>41</sup> ►

---

<sup>32</sup> Vgl. ADAMCZYK (2015): 6.

<sup>33</sup> Vgl. ETZOLD (2017): 5, FORDON (2018): 19.

<sup>34</sup> Vgl. ADAMCZYK (2015): 6.

<sup>35</sup> Vgl. THIER (2017): 19.

<sup>36</sup> D.h. eigene oder fremde Erfahrungen mit Hilfe von Erzählmustern so spannend und überzeugend weiterzugeben, dass Dritte diese nachempfinden können. Vgl. ADAMCZYK (2015): 30.

<sup>37</sup> Vgl. THIER (2017): 19.

<sup>38</sup> Vgl. FORDON (2018): 41f.

<sup>39</sup> Allerdings sei angemerkt, dass sich immer noch nur ein Bruchteil der Unternehmen des Storytellings als Vermarktungsstrategie bedient, sodass dies auch als Alleinstellungsmerkmal – im Rahmen der Vermarktung – genutzt werden kann.

<sup>40</sup> „Je abstrakter ein Produkt ist, desto besser muss die Story sein.“ ETZOLD (2017): 4.

<sup>41</sup> Vgl. ADAMCZYK (2015): 34, FORDON (2018): 31. Im Kontext von Unternehmen auch als angewandtes Storytelling bezeichnet. Vgl. ETZOLD (2017): 4.

► Dies wird beispielsweise bei Präsentationen<sup>42</sup> der Marke Apple oder TED-Vorträgen deutlich.<sup>43</sup> Durch den Einsatz von Bildern und der Ummantelung des Themas, des Produktes/Dienstleistung oder der Unternehmensgeschichte werden die Zuhörer auf emotionaler Ebene angesprochen, bauen eine Bindung auf und können das Gesagte nachvollziehen. Geschichten liefern uns folglich Bilder, diese wiederum wecken Emotionen in uns.<sup>44</sup> Dies kann sowohl über vorgetragene, als auch über geschriebene Geschichten erreicht werden. Diese Geschichten bewirken bei den Konsumenten eine Verbundenheit mit dem Produkt, sofern damit oder mit dem Inhalt der Geschichte positive Erinnerungen verbunden sind.

Ein „erfolgreiches“ Storytelling bedient sich u. a. der Elemente:<sup>45</sup>

- Sinnlichkeit,<sup>46</sup>
- Authentizität,<sup>47</sup>
- Archetypus<sup>48</sup> und
- Relevanz.<sup>49</sup>

<sup>42</sup> Eine „gute“ Geschichte zu erzählen kann gerade im Kontext von Präsentationen zusätzlich der inneren Ruhe und Beruhigung, dem Ausstrahlen von Gelassenheit, der Konzentration usw. dienen. Vgl. ADAMCZYK (2015): 38.

<sup>43</sup> Vgl. ADAMCZYK (2015): 36f. Beispiel: [https://www.ted.com/talks/jill\\_bolte\\_taylor\\_s\\_powerful\\_stroke\\_of\\_insight](https://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight), <https://www.youtube.com/watch?v=9hUlxyE2Ns8> (Steve Jobs – Invention of the iPhone).

<sup>44</sup> Vgl. ETZOLD (2017): 5.

<sup>45</sup> Vgl. FORDON (2018): 48.

<sup>46</sup> Sinneswahrnehmungen werden durch Stimulationen hervorgerufen und können dadurch im jeweiligen Moment abgerufen werden, d.h. Ihre Botschaften werden erfahrbar. Vgl. FORDON (2018): 49, 84. Bsp. „Wenn wir mit einer Detailaufnahme eines Apfels konfrontiert werden, die sowohl das Innere als auch das Äußere des Apfels zeigt, die von Kondenswasser glänzende knackige grüne Schale, dieses saftige beige-weiße Perlen des Fruchtfleisches, zerklüftet wie ein Gebirge im Morgentau, dann können wir den süß-sauren Geschmack schmecken, die kleinen sämigen Geschmacksexplosionen auf unsere Zunge spüren, die Erfrischung unsere Kehle hinuntergleiten fühlen.“ FORDON (2018): 49.

<sup>47</sup> Wenn Sie bspw. auf Ihrer Homepage die Rubrik „Über Uns“ über Storytelling gestalten wollen gibt Ihnen FORDON (2018) eine geeignete Übung zur Erarbeitung einer Geschichte vor. Vgl. FORDON (2018): 67f.

<sup>48</sup> Im Rahmen der Psychologie verstanden als urtümliche Bilder, welche im kollektiven Unbewussten verankert sind, auf (vor)menschlichen Grunderfahrungen beruhen und die Grundlage von Persönlichkeitsstrukturen repräsentieren. Vgl. DUDEN (2018a). Exemplarisch seien hier die Figur des Rebellen bei Harley-Davidson oder Volkswagen mit seiner Positionierung als „Das Auto für jedermann“ mit der Figur des „Jedermanns“ genannt. Vgl. FORDON (2018): 77.

Eine Übersicht über die Archetypen Schöpfer, Zauberer/Hexe, Weise, Fürsorger, Unschuldige, Liebende, Held, Herrscher, Rebell, Schatten, Jedermann, Entdecker samt zugehöriger Assoziationen finden Sie bspw. in FORDON (2018). Vgl. FORDON (2018): 79-83.

<sup>49</sup> Beschreibt, welchen Dingen, Momenten oder Aussagen Sie Ihre Aufmerksamkeit schenken. Daher muss Ihre Geschichte etwas beinhalten, was für die Menschen, die diese hören, relevant ist. Vgl. FORDON (2018): 85, 87. Eine Liste von Kriterien, die eine Geschichte relevant werden lassen finden Sie bspw. bei FORDON (2018): 88.

► Der Aufbau des Storytellings kann, je nach Erzählweise, variieren. Daher schauen Sie sich die verschiedenen Möglichkeiten an und gestalten Sie Ihre eigene Geschichte entsprechend.

Beginnen Sie bei der Erarbeitung Ihrer Geschichte damit festzulegen, ob Sie

- a) eine Geschichte über sich als Gründer/Gründerteam,
- b) eine Geschichte über das Unternehmen oder
- c) eine Geschichte über ein bestimmtes Produkt/eine Dienstleistung erzählen wollen.

Halten Sie dann fest, für wen Sie diese Geschichte erzählen; also an welche Zielgruppe Sie sich richten.<sup>50</sup> Danach sollten Sie sich überlegen, was der Kern Ihrer Geschichte sein soll und damit, welche Aussage Sie verfolgen.

Beim Verfassen der Geschichte selbst, sollten Sie darauf achten, dass Sie sich von bestehenden Geschichten unterscheiden und sie einzigartig, unterhaltsam und lebhaft gestalten. Schaffen Sie zudem einen Spannungsbogen und bestenfalls eine Identifikationsfigur (z.B. einen Helden) im Rahmen Ihrer Geschichte und Erzählweise für die Leser/Zuhörer/Zuschauer.

Eine Auswahl der Erzählweisen finden Sie bspw. bei ADAMCZYK (2015).<sup>51</sup> Als klassisches Beispiel gilt die Heldenreise.<sup>52</sup> Zudem sollten Sie sich unter anderem darüber bewusst werden,

- wie Sie eine „gute“ Geschichte finden und erzählen,
- welche Erzählperspektive Sie dabei wählen,
- wer die Hauptfigur werden soll und was diese für den Leser/Zuhörer interessant macht,
- welche Beweggründe die Hauptfigur für ihre jeweiligen Handlungen hat sowie
- ob ein Perspektivwechsel sinnvoll ist und falls ja, welche Wirkung dieser hat.<sup>53</sup>

Zudem können Sie Ihre Geschichte(n) heutzutage über mehrere Kanäle gleichzeitig erzählen und vermarkten. Dabei gilt es die dortigen Möglichkeiten zu berücksichtigen. Denn während im Fernsehen lineares Erleben im Vordergrund steht, steht auf sozialen Plattformen die Interaktion mit den Usern im Fokus.<sup>54</sup>

Denken Sie auch daran, dass selbst wenn Sie keine Story erzählen, möglicherweise andere eine Story über Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung oder Unternehmen erzählen. „Denn das Nichts, das Vakuum, ist in der Natur nicht vorgesehen. Wer keine Story erzählt, überlässt das eigene Marketing (möglicherweise) denen, die es nicht gut mit einem meinen. Weil er anderen erlaubt, das Vakuum der fehlenden eigenen Story mit einer fremden Story aufzufüllen.“<sup>55</sup> ►

---

<sup>50</sup> Eine Unterscheidung in potentielle Altersklassen mit demographischen Merkmalen in Babyboomer, Generation X usw. nimmt bspw. FORDON (2018) vor. Jede Generation hat dabei andere Trigger, die Sie zum Storytelling nutzen können. Vgl. FORDON (2018): 23-31.

<sup>51</sup> Siehe dazu ADAMCZYK (2015): 47-82.

<sup>52</sup> Vgl. ADAMCZYK (2015): 49, 52.

<sup>53</sup> Vgl. ADAMCZYK (2015): 83-106.

<sup>54</sup> Vgl. IDL (2016).

<sup>55</sup> ETZOLD (2017): 7.

► Beispiel: NIVEA

NIVEA setzt in seinen Kampagnen weniger auf die Darstellung ihrer Produkte, sondern stellt die Menschen, die diese nutzen in den Vordergrund. Mit Geschichten wie einem Kleinkind, dass die Leistung seiner Mutter mitbekommt, aber noch nicht sprechen kann, um „Danke“ zu sagen<sup>56</sup> oder ein Baby im Bauch der Mutter, dass eine Bindung zum Vater bereits vor der Geburt wahrnimmt.<sup>57</sup> Diese Geschichten berühren den Zuhörer und -seher emotional, ohne dabei das Produkt wirklich zu zeigen. Lediglich das Logo am Ende der Videos verrät, für welches Unternehmen die Werbung erstellt wurde. Automatisch fühlen Menschen durch das Storytelling eine Verbundenheit zu dem Produkt bzw. der Produktpalette des Unternehmens.<sup>58</sup>

### ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN

- Die Gesellschaft verlangt aktuell insbesondere nach Nachhaltigkeit, sozialer Verantwortung und Bewusstsein,<sup>59</sup> wenn sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung daran anlehnt, nutzen Sie dies unbedingt im Rahmen Ihres eigenen, individuellen Storytellings.

Egal, ob Sie sich für das Storytelling oder eine sachliche Darstellung entscheiden, vermeiden Sie eine unsichere Formulierung, wie bspw. „Das Unternehmen versucht den Break-Even im dritten Geschäftsjahr zu erreichen“. Wählen Sie besser Formulierungen wie: „Das Unternehmen **erreicht** den Break-Even im dritten Geschäftsjahr.“

### ALLGEMEINE INFORMATIONEN

zusätzliche Schlüsselreize für einen Investor

- Potentiale der adressierten Märkte,
- die Nähe der Produktentwicklung zum Markt, beispielsweise durch technologische Partnerschaften, erste Referenzen oder ein erster Proof of Concept (Machbarkeitsnachweis),
- unterschiedliche Kompetenzen im Team: Technologie, Unternehmensprozesse und -entwicklung, Vertrieb und kaufmännisches Know-how,
- Patente,
- Exitmöglichkeiten, die für den Investor bestehen,
- Zeitraum des Investments (Investments können scheitern, weil der Investmentzeitraum zu lang ist).

<sup>56</sup> Siehe [https://www.youtube.com/watch?v=r3JhU\\_FDw2M](https://www.youtube.com/watch?v=r3JhU_FDw2M).

<sup>57</sup> Siehe <https://www.youtube.com/watch?v=woKUje7ft-A>. Ähnliches hat sich auch der Konkurrent DOVE einfallen lassen. Siehe [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=152&v=47WWytrYtDw](https://www.youtube.com/watch?time_continue=152&v=47WWytrYtDw).

<sup>58</sup> Ähnlich verhält es sich auch mit einem Werbespot von Coca Cola, der direkt für Lebensfreude und Frieden wirbt ([https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=45&v=7YY9jO3qpul](https://www.youtube.com/watch?time_continue=45&v=7YY9jO3qpul)) und dabei einen Bezug zu seinem Unternehmen aufbauen möchte.

<sup>59</sup> Vgl. FORDON (2018): 33.

## 2.2 UNTERNEHMENSPROFIL

### Geben Sie Ihrem Unternehmen eine Identität!

In diesem Kapitel gehen wir genauer auf das Unternehmensprofil ein. Nach einer Darstellung der langfristigen Unternehmensziele und Visionen inklusive der Strategien, die zur Erreichung dieser mittel- bis langfristigen Ziele eingesetzt werden sollen, werden Hinweise zur Rechtsform- und Standortwahl sowie zu Management- und Schlüsselqualifikationen gegeben. Sie sollten stets darauf achten, dass Sie bei der Erstellung Ihres Businessplans dem Leser die jeweiligen Entscheidungen begründen.

### 2.2.1 VISIONEN UND LANGFRISTIGE UNTERNEHMENSZIELE

#### Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in der Zukunft?

Machen Sie sich bewusst, wie Sie Ihr Unternehmen in der Zukunft sehen und wie es von anderen Akteuren wahrgenommen werden soll. Eine klare Formulierung Ihrer Vision und das Leitbild Ihres Unternehmens sowie die Definition von Zielen sind für Sie von besonderer Bedeutung.<sup>60</sup> Damit schaffen Sie einen richtungsweisenden Handlungsstrang, der Ihnen bei der langfristigen Orientierung und Ausrichtung Ihrer Geschäftstätigkeit hilft. Denn ohne langfristige Zielsetzung besteht die Gefahr, dass Sie sich einem Aktionismus hingeben, sodass das Tagesgeschäft und die Reaktion auf gegenwärtige Gegebenheiten im Vordergrund stehen.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Insbesondere bei Hightech-Unternehmen ist es umso wichtiger, konsequent die definierten Ziele und Strategien zu verfolgen und stets vorausschauend zu handeln. Aufgrund des starken Wettbewerbs, des schnellen technologischen Wandels und der zunehmenden Komplexität müssen Sie sowohl Chancen als auch Risiken frühzeitig erkennen. Die festgelegten Ziele und Strategien müssen dabei immer zu Ihren Unternehmenszielen passen und dürfen nicht isoliert betrachtet werden.

Wenn Sie sich bspw. als Pionier auf dem Markt sehen und auch von Ihren Kunden und Wettbewerbern so wahrgenommen werden wollen, müssen Sie ein intensives Innovationsmanagement betreiben, um neue Produkte schnell und fehlerfrei auf den Markt zu bringen. Ihre Zielverfolgung wäre nicht stringent, wenn Sie als Nachahmer auf Innovationen von Ihren Konkurrenten warten würden, um diese entweder kostengünstiger oder qualitativ besser anzubieten. Demnach müssen alle Ziele und Strategien in den verschiedenen Geschäftsfeldern (Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb etc.) zu der Pionierstrategie passen.

<sup>61</sup> So auch WELGE/ALLAHAM/EULERICH (2017): 199.

## Vision und Leitbild

Ihre Unternehmensvision kann maßgeblich für Ihren unternehmerischen Erfolg sein. Sie geht qualitativ und zeitlich über das Tagesgeschäft hinaus und stellt ein konkretes Zukunftsbild dar, welches als treibende Kraft für unternehmerische Veränderungen wirken. Eine Vision hilft, gerade auch bei kleinen und jungen Unternehmen, sämtliches Unternehmenshandeln auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und damit auch immer wieder zu hinterfragen.

Visionen können sich dabei auf verschiedene Zielbereiche konzentrieren. Typischerweise orientiert sich eine Unternehmensvision an Konkurrenzunternehmen, den herrschenden Marktverhältnissen, dem Kunden, dem bestehenden Geschäftsmodell oder zukünftigen Geschäftsmodellen des Unternehmens. In der Praxis werden jedoch häufig mehrere dieser Orientierungen zu einer Unternehmensvision kombiniert.

Die nachfolgenden Beispiele sollen Ihnen das Wesen der Vision verdeutlichen:

*„Our vision is to be earth’s most customer-centric company; to build a place, where people can come to find and discover anything they might want to buy online.“ (Amazon)*

*„Vorsprung ist unser Versprechen. Wir begeistern durch nachhaltige, individuelle Premium-Mobilität. Basis bleiben unsere Premium-Fahrzeuge.“ (Audi)*

*„Gemeinsam mit unseren Kunden machen wir die Schiene zur ersten Wahl.“ (DB Netz AG)*

*„Wir haben uns zum Ziel gesetzt, als Qualitätsmaßstab wahrgenommen zu werden, die erste Wahl zu sein für die am meisten umworbenen Kunden und Arbeitskräfte.“ (Deloitte)*

*„Führend mit unseren Innovationen, Marken und Technologien.“ (Henkel)*

*„Create the most compelling car company of the 21st Century by driving the worlds transition to electric vehicles.“ (Tesla)*

Dabei stellt das Leitbild eine Konkretisierung Ihrer Vision dar. Ihr Unternehmen verpflichtet sich freiwillig, bestimmte moralische Werte, die über die bloße Befolgung von Gesetzen hinausgehen, einzuhalten und spiegelt so das Verhalten Ihres Unternehmens gegenüber seinen internen und externen Adressaten wider. Dadurch erzielen Sie wesentliche positive Effekte: Zum einen geben Sie mit Ihrem Leitbild Ihrem Unternehmen einen persönlichen Charakter, der nach außen Ihr Image wesentlich beeinflusst. Zum anderen können sich Ihre Mitarbeiter besser mit Ihrem Unternehmen identifizieren, da Sie verdeutlichen, aus welchen Gründen Ihr Unternehmen attraktiv ist. So kann das Leitbild auch eine Orientierungsfunktion für Ihre Mitarbeiter übernehmen, indem das Leitbild eine Richtung anzeigt und damit das Verhalten der Mitarbeiter koordiniert.<sup>62</sup> Dies erfordert jedoch auch eine konsequente Umsetzung des Leitbildes.

---

<sup>62</sup> Vgl. dazu auch MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2016): 239f.

## Glaubwürdigkeit der Vision.

Nach der Erarbeitung einer Unternehmensvision sollte auch Ihre Glaubwürdigkeit geprüft werden. Verfolgt ein Unternehmen seine Vision und sein Leitbild nicht stringent, so schädigt es massiv die Glaubwürdigkeit dieser Zukunfts- und Wertvorstellung. Ein Beispiel einer nicht stringenten Verfolgung der Vision und des Leitbildes stellt das Unternehmen BP dar.

Dessen Vision lautete: *“BP wants to be recognised as a great company – competitively successful and a force for progress. We have a fundamental belief that we can make a difference in the world. We help the world meet its growing need for heat, light and mobility. We strive to do that by producing energy that is affordable, secure and doesn’t damage the environment. BP is progressive, responsible, innovative and performance driven.”*

Die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko im Jahr 2010 schädigte das Image von BP enorm, da das Unternehmen nicht genügend Vorsichtsmaßnahmen getroffen hatte, um die Ölplattform abzusichern. Die Vision von BP wirkt daher unglaubwürdig, wenn BP in ihrer Unternehmensvision behauptet, die Umwelt nicht schädigen zu wollen, dann wirkt das Unternehmen sehr unglaubwürdig. Sie sollten daher darauf achten, dass Ihr Handeln immer zu Ihrer festgelegten Vision passt.

Ein weiteres Beispiel, bei dem die Glaubwürdigkeit der Vision in Frage gestellt werden kann, ist das Unternehmen Volkswagen. Im Jahr 2015 musste Volkswagen eingestehen, dass es in der Vergangenheit die Software der Motoren seiner Dieselfahrzeuge manipuliert hat. Die Fahrzeuge überschritten die gesetzlich vorgeschriebene Abgasnorm im alltäglichen Straßenverkehr erheblich. In Prüfungssituationen stellte sich der Motor jedoch so ein, dass die Normwerte eingehalten werden konnten.

Die aktuelle Vision der Volkswagen AG lautet: *„Wir sind ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität.“* Ein Konzern, der Jahre lang eine höhere Umweltbelastung seiner Produkte in Kauf genommen hat, stellt die Nachhaltigkeit in den Fokus seiner Zukunftsvision. Ob diese Vision bei unabhängigen Dritten wirklich als glaubwürdig aufgenommen wird, ist fraglich.

Machen Sie sich in diesem Zuge auch immer bewusst, welche politischen, sozialen und anderen weitreichenden Auswirkungen Ihre Gründung haben kann.

?

### KERNFRAGEN

- Sind Ihre Vision und Ihr Leitbild ersichtlich?
- Erkennen Sie sich selbst in Ihrem Leitbild?
- Ist Ihre Vision für Ihre Mitarbeiter verständlich und greifbar?
- Vermittelt Ihre Vision den angestrebten, zukünftigen Idealzustand?
- Passt das Leitbild von der Form und den Formulierungen zu Ihrem Unternehmen?

## Ziele und Strategien

Um Ihre Vision und Ihr Leitbild zu verfolgen, ist es erforderlich, dass Sie sich klare Ziele setzen. Ziele sind konkrete Aussagen über angestrebte Zustände und Ergebnisse.

Bei der Zielsuche können Sie die Absicht verfolgen, die Bedürfnisse der internen und externen Adressaten zu befriedigen. So können beispielsweise Rentabilitäts-, Mitarbeiterzufriedenheits- oder auch Umweltschutzziele verfolgt werden. Bedeutsam ist dabei die Operationalisierung von Zielen, um diese im operativen Tagesgeschehen umzusetzen. Die folgende Abbildung zeigt dies exemplarisch auf.

ZIELBEZUG	FRAGESTELLUNG	BEISPIELHAFTE ANTWORT
Zielinhalt	Was soll erreicht werden?	Die Erhöhung des Marktanteils
Zielausmaß	Wieviel Marktanteil soll erreicht werden?	10%
Zeitlicher Bezug	Bis wann soll das Ziel erreicht werden?	Am Ende des Geschäftsjahres
Persönlicher Bezug	Wer ist verantwortlich?	Mitarbeiter XY
Räumlicher Bezug	Wo soll die Zielerreichung stattfinden?	In der Region Duisburg

Abbildung 4: Operationalisierung von Zielen. Quelle: In Anlehnung an WILD (1982): 57f.

Strategien helfen Ihnen dann dabei, Ihre zuvor definierten Ziele im Detail zu erreichen. Dazu bestimmen Sie die genauen Mittel, Wege und Maßnahmen, die zur Zielerreichung umgesetzt werden sollen. Somit richten sich die Strategien nach Ihren Zielen aus. Eine Strategie zur Erreichung des in der Tabelle genannten Ziels der 10 prozentigen Erhöhung des Marktanteils wäre z.B. eine Preisminderung eines existierenden Produktes oder die Einführung eines neuen Produktes. Zu einzelnen Strategiearten vergleichen Sie bitte die Ausführungen im Kapitel Marketing-Strategie, Kapitel 2.5.1.

Darüber hinaus sollten Sie anhand einer Soll-Ist-Analyse ein Zielcontrolling bzw. eine Zielüberprüfung durchführen, damit Sie sehen können, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben oder ob Sie unter Umständen weitere Maßnahmen ergreifen müssen.

?

## KERNFRAGEN

- Gibt es eine Erklärung für die Ziele und sind diese messbar?
- Ist nachvollziehbar, warum die Ziele und Strategien festgelegt wurden?<sup>63</sup> Werden sie dem Unternehmen gerecht?
- Lassen sich die Strategien in die Realität umsetzen? Sind die dafür benötigten
- Ressourcen und Fähigkeiten vorhanden?
- Positioniert sich das Unternehmen durch die Strategien vorteilhaft auf seinen Geschäftsfeldern und gegenüber externen Adressaten?

x

## HÄUFIGE FEHLER

- Die Vision ist aussagefrei und hat somit keine Wirkung auf externe und interne Adressaten.
- Ziele und Strategien sind unrealistisch und vorhandene Zielkonflikte wurden nicht erkannt.
- Ziele lassen sich mit der Strategie oder aber mit den vorhandenen finanziellen und/oder personellen Möglichkeiten nicht umsetzen.
- Die Erreichung der Ziele wird nicht konsequent verfolgt.
- Es erfolgt keine Überprüfung der gesetzten Ziele.

---

<sup>63</sup> Vgl. zu diesen beiden ersten Fragen auch NAGL (2014): 37.

## 2.2.2 RECHTSFORM- UND STANDORTWAHL

### Rechtsform – Welche ist die Richtige?

Die Rechtsform spielt für die externen und internen Adressaten eine wichtige Rolle und ist daher mit Bedacht auszuwählen. Denn aus jeder Rechtsform leiten sich organisatorische, gesellschaftsrechtliche, haftungsrechtliche, steuerrechtliche und arbeitsrechtliche Konsequenzen ab.

Im Wesentlichen kann zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften unterschieden werden. Die Abbildung 5 zeigt Ihnen einen Überblick über die Rechtsformen privater Betriebe.



Abbildung 5: Überblick über die möglichen Rechtsformen privater Betriebe. Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BREITHECKER/KLAPDOR (2016): 185.

Sollten Sie einen hohen Kapitalbedarf haben, empfiehlt sich im Allgemeinen die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft, da Ihnen diese Rechtsform die Aufnahme von Kapitalgebern gegen entsprechende Gesellschaftsanteile leichter ermöglicht. Zudem ist die Rechtsformwahl auch im Hinblick auf einen möglichen Exit relevant, auch hier werden Kapitalgesellschaften – insbesondere die GmbH – bevorzugt.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Allerdings ist zu beachten, dass sehr gute Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten vorrangig nur bei der AG und bei der KG auf Aktien existieren und ein Markt für GmbH-Anteile häufig nicht gegeben ist.

Trotzdem werden Kapitalgesellschaftsformen wie die KG auf Aktien oder die AG nur bei einem angestrebten Exit in Form eines Going Publics gewählt. Aber auch hier erfolgt die Wahl dieser Rechtsformen meist durch eine Umwandlung erst im Zusammenhang der Durchführung des Börsengangs. Die einfachste und klarste Rechtsform für den Start ist die klassische GmbH.

## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Wollen Sie öffentliche Fördermittel zur Finanzierung von Investitionen beantragen, ist dies generell ohne Einschränkung für jede Rechtsform möglich. Allerdings sollten Sie beachten, dass dennoch Beschränkungen durch die Rechtsformwahl auftreten können. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn Sie an Programmen zur Förderung von Start-ups teilnehmen. So kann es vorkommen, dass diese Programme eine Rechtsform, z. B. die GmbH vorgeben. Hierbei liegt der Formalakt der GmbH-Gründung allerdings primär als Anforderung vor, um die Glaubwürdigkeit des Gründers/Gründerteams zu unterstreichen und potentielle zukünftige Beteiligungen durch Dritte zu ermöglichen. Zudem ist die Rechtsformwahl auch im Kontext von öffentlichen Fördergeldern, ebenfalls als Kriterium der Ernsthaftigkeit, nicht unberücksichtigt zu lassen. Informieren Sie sich daher vorab über mögliche Programme, die Ihr Vorhaben unterstützen könnten und deren Anforderungen an die Rechtsform, bevor Sie sich auf eine festlegen und diese anmelden!

Sollten Sie sich für eine Förderung durch EXIST interessieren, so beachten Sie bitte, dass diese nur vor der Gründung beantragt werden kann.<sup>65</sup>

### **Achtung: Eine unsinnige Empfehlung!**

Zur Minimierung Ihrer Haftungsrisiken und allgemeinen Risiken im Fall eines Scheiterns des Unternehmens wird häufig die Kapitalgesellschaft als Rechtsform empfohlen, da hier die Haftung gegenüber Dritten auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt ist. Dabei wird übersehen, dass Banken und auch andere Kreditgeber die Kredite regelmäßig nur an die Gesellschafter der Gesellschaft persönlich und nicht an die Gesellschaft vergeben, dass Vermieter Kautionen, Bankbürgschaften oder andere Sicherheiten fordern, dass sich die Gründer somit nicht hinter der angeblichen Haftungsbeschränkung einer Kapitalgesellschaft verstecken können. Dadurch haften die Gesellschafter gegenüber Gläubigern zumindest im Gründungsstadium persönlich und uneingeschränkt.

Haftungsprobleme sind meist dann überschaubar, wenn ein quasi fertiges Produkt angeboten wird. Bei der Produktion von Bestandteilen (beispielsweise Motor mit verschiedenen Verwendungszwecken), die später verbaut werden, kann die Haftung dagegen weder komplett überblickt noch abgesichert werden. In diesen Fällen ist die Gründung in einer Rechtsform empfehlenswert, die die Haftung auf Ebene des Gründers grundsätzlich ausschließt.

Da die Rechtsformwahl weitreichende Auswirkungen auf Ihre Gründung hat, wird empfohlen, aktuelles Fachwissen über einen Berater zu beziehen.

---

<sup>65</sup> Vgl. EXIST (2018a).

## DIE ALLGEMEINEN ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN FÜR DIE WAHL DER RECHTSFORM KÖNNEN LAUTEN:

- Mitbestimmungsbefugnis (nach außen bzw. innen),
- Kapitalbedarf,
- Finanzierungsmöglichkeiten (Eigen- oder Fremdkapital),
- Gewinn- und Verlustbeteiligung sowie Entnahme,
- laufende doppelte Buchführung oder Einnahmen-Überschussrechnung,
- laufende gesetzliche Vorschriften über Umfang, Inhalt, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses,
- Aufwendungen der Rechtsform, wie z. B. Gründungskosten,
- Nachfolgeregelung,
- Haftung (beschränkte oder unbeschränkte Haftung).

### HINWEIS

Haben Sie die Besonderheiten der gewählten Rechtsform beachtet? Eine ausführliche Auflistung der Kriterien für jede einzelne Rechtsform finden Sie unter <https://www.uni-due.de/ide/ratgeber.php>.



## Standort – Wo soll Ihr Unternehmen entstehen?

Aufgrund des langfristigen Charakters gehört die Standortwahl zu den Grundsatzentscheidungen Ihres Gründungsvorhabens. Daher sind Ausführungen zur Standortentscheidung zwingender Bestandteil des Businessplans.

Zur Entscheidungshilfe können Standortfaktoren herangezogen werden, die Sie in Bezug auf Ihren angedachten Standort analysieren sollten. Es empfiehlt sich, dies für verschiedene Standortalternativen zu betrachten, um eine geeignete Wahl treffen zu können.<sup>66</sup> In der folgenden Tabelle 2 haben wir Ihnen einige Standortfaktoren anhand verschiedener Kategorien mit Beispielen zusammengestellt.

---

<sup>66</sup> Neben allgemeinen Standortfaktoren, wie z. B. der Infrastruktur, sind für Hightech-Unternehmen insbesondere mögliche Kooperationen und Synergieeffekte mit Technologiezentren, Universitäten, Forschungseinrichtungen oder anderen technologieorientierten Unternehmen am Standort zu beachten. Prüfen Sie daher Ihren gewählten Standort auch hinsichtlich einer Forschungs- und Technologieorientierung, die positive Auswirkungen auf die eigene Unternehmensgründung haben könnte.

Auch aus Investorensicht hat regionale Nähe zu Netzwerken, Forschungseinrichtungen und anderen Unternehmen mit Synergiepotential eine hohe Bedeutung. Daher sind technologieorientierte Gründer häufig auch an Instituten und in Hochschulen zu finden. Dies ist für den Start eine sinnvolle Aufstellung, nach ein bis zwei Jahren sollten Sie sich als Unternehmen aber auch emanzipieren und den Schritt aus dem Institut herauswagen!

STANDORTFAKTOREN	BEISPIELE
Beschaffungsorientiert	<p><b>Grundstück/Gebäude:</b> z. B. Größe, Kosten, Nutzungsmöglichkeiten</p> <p><b>Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe:</b> z. B. Transportkosten, Verfügbarkeit Verkehrsanbindung: bspw. Autobahn-/Eisenbahnanschluss, Nähe zum Flughafen</p> <p><b>Liefermöglichkeiten:</b> z. B. Zufahrtsmöglichkeiten für LKW oder Gleisanschluss</p>
Absatzorientiert	<p><b>Absatz- bzw. Ertragspotential:</b> z. B. Kaufkraft, Konkurrenzsituation, Laufkundschaft, Freqüentierung</p> <p><b>Liefermöglichkeiten:</b> z. B. Verkehrsanbindung, entstehende Transportkosten, Erreichbarkeit</p> <p><b>Absatzkontakte:</b> z. B. persönliche Beziehungen, Messen</p>
Arbeitsorientiert	<p>Lohn- und Gehaltsniveau, Gehaltsstrukturen, Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, Image des Standortes, Freizeitwert der Region, Kulturelle Gegebenheiten</p>
Infrastrukturorientiert	<p><b>Verkehrseinrichtungen:</b> z. B. Parkmöglichkeiten, Anschluss an ÖPNV, Nähe zum Flughafen</p> <p><b>Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen</b></p>
Personenorientiert	<p><b>Mikro-soziales Umfeld:</b> z. B. privater und beruflicher Bereich</p> <p><b>Wohnort:</b> z. B. lokale Kenntnisse des Unternehmensgründers, bestehende Beziehung zu relevanten Akteuren wie z. B. Banken, Behörden, Wirtschaftsförderung</p>
Fertigungs- und umweltorientiert	<p><b>Technische und natürliche Gegebenheiten:</b> z. B. bauliche Voraussetzungen, Nähe zu Kooperationspartnern, Bodenbeschaffenheit, Klima</p> <p><b>Umweltschutz- und Sicherheitsauflagen:</b> z. B. gesetzliche Regelungen, Arbeitsstättenverordnung</p>
Abgabenorientiert	<p>Gewerbsteuerhebesatz, Hebesatz der Grundsteuer B</p>

Tabelle 2: Standortfaktoren nach verschiedenen Kategorien. Quelle: eigene Darstellung.

## Standortanalyse

Anhand der für Ihre Gründung relevanten Standortfaktoren kann eine sogenannte Standortanalyse durchgeführt werden. Die Tabelle zeigt dazu ein Beispiel, wie eine solche Analyse aussehen könnte.

Standortfaktor	Gewichtung von 1 bis 10	Standortalternative 1		Standortalternative 2	
		Note	Gesamtpunktzahl des jeweiligen Faktors	Note	Gesamtpunktzahl des jeweiligen Faktors
Zielgruppe	8	1	8	3	24
Kaufkraft	8	2	16	2	16
Verkehrslage	9	5	45	1	9
<b>Gesamtpunktzahl</b>			64		49

?

### KERNFRAGEN

- Haben Sie sich klar für eine Rechtsform entschieden?
- Haben Sie diese Entscheidung begründet?
- Haben Sie Ihren Unternehmensstandort begründet festgelegt?

## 2.2.3 MANAGEMENT UND SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN

### Ihre Person ist gefragt! – Was macht Ihre Unternehmerpersönlichkeit aus?

Das Management und die vorhandenen Schlüsselqualifikationen eines Gründers/der Gründer sind oft ein kritischer Erfolgsfaktor, da gerade externe Adressaten wissen wollen, welche Fähigkeiten Sie als Unternehmer mitbringen, um Ihr Gründungsvorhaben zu realisieren. Daher lesen insbesondere Kapitalgeber das Kapitel zum Management und zu den Schlüsselqualifikationen besonders aufmerksam, denn die Zukunft eines Unternehmens ist maßgeblich von Ihrem Know-how abhängig. Ihre Erfahrungen und Ihre individuellen Fähigkeiten sind bestimmende Faktoren für den Erfolg. Deshalb sollten Sie auch dieses Kapitel sehr aufmerksam und ausführlich behandeln. Stellt sich bei der Erstellung des Businessplans heraus, dass Qualifikationen für die Besetzung einer Schlüsselposition fehlen, muss überlegt werden, wie diese Lücke geschlossen werden kann.

Damit haben Sie ein Stärken-/Schwächenprofil von sich selbst als Entscheidungsträger anzufertigen, in dem sowohl Ihre fachlichen als auch die sozialen Stärken, wie auch die Stärken für jede am Gründungsvorhaben beteiligte Person hervorgehoben werden. Fehlende Qualifikationen und Erfahrungen müssen kritisch hinterfragt werden, um adäquate Lösungsansätze aufzeigen zu können. Wichtig ist eine sachliche Analyse der erforderlichen Kompetenzen und die Aufgeschlossenheit für eine Ergänzung des Managementteams oder punktuell die Hinzunahme von kompetenten Mitarbeitern und/oder externen Beratern. Wir empfehlen dazu die Darstellung in einer sogenannten Kompetenzmatrix, die wie folgt aussehen kann:

Personen	Fachkompetenz		
	Technisches bzw. fachspezifisches Know-how	Finanzwirtschaftliches Know-how	Know-how in den Bereichen Marketing und Vertrieb
Person A Position X			
Person B Position Y			
Person C Position Z			

Personen	Sozialkompetenz			
	Kommunikationsfähigkeit	Verhandlungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Fremdsprachen
Person A Position X				
Person B Position Y				
Person C Position Z				

Ferner soll dargestellt werden, wie die Verantwortung im Unternehmen aufgeteilt ist.

Externe Adressaten bewerten die Gründer u. a. nach folgenden Kriterien (sortiert nach Priorität)

- Leistungsbereitschaft,
- Problemlösungsfähigkeit,
- Durchhaltevermögen,
- Kommunikation,
- Erfahrung,
- Vernetzung in die relevanten Branchen und Unternehmen,
- Präsentationsfähigkeit,
- Ausbildungshintergrund und Machtverteilung.<sup>67</sup>

i

### ALLGEMEINE INFORMATION

Verantwortungsbereiche des Managements und der Mitarbeiter lassen sich gut in einem Organigramm darstellen.

<sup>67</sup> Vgl. REGER/SCHULTZ (2009): 30.

Müssen bestimmte Managementaufgaben durch Mitarbeiter erledigt werden, sind die Aufwendungen für diese Mitarbeiter entsprechend in der Rentabilitätsberechnung zu berücksichtigen. Bei sehr umfangreichen und kapitalintensiven Neugründungen ist es immer empfehlenswert, die Existenzgründung im Team zu realisieren, denn solche Gründungen sind durch eine Person allein regelmäßig nicht zu bewältigen. Darüber hinaus sind allgemeine Angaben wie Name, Alter, Schulabschluss über die Gründer ebenfalls notwendig. Es empfiehlt sich daher einen Lebenslauf mit Zertifikaten etc. in den Anhang aufzunehmen und an dieser Stelle darauf zu verweisen sowie die relevanten Angaben im Text weiter auszuführen, um Fähigkeiten o.ä. aus der Vergangenheit der einzelnen Personen zu belegen. Eine einfache Aufzählung reicht nicht aus.

### **Allein oder im Team?**

Die Entscheidung allein oder im Team zu gründen, ist für viele Gründer meist im Vorfeld schon getroffen oder zumindest schnell ersichtlich. Dennoch sollten die Vor- und Nachteile der Gründungsformen Beachtung finden. Im Folgenden wird die Gründung im Team betrachtet, wobei die aufgezeigten Vor- und Nachteile im umgekehrten Fall für die alleinige Gründung herangezogen werden können.

Die Gründung in einem Team kann Vorteile bieten: so kann die Fachexpertise erweitert, das Risiko durch mehr Eigenkapital reduziert und der Druck und das Treffen von Entscheidungen auf mehrere Schultern verteilt werden. Ihr Führungsteam ist oft ein kritischer Erfolgsfaktor, da gerade externe Adressaten wissen wollen, mit wem sie zusammenarbeiten bzw. wem sie ihr Geld geben. Ihr Unternehmen muss daher von einem Team geführt werden, dass alle Bereiche der Unternehmung mit hinreichender Qualifikation abdeckt.

*„Der Geschäftspartner will gut gewählt sein, Sie verbringen mit ihm mehr Zeit, als mit Ihrem Lebenspartner!“*

Die Erarbeitung eines Businessplans erfolgt über einen längeren Zeitraum, sodass gegenseitiges Verständnis und Vertrauen gefestigt und ausgebaut wird. Jedoch wird die Teamfähigkeit bereits bei dieser Erstellung das erste Mal auf die Probe gestellt. Damit bietet die Gründung im Team auch Nachteile; innerhalb des Teams kann es zu unüberwindbaren Differenzen kommen oder zu fehlendem Engagement einzelner Teammitglieder. Es empfiehlt sich daher, auch bei einer Teamgründung „unter Freunden“ den Gesellschaftsvertrag sachlich und fachlich so auszugestalten, dass bei einer Auseinandersetzung/Trennung klare Regeln dafür Sorge tragen, dass faire Verhandlungen geführt werden können.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Wir gehen sogar so weit zu sagen, dass vertragliche Regelungen ausführlicher werden müssen, wenn die Gründer sich näher gegenüberstehen. Dann fehlt nämlich der natürliche Interessengegensatz, der durch Formalien ausgeglichen werden muss.

## KERNFRAGEN <sup>69</sup>

- Sind das fachliche und das soziale Know-how des Managements ausreichend, um das Gründungsvorhaben umzusetzen?
- Welche Fähigkeiten können die Gründe vorweisen?
- Welche Erfahrungen haben die Gesellschafter?
- Sind alle für das Gründungsvorhaben spezifischen Fähigkeiten herausgearbeitet worden?
- Sind für erkannte Schwächen Lösungsansätze aufgezeigt worden? Müssen evtl. Mitarbeiter eingestellt oder Berater hinzugezogen werden, um vorhandene Lücken zu schließen?
- Haben Sie Ihren Bedarf und mögliche Defizite dargestellt?
- Sind die Aufgabenbereiche eindeutig identifiziert und klar den verantwortlichen Personen zugeordnet?
- Wer nimmt welche Aufgaben konkret wahr?
- Welche Organisation liegt dem Geschäftsmodell zugrunde?
- Sind die Lebensläufe der Gründer im Anhang aufzufinden?

<sup>69</sup> Bei Gesprächen mit Investoren gilt es zusätzliches zu beachten. So achten diese besonders:

- auf die Erfahrungen in der Technologieentwicklung und -industrialisierung,
- darauf, dass das Team nicht nur aus reinen Technikern oder Wissenschaftlern besteht, sondern ebenso betriebswirtschaftliche Kompetenzen vorhanden sind,
- darauf, dass (evtl. auch durch neue externe Fachkräfte mit Erfahrung) vertriebliche Kompetenzen vorhanden sind,
- darauf, dass keine Einzelgründung vorliegt, da die Tatsache, dass das Know-how und die Gesundheit von einer Person abhängig ist, zu risikoreich ist,
- auf die Vernetzung des Teams in relevanten Branchen und Unternehmen.

Zudem wollen Investoren in Gesprächen insbesondere herausfinden:

- wie Gründer mit Kritik (insbesondere in herausfordernden Unternehmensphasen) umgehen,
- wie es um die Kooperation und Teamfähigkeit der Gründer bestellt ist,
- ob das Team mit den unterschiedlichsten Herausforderungen, die sich gerade in frühen Unternehmensphasen stellen, professionell umgehen kann.

## 2.3 PRODUKT/DIENSTLEISTUNG

### Präsentieren Sie Ihre Idee!

Nachdem Sie nun das Fundament und die Rahmenbedingungen für Ihr Unternehmen gelegt haben, widmen Sie sich Ihren Produkten und Dienstleistungen. Jede Strategie gerät an ihre Grenzen, wenn die eigentliche Leistung des Unternehmens nicht überzeugend ist. Ihre Kunden werden nur die Produkte kaufen, deren Eigenschaften ihre Bedürfnisse befriedigen.

### Auf den Punkt gebracht!

Eine zu umfangreiche Beschreibung der Produkte inklusive allen technischen Details kann für externe Adressaten überfordernd wirken. Sie sollten Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung demgemäß präzise und treffend beschreiben. Dafür können Sie Zeichnungen oder Fotos der Produkte in den Businessplan einfügen, damit auch Nichtfachleute die zentralen Eigenschaften des Produktes erkennen. Falls notwendig sind auch das Herstellungsverfahren, der Entwicklungsprozess und die eingesetzten Stoffe oder Materialien zu beschreiben. Dies bedeutet, dass Sie hier auch die klassische „Make or Buy-Entscheidung“<sup>70</sup> zu treffen haben. Komplexere und detailliertere Beschreibungen der Produkte erfolgen meistens im Anhang zum Businessplan.

### Der Kundennutzen im Fokus der Betrachtung!

Nach der Beschreibung und Vorstellung Ihres Produktes ist der damit verbundene Kundennutzen umfassend herauszuarbeiten und in den Fokus zu stellen (als Hilfestellung sei hier auf die Startup-Thinking-Zwiebel<sup>71</sup> verwiesen).<sup>72</sup> Gerade externe Adressaten wollen wissen, welche Vorteile Ihre Produkte bzw. Ihre Dienstleistungen gegenüber den konkurrierenden Angeboten haben. Somit müssen die Alleinstellungsmerkmale klar herausgestellt werden. Je stärker das Alleinstellungsmerkmal Ihrer Produkte/Ihrer Dienstleistungen ist, desto größer sind die Erfolgsaussichten für Ihr Unternehmen. Der Kundennutzen, der sich in vier Komponenten einteilt, ist damit besonders klar hervorzuheben:

---

<sup>70</sup> Hierunter wird die Entscheidung zur Eigenfertigung (auch von Einzelteilen) oder den Kauf solcher Leistungen am Markt verstanden.

<sup>71</sup> Vgl. PLÖTZ (2017): 86-129.

<sup>72</sup> Dabei sind bspw. die Fragen zu beantworten: Welches aktuelle Problem lösen Sie bei Ihren zukünftigen Kunden? Achten Sie besonders darauf, sich bei der Beschreibung nicht in technischen Details zu verlieren, sondern es für einen Laien auf Ihrem Wissensgebiet verständlich darzustellen. Sie müssen mit Ihrem Produkt überzeugen und es in einfachen Worten erklären können. Hilfreich ist dabei, wenn Sie den Nutzen quantifizieren können. Bspw. können Sie dem Kunden mitteilen, dass er 20% seiner Kosten einspart oder eine Zeitersparnis in Höhe von 20% hat. Versprechen Sie dabei jedoch nicht zu viel, sondern bleiben Sie realistisch; Kunden kaufen auch Vertrauen! Daher beschränken Sie sich auf wenige, qualitativ gute Argumente.

**Grundnutzen:** Was sind die Basiseigenschaften Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung?

**Zusatznutzen:** Wo liegt der Mehrwert Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung, der über den Grundnutzen hinausgeht.

**Erbauungsnutzen:** Gibt es ästhetische Wirkungen, die sich auf die Bedürfnisbefriedigung beim Kunden auswirken?

**Geltungsnutzen:** Löst Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung soziale Wirkungen aus?

#### BEISPIEL AUS DER AUTOMOBILBRANCHE

**Grundnutzen:** Der Kunde kann mit dem Elektro-Auto von A nach B fahren.

**Zusatznutzen:** Das Elektro-Auto hat eine Sonderausstattung.

**Erbauungsnutzen:** Durch den Kauf des Wagens steigt die soziale Anerkennung und es sinkt der Verbrauch an umweltschädlichen Ausstößen.

**Geltungsnutzen:** Durch den Kauf des Wagens steigt die soziale Anerkennung und es sinkt der Verbrauch an umweltschädlichen Ausstößen.

Sofern relevant, sind noch Patente und Warenzeichen anzusprechen. Gerade bei einer erfolgreichen Produktinnovation sind unter Umständen viele Imitatoren vorhanden, die im späteren Verlauf Marktanteile für sich beanspruchen könnten.



#### HINWEIS

Informationen zu Patenten und Warenzeichen erhalten Sie unter <https://www.uni-due.de/ide/ratgeber.php>.

## KERNFRAGEN

- Ist das Produkt einfach und anschaulich beschrieben?<sup>73</sup>
- Handelt es sich um eine Produktinnovation oder Produktimitation?
- Worin besteht der innovative Charakter?
- Gibt es bereits einen Prototyp?
- Ist der Kundennutzen deutlich herausgestellt?<sup>74</sup>
- Durch welche Merkmale kann das/können die Alleinstellungsmerkmal(e) identifiziert werden?
  - a. Ist die Qualität erkennbar besser?
  - b. Ist der Preis bei gleicher Qualität günstiger?
  - c. Sind die Eigenschaften des Produktes besser bzw. fortschrittlicher?
  - d. Sind das Design und Styling moderner?
  - e. Sind der Aufbau und die Bedienung einfacher?
  - f. Sind die Entwicklungs- und Herstellzeiten kürzer?<sup>75</sup>
- Ist das Produkt aus der Sicht des Kunden beschrieben?
- Welche Emotionen und welches Image werden über das Produkt vermittelt?
- Wie ist die Patentsituation?
  - a. Liegen Patente oder Lizenzen vor?
  - b. Besteht die Gefahr gegen Patente oder Lizenzen zu verstoßen?
- Wurde der Entwicklungsstand des Produktes dargestellt?
- Sind Graphiken vorhanden, die das Produkt anschaulich beschreiben können?<sup>76</sup>

<sup>73</sup> Versteht eine fachfremde Person die Produktbeschreibung?

<sup>74</sup> Ist deutlich, welches Problem das Produkt lösen will?

<sup>75</sup> Diese Unterfragen sind angelehnt an SCHWETJE/VASEGHI (2006): 65 f.

<sup>76</sup> Umfangreiche Abbildungen können dem Anhang beigefügt werden.





## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Es gilt „weniger ist mehr“! Machen Sie nicht den Fehler, ein zu breites Angebotsprogramm aufzustellen, welches Sie nicht von Beginn an erfüllen können.

Was Sie aus Investorensicht vermeiden sollten:

- einfache Kopierbarkeit des Produktes,
- Aussagen, dass das Produkt so gut ist, dass es sich schon verkaufen wird,
- nicht am Markt orientierte Preisgestaltung,
- unrealistische Darstellung bereits bestehender „engster“ Kundenkontakte und „höchstem“ Kundeninteresse.

Zusätzlich sollten Sie in diesem Kapitel unbedingt auch eventuelle strategische Partnerschaften und Netzwerke erläutern, um den Fortschritt der Produktentwicklung aufzuzeigen!



## HÄUFIGE FEHLER

- Fehlende Herausstellung des Kundennutzens.
- Keine erkennbare Überlegenheit der eigenen Produkte und Leistungen gegenüber dem Wettbewerb.
- Verwendung zu vieler technischer Ausdrücke.
- Der Stand der Produktentwicklung wurde nicht berücksichtigt.

## 2.4 MARKT UND BRANCHE

### **Kennen Sie Ihre Wettbewerber und Kunden?**

Ihr Gründungsvorhaben wird durch die Branche und den Markt, in dem Ihr Vorhaben etabliert werden soll, beeinflusst. Es ist schwieriger in einem Markt, der durch Sättigung und hohe Konkurrenz gekennzeichnet ist, eine erfolgreiche Gründung zu realisieren, als in Märkten mit hohen Wachstumspotentialen und vergleichsweise geringer Konkurrenzdichte.

Daher sollten Sie Ihre zukünftige Branche und Ihren Markt genau kennen und analysieren. Dazu stellen wir Ihnen im Folgenden die wichtigsten Informationen und Vorgehensweisen zusammen.

#### 2.4.1 BRANCHENANALYSE

##### **In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt?**

##### **Branchendaten und -entwicklungen unter Berücksichtigung der eigenen Idee!**

Die Branche umfasst Unternehmen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Dabei kann es vorkommen, dass ein Unternehmen in mehreren Branchen gleichzeitig tätig ist. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung von Wasser abperlenden Oberflächen (auch bekannt als der Lotuseffekt), die unter anderem der Automobilbranche, der Sportbranche und der Glasbranche angehört..

Bei der Branchenanalyse ordnen Sie zunächst Ihr Unternehmen den Branchen zu, in denen Sie tätig werden. Mögliche **Wettbewerber** müssen mit ihren Stärken und Schwächen in Bezug auf das eigene Produkt umfassend benannt und analysiert werden. Hierbei geben Sie auch die Branchenstruktur wieder, indem Sie auflisten, welche Unternehmen in Ihrer Branche tätig sind. Dazu können Sie Daten, wie beispielsweise die Größe der Unternehmen, die in der Branche erfolgreich sind, analysieren. Solche Daten sind notwendig, um das eigene Auftreten in der Branche entsprechend festzulegen. So wird es in der Automobilzulieferindustrie wenig sinnvoll sein, zu versuchen, sich als Kleinunternehmer erfolgreich in der Branche zu etablieren. Denn diese Branche wird (fast) ausnahmslos von großen, weltweit operierenden Unternehmen bestimmt, sodass eine bestimmte Größenordnung selbst bei der Gründung des Unternehmens zwingend ist, um erfolgreich bestehen zu können.

Zusätzlich sollten Sie die Entwicklung, Potentiale und Trends der Branche identifizieren und Kennzahlen angeben, die Ihre Aussagen bekräftigen. **Erkennen Sie auch die Gegebenheiten Ihrer Branche, die für Sie den Erfolg der Gründung ausmachen.** Bei der Branchenanalyse sollten Sie Ihre Konkurrenz konkret benennen und die Stärken sowie Schwächen in einer Konkurrenzanalyse identifizieren. Auch **zukünftige Konkurrenten**, die Ihr Produkt nachahmen könnten, sollten berücksichtigt werden. Ferner sind Substitute in die Konkurrenzanalyse einzubeziehen. Als das von Apple auf den Markt eingeführte iPad

zwar innovativ war, konnte sich der Kunde jedoch zum Markteintrittszeitpunkt des ersten iPads für Substitute, wie Smartphones, entscheiden. Bezüglich der zukünftigen Konkurrenten sollten Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal verdeutlichen, welches Sie über einen längeren Zeitraum halten müssen.

Dies erreichen Sie, indem Sie einen zeitlichen Vorsprung, feste Verträge mit Großunternehmen und/oder Patente (Geschmacksmuster) vorweisen oder durch ein militantes Marketing überzeugen.

Die folgende Tabelle 3 zeigt ein Beispiel einer Konkurrenzanalyse mit möglichen Faktoren, wodurch die Stärken und Schwächen der Wettbewerber aufgezählt werden können.

	Preis	Qualität	Alleinstellungsmerkmal	Vertriebskanäle	Marketing	Geografische Lage	Stärken/ Schwächen	Marktanteil
Eigenes Produkt								
Konkurrent A								
Konkurrent B								
Konkurrent C								
...								

Tabelle 3: Beispiel einer Konkurrenzanalyse. Quelle: eigene Darstellung.

## KERNFRAGEN

- Haben Sie Ihre Branche, in der Sie tätig werden wollen, festgelegt?
- Ist die erfolgte Branchenanalyse mit ausreichenden Quellen belegt?
- Haben Sie aufgezeigt, welche Trends und Entwicklungen in Ihrer Branche zu erwarten sind?
- Haben Sie Ihre direkten und evtl. auch indirekten Konkurrenten mit Ihren Stärken und Schwächen benannt und sich damit positioniert?
- Wie können Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal halten?
- Machen Partnerschaften mit potentiellen Wettbewerbern (angesichts sinnvoller Synergien der Produktportfolien) Sinn?

?

## 2.4.2 MARKTANALYSE

### Der Markt als Prüfstein der Idee!

#### Marktabgrenzung und -segmentierung

Im Vergleich zur Branchenanalyse, bei der die Anbieter im Fokus stehen, betrachten Sie bei der Marktanalyse die Nachfrageseite, bei der die Kunden elementarer Bestandteil sind. Hierzu grenzen Sie zunächst den relevanten Markt ab, in dem Sie agieren möchten

Eine grobe Marktanalyse kann durch:

- Gespräche mit Personen aus dem Umkreis,
  - Gespräche mit möglichen Kunden,
  - Fachartikel und Fachpresse,
  - Informationen aus den Institutsnetzwerken und aus dem wissenschaftlichen Umfeld,
  - Fachmessen,
  - Verbandsauskünfte und
  - öffentlich zugängliche Statistiken
- erfolgen.

Die Marktanalyse umfasst eine genaue Marktabgrenzung und -segmentierung. Neben einer umfassenden Marktbeschreibung haben Sie Ihre Teilmärkte für Ihr Vorhaben zu bestimmen und Ihren geplanten zu realisierenden Marktanteil anzugeben. Dies ist zwingend unter Berücksichtigung einer ausreichenden Belegung mit Datenmaterial vorzunehmen. Ferner sollten Markteintrittsbarrieren, wie z. B. gesetzliche Regelungen, analysiert und strategisch herausgearbeitet sowie Lösungsansätze aufgezeigt werden.

Schematisch erfolgt eine Marktabgrenzung, indem Sie nach bestimmten absatzrelevanten Merkmalen den Gesamtmarkt in Teilmärkte segmentieren (Marktsegmentierung). Die Teilmärkte sollten Sie so festlegen, dass die Nachfrager innerhalb eines Teilmarktes weitestgehend homogen, die Teilmärkte untereinander jedoch heterogen sind. Zur Marktsegmentierung können Sie zum Beispiel

- **geographische** (Region, Stadt, Land, internationale Märkte)
- **demographische** (Einkommen, Beruf, Geschlecht, Alter),
- **psychographische** (Persönlichkeitsmerkmale, Interessen, Kenntnisse) und
- **Verhaltensmerkmale** (Kaufhäufigkeit, Kaufmengen, Wahl der Einkaufsstätten)

in Erwägung ziehen. Eine detaillierte Marktabgrenzung ist wichtig, um später beim Marketing eine gezielte Kundenansprache vornehmen zu können.

### Welche Marktdaten werden benötigt?

Haben Sie Ihren Markt festgelegt, können Sie nun eine Marktanalyse vornehmen:

Marktpotential = Bedarf		Kein Bedarf
Marktvolumen = Nachfrage		Nachfragebarrieren Bedarfsbarrieren
Absatzvolumen	Konkurrenz- und Kapazitätsbarrieren	

### Erklärung Verwendeter Begriffe<sup>77</sup>

**Marktpotential** = maximal realisierbare Absatzmenge eines Produktes oder einer Dienstleistung aller anbietenden Unternehmen auf Ihrem anvisierten Markt

**Marktvolumen** = tatsächlich realisierte Absatzmenge eines Produktes oder einer Dienstleistung aller anbietenden Unternehmen

**Absatzvolumen** = tatsächlich realisierte Absatzmenge eines Produktes oder einer Dienstleistung eines anbietenden Unternehmens

**Marktanteil** = Absatzvolumen/Marktvolumen

Wichtig sind auch Aussagen der erwarteten (technologischen) Marktentwicklungen. Machen Sie deutlich, ob Sie mit Ihrem Technologieansatz einen neuen Markt schaffen oder (besser) bestehende Märkte für neue Kundengruppen öffnen!

### Wie können Informationen beschafft werden?

Viele Existenzgründer haben Schwierigkeiten, den Markt, in dem das Gründungsvorhaben platziert werden soll, zu analysieren und zu beschreiben. Als besonders problematisch erweist sich dabei meist die Informationsbeschaffung und die Auswahl relevanter Marktdaten.

---

<sup>77</sup> Alle Angaben sind mit Daten zu hinterlegen und nachvollziehbar aufzubereiten.

## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Mögliche Anlaufstellen zur Informationsbeschaffung von relevanten Marktdaten sind insbesondere Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern, Banken, die oft Branchen- und Marktanalysen gegen Entgelt zur Verfügung stellen, Statistische Bundes- und Landesämter und Verbände.

Aber auch eigene Internetrecherchen und Internetinformationsdienste sollten genutzt werden. So bietet beispielsweise das „Handelsblatt“ einen eigenen Dienst im Internet an, der Marktdaten und Brancheninformationen ebenfalls gegen Entgelt zur Verfügung stellt. Weitere Hinweise zur Branchen- und Marktanalyse erhalten Sie unter <https://www.uni-due.de/ide/ratgeber.php>.

### Formen und Instrumente der Marktforschung

Gründungsvorhaben können durch eine eigene Marktforschung begleitet werden. Mögliche Instrumente zur Markterkundung sind:

- Befragungen im eigenen Umfeld, ob ein geplantes Produkt oder eine geplante Dienstleistung überhaupt gewünscht wird.
- Soweit Konkurrenz vorhanden ist, beobachten und ggf. selbst befragen, wie viele Kunden aus welchem Umfeld das Produkt oder die Dienstleistung nachfragen.

## KERNFRAGEN

- Nach welchen Kriterien grenzen Sie Ihren Markt ab?
- Wie groß ist der anvisierte Markt?
- Wie entwickelt sich der Markt mittel-/langfristig?
- Gibt es mögliche Standardisierungsbestrebungen?
- Haben Sie alternative Technologieansätze im Markt dargestellt?
- Sind wesentlich Anbieter und Kunden genannt?
- Welche Teilmärkte ergeben sich für Ihr Vorhaben?
- Welchen Marktanteil planen Sie zu realisieren?
- Wie groß ist der Marktanteil Ihrer stärksten Konkurrenten?
- Welche Segmente besetzen Ihre stärksten Konkurrenten?
- Gibt es alternative Märkte, in denen Ihre Technologie als Plattform andere technologische Lösungen und neue Anwendungen ermöglicht?
- Ist eine Darstellung einer möglichen Weiterentwicklung Ihrer Technologie von eher „einfachen“ hin zu „anspruchsvollen“ Märkten erfolgt?

## Kundenanalyse

Darüber hinaus ist in diesem Kapitel eine umfassende Kundenanalyse durchzuführen. Sie sollten daher Ihre Zielgruppe kennen und genauestens beschreiben. Die Begeisterung über die Einzigartigkeit der Geschäftsidee führt häufig zu der Annahme, der Bedarf sei per se riesig. Der Markt muss jedoch intensiv untersucht werden, um realistische Annahmen setzen zu können. Welche Marktregeln gibt es? Wie haben die bisherigen Marktteilnehmer agiert?<sup>78</sup>

Dabei kommt es auf eine prägnante Darstellung an, die auch die Tatsache berücksichtigt, dass nicht jeder Kunde gleich ist. Ihre Zielgruppe unterscheidet sich unter Umständen in ihrer Struktur, wodurch unterschiedliche Kunden auch eine differenzierte Ansprache benötigen. Ebenso müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass Sie nur eine ausgewählte Zielgruppe ansprechen und nicht den gesamten Markt bedienen können. Die alleinige Bestimmung der Zielkunden, die Sie für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung gewinnen möchten, reicht hierbei jedoch nicht aus. Ebenso müssen Sie bestimmen, welche Kaufkraft Ihre anvisierte Kundengruppe besitzt. Es nützt Ihnen nichts, sich eine Zielgruppe auszusuchen, die sich Ihr Angebot nicht leisten kann. Mit der Kaufkraft einher geht zudem ein besonderes Konsumverhalten Ihrer Zielgruppe. Versuchen Sie daher diese Besonderheiten zu bestimmen und für sich und Ihr Angebot zu nutzen.

### Ein Beispiel

Angenommen Sie möchten Designermöbel verkaufen. Sie werden, aufgrund Ihrer Geschäftsidee, eine Zielgruppe mit einer hohen Kaufkraft ansprechen, die bereit ist, einen hohen Preis zu zahlen. Diese Bereitschaft beruht nicht nur auf der Qualität oder der Verarbeitung von besonderen Materialien, sondern auch auf der Existenz von Unikaten oder dem mit dem Namen des Designers verbundenen Image. Wenn Ihr Kunde die notwendige Kaufkraft und Bereitschaft zum Zahlen eines hohen Preises besitzt, dann wird dieser Kunde voraussichtlich auch einen gehobeneren Lebensstandard aufweisen und sich von Luxusartikeln angezogen fühlen. Ihre Kundenansprache muss daher den Eigenheiten Ihrer Zielgruppe angepasst sein (hier würde sich ein Blick in die Produktbeschreibungen von „MANUFACTUM“ lohnen).

---

<sup>78</sup> Insbesondere bei kapitalintensiven Gründungsvorhaben in einem jungen Markt wird dazu oft eine professionelle Marktforschung – durchgeführt von einem Marktforschungsinstitut – unausweichlich sein. Soweit solche Studien erforderlich sind, werden sie regelmäßig aber auch von Investoren während der Due Diligence eingeholt.

?

## KERNFRAGEN

- Kennen Sie Ihre Zielkunden?
- Haben Ihre Zielkunden die nötige Kaufkraft für Ihr Angebot? Braucht Ihre Zielgruppe Ihr Produkt und ist diese bereit, dafür Geld zu bezahlen?
- Der Kunde interessiert sich nicht für das technisch anspruchsvollste und aufwendigste Produkt, sondern für eine einfache und effektive Lösung seiner Probleme. Können Sie genau das bieten?
- Wie löst der potentielle Kunde heute das Problem?
- Wie sieht das aktuelle Preisgefüge vergleichbarer/ähnlicher Lösungen aus?
- Wie erreichen Sie Ihre Kunden?
- Wie können Sie Ihre Kunden von Ihrem Produkt überzeugen?<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Sollten Sie Ihr Produkt bereits in Zusammenarbeit mit einem Kunden für diesen entwickeln, ist dies zwingend hervorzuheben. Eventuell unterzeichnete Letter of Intents können dem Anhang des Businessplans beigefügt werden. Dies verdeutlicht eine erste existierende Marktakzeptanz Ihres Produktes.

## 2.5 MARKETING UND VERTRIEB

*„Ein Unternehmen lebt nicht von dem, was es entwickelt oder produziert, sondern von dem, was es verkauft.“ Autor unbekannt*

### Wie gewinnen Sie Ihre Kunden?

Viele Existenzgründer sind der Überzeugung, solange die Produkt- oder Dienstleistungsqualität gut ist, verkauft sich das Produkt oder die Dienstleistung von selbst. Dies ist regelmäßig nicht der Fall, denn oft ist potentiellen Kunden das Produkt/die Dienstleistung nicht bekannt oder Kunden Ihres Marktes wissen nicht, dass die Leistung jetzt auch in Ihrem Umfeld angeboten wird. Daher ist ein Marketingkonzept in jedem Fall unerlässlich.

Unter einer Marketingkonzeption wird ein „schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan verstanden, der sich an angestrebten Zielen orientiert, für die Realisierung geeignete Strategien auswählt und auf dieser Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente festlegt.“<sup>80</sup> Um ein solches Konzept auch erfolgreich umzusetzen, sind z. B. folgende Voraussetzungen aus der bereits erstellten Kundenanalyse zwingend erforderlich:

- Genaue Kenntnis über das Kundenprofil. Nicht jeder Kunde hat die gleichen Wünsche und Bedürfnisse. Ist zum Beispiel das Gründungsvorhaben auf die Erstellung von kaufmännischer Software ausgerichtet, wird das Kundensegment ein anderes sein, als bei der Produktion von computergesteuerter Produktionssoftware. Entsprechend differenziert muss die Kundenansprache ausfallen.
- Kenntnisse darüber, welche Medien das angesprochene Kundensegment bevorzugt, um genau dort auch die Werbung zu platzieren.
- Soweit Konkurrenten das gleiche Produkt anbieten, muss ein Konzept zur Marketingstrategie vorhanden sein: Sollen Kunden durch günstigere Preise gelockt werden (Preisstrategie)? Oder sollen Kunden durch zusätzliche Serviceangebote gelockt werden (z. B. kostenlose Service-Hotline)?

---

<sup>80</sup> BECKER (2010): 5.



## HÄUFIGE FEHLER

- Die Durchführung der Marketingmaßnahmen beginnt häufig erst nach Fertigstellung des Produktes.
- Kundenideen, -erfahrungen und -wünsche sind nicht in die Produktentwicklung eingeflossen, wodurch an den Bedürfnissen von potentiellen Kunden vorbeientwickelt wird.
- Der Aufwand eines funktionierenden Vertriebs wird oftmals unterschätzt.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. JUST (2000): 17.

## 2.5.1 MARKETING-STRATEGIE

### Welche Strategie verfolgen Sie?

Durch die Marketingstrategie erstellen Sie einen Orientierungsrahmen für die zuvor definierten Ziele. Dabei führt die Marketingstrategie auch dazu, dass das Unternehmen ein unverwechselbares Profil und eine eindeutige Abgrenzung gegenüber Ihren Wettbewerbern erhält.

In Bezug auf Ihre zu wählende Wettbewerbsstrategie für den Gesamtmarkt, können Sie zwischen einer Kosten- und einer Qualitätsführerschaft entscheiden: Eine Kostenführerschaft zeichnet sich dadurch aus, dass Sie in der Lage sind, Ihr Produkt günstiger anzubieten, als ein gleichwertiges Produkt Ihrer Konkurrenz. Hingegen können Sie bei der Qualitätsführerschaft höhere Preise erzielen, da sich Ihr Produkt durch Einzigartigkeit und hochwertige Qualität auszeichnet und sich so von Produkten der Konkurrenz absetzt. Die Nischenstrategie bezieht sich dagegen auf einen Nischenmarkt.

### WETTBEWERBSSTRATEGIEN

	Einzigartigkeit	Kostenvorteil
Gesamtmarkt	Qualitätsführerschaft	Kostenführerschaft
Nischenmarkt	Nischenstrategie (Fokussierung)	

Bei der Markteintrittsstrategie<sup>82</sup> treffen Sie prinzipiell die Entscheidung, zu welchem Zeitpunkt Sie welche Produkte auf welche Art und Weise auf den Markt bringen möchten. Hiermit geht die Planung des ersten Marktauftritts einher: Möchten Sie ein Event zur Geschäftseröffnung planen oder eine Gutscheinkampagne in den ersten Wochen durchführen? Darüber hinaus ist die Gewinnung von Referenzkunden empfehlenswert. In diesem Zusammenhang sind vorhandene Markteintrittsbarrieren zu erkennen und in der eigenen Planung zu berücksichtigen.

Bei der Wachstumsstrategie entscheiden Sie, ob Sie mit bestehenden oder neuen Produkten in bestehenden oder neuen Märkten Umsätze generieren wollen. Daraus ergeben sich vier verschiedene Wachstumsstrategien:

---

<sup>82</sup> Für technologieorientierte Unternehmen findet sich in Anhang 3 ein Exkurs.

## WACHSTUMSSTRATEGIEN

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

?

### KERNFRAGEN

- Ist ersichtlich, welche Marketingziele und Marketingstrategie ausgewählt wurden?
- Gibt es ein festes Marketingbudget?
- Welchen Absatz und Umsatz strebt das Unternehmen an?

## 2.5.2 MARKETINGMIX

### Der Mix macht es!

In diesem Teil Ihres Businessplans beschäftigen Sie sich mit der Beantwortung der Frage: „Was muss für die Umsetzung der gewählten Strategie eingesetzt werden?“. Hier können die Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik unterschieden werden. Für die genaue Planung Ihres Marketings sollten Sie einen Maßnahmen- und Zeitplan erstellen, aus dem ersichtlich wird, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang die einzelnen Maßnahmen getroffen werden.

### Produktpolitik - Gestalten Sie Ihr Angebot!

Die Produkt- und Programmpolitik hat eine zentrale Bedeutung im Marketing. Sie beinhaltet alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung der vom Unternehmen im Absatzmarkt anzubietenden Leistungen beziehen. Dadurch erlangt das Unternehmen einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil. Darüber hinaus treffen Sie Entscheidungen, welche zusätzlichen Dienstleistungen Sie produktbegleitend oder autonom anbieten.

In diesem Zusammenhang ist auf die Programmgestaltung hinzuweisen. Die Programmgestaltung entscheidet, wie und anhand welcher Kriterien die Programmstruktur ausgerichtet wird. Außerdem wird die Ausstattung der einzelnen Produktlinien innerhalb eines Programmes festgelegt. Die Ausgestaltung unterteilt sich in Programmbreite und -tiefe.

Die **Programmbreite** gibt an, wie viele Produktlinien im Programm vorhanden sind. Die Programmbreite können die meisten Gründer vernachlässigen, da in der Regel zum Gründungszeitpunkt nur ein Produkt (im Planungsstadium) vorliegt. Die **Programmtiefe** ist hingegen nicht außer Acht zu lassen. Durch diese legen Sie die Varianten eines Produkts innerhalb einer Produktlinie fest. Hier ist insbesondere zu bedenken, dass Sie mit Ihrem Angebot und einer Vielzahl von Varianten mehr Kundensegmente bedienen können als nur mit einer Version.

### BEISPIEL AUS DER AUTOMOBILBRANCHE

- Programmbreite: Es werden ein Cabrio, ein Sportwagen und ein Geländewagen angeboten
- Programmtiefe: Der Sportwagen ist auch mit einem stärkeren Motor erhältlich.

In welchem Umfang Sie produktbegleitend Dienstleistungen anbieten, hängt von

- der Komplexität des Produktes aus Sicht des Kunden,
- dem Wert und dem Risiko für den Kunden,
- den Kundenanforderungen,
- den Marktbedingungen und
- der Konkurrenz

ab.<sup>83</sup>

?

## KERNFRAGEN

- Ist Welche Leistungen sollen zu welchem Zeitpunkt angeboten werden?
- Wie viele Leistungen sollen zu welchem Zeitpunkt angeboten werden?
- Ist der Produktnutzen deutlich herausgestellt?

### Preispolitik – Was kostet Ihr Angebot?

Die Preisgestaltung umfasst alle Entscheidungen, die Einfluss auf die Preishöhe sowie die Art und Weise der Preisfestlegung und Durchsetzung haben. Die Preispolitik kann sich dabei an unterschiedlichen Strategien ausrichten.

Die **Penetrationspreispolitik** versucht mit relativ niedrigen Preisen schnell Massenmärkte zu erschließen. Wohingegen die **Skimmingpreispolitik** die Strategie verfolgt, mit hohen Preisen eine schnelle Amortisierung zu erreichen.

Die **Preisdifferenzierung** nutzt die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Kunden aus. So werden für die gleiche Leistung unterschiedliche Preise verlangt. Ein Beispiel hierfür wäre, dass Schüler oder Studenten bestimmte Online-Angebote vergünstigt erhalten.

Durch Angebotspakete wird eine **Preisbündelungsstrategie** verfolgt, die es Ihnen erlaubt, Ihren Kunden verschiedene Angebote in diversen Komplettpaketen zu unterschiedlichen Preisen anzubieten.

Die Implementierung der Preisentscheidung umfasst einmal die Konditionenpolitik und die Preisdurchsetzung. In der **Konditionenpolitik** müssen Sie entscheiden, ob und wie Sie Ihren Kunden Rabatte gewähren wollen und in welcher Form Sie Ihre Lieferungs- und Zahlungsbedingungen ausgestalten. Die **Preisdurchsetzung** hat den Zweck, den gewünschten Preis am Markt zu realisieren.

---

<sup>83</sup> Vgl. zu diesen Gründen SCHNEIDER (2002): 265f.

### **Preise kalkulieren – aber richtig!**

Die beiden folgenden Beispiele zeigen Ihnen zur Orientierung, wie ein Einzelunternehmer sowohl für ein Produkt als auch für eine Dienstleistung seine Preise kalkulieren kann. Bitte beachten Sie, dass es sich hierbei um zwei Beispiele handelt und Sie die Kalkulation entsprechend Ihrem Geschäftsvorhaben anpassen müssen.

### **Preiskalkulationsbeispiel für ein Produkt**

Das folgende Beispiel zeigt Ihnen eine kostenorientierte Preiskalkulation. In den meisten Fällen wird der errechnete Preis im Vergleich zur Konkurrenz zu hoch sein. Daher lassen Sie nie die Marktpreise außer Acht. Bedenken Sie zudem, dass Sie bei niedrigeren Preisen eine höhere Absatzmenge erreichen und so Fixkosten (z. B. Personalkosten) auf mehrere Produkte verteilt werden können, sodass sich wiederum der Preis bei einer kostenorientierten Kalkulation reduziert.

*„Die Erinnerung an schlechte Qualität währt länger, als die kurze Freude am niedrigen Preis!“ **John Ruskin***

Listenpreis des Vorprodukts beim Hersteller (ohne MwSt.)	340,00 Euro
./. Rabatte und sonstige Konditionen	40,00 Euro
= Einkaufspreis	300,00 Euro
+ Bezugskosten (Lieferung, Versand)	15,00 Euro
= Einstandspreis	315,00 Euro
+ Kalkulationsspanne (Fertigung, Vertrieb – gibt es weitere Fixkosten, die über Gemeinkosten einbezogen werden können/müssen?)	110,00 Euro
= Selbstkostenpreis	425,00 Euro
+ Gewinnspanne (z. B. 10%) <sup>84</sup>	42,50 Euro
= Nettoverkaufspreis	467,50 Euro
+ Mehrwertsteuer (19%)	88,83 Euro
= Bruttoverkaufspreis	556,33 Euro

<sup>84</sup> Der Einzelunternehmer müsste in der Lage sein, mit der Summe aller Gewinnspannen seinen Lebensunterhalt abzudecken.

### Preiskalkulationsbeispiel für eine Dienstleistung

Es ist der kalkulatorische Stundensatz zu ermitteln, der den Zeitpunkt der Kostendeckung bei einer bestimmten Auslastung angibt. Das folgende fiktive Ermittlungsschema soll Ihnen die Vorgehensweise verdeutlichen.

Mindestgewinn zur Deckung der Betriebsausgaben und der eigenen Lebenshaltungskosten Ermittlung der Anwesenheitstage Tage/Jahr <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wochenende</li> <li>• Urlaubstage</li> <li>• Krankheitstage</li> </ul> = Anwesenheitstage	40.152,50 Euro  365 Tage 104 Tage 20 Tage 14 Tage 227 Tage
Abrechenbare Arbeitsstunden/Tag Abrechenbare Arbeitsstunden/Jahr Auslastung	8 Stunden 1.816 Stunden 70%
Produktive Arbeitsstunden/Jahr	1.271,20 Stunden
Stundensatz benötigter Umsatz pro Arbeitsstunde (ohne Umsatzsteuer)	31,59 Euro

Die Arbeitsstunden in Höhe von 1.271,2 pro Jahr müssen den festgelegten Mindestgewinn von 40.152,50 €<sup>85</sup> decken. Daraus ergibt sich ein kalkulatorischer Stundensatz in Höhe von 31,59 € bei der Unterstellung, dass die 1.271,2 Stunden auch tatsächlich am Markt abgesetzt werden können. Der Preis für die angebotene Dienstleistung sollte sich also oberhalb dieses ermittelten Stundensatzes befinden, der Leistung jedoch angemessen sein. Zudem ist bei der Preisfestsetzung eine Orientierung an der Konkurrenz notwendig.

<sup>85</sup> Neben allen Betriebsausgaben müssen die 40.152,50 € auch dazu reichen, neben dem reinen Lebensunterhalt die Einkommensteuer des Einzelunternehmers sowie alle persönlichen Versicherungen, wie Kranken-, Unfall- oder Rentenversicherung abzudecken.

 i

## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Ein Richtwert könnte z. B. sein: Der Preis der Konkurrenten stellt die Obergrenze, die Kosten der Produktherstellung die Untergrenze der Preisentscheidung dar.

 ?

## KERNFRAGEN

- Wie haben Sie Ihre Preise kalkuliert?
- Wird Ihre Vorgehensweise dabei deutlich?
- Ist die Preisstrategie ausreichend beschrieben?

## Vertriebspolitik – Wie kann der Kunde Ihre Produkte/Dienstleistungen erwerben?<sup>86</sup>

Die Vertriebs- oder auch Distributionspolitik beschreibt, wie die Produkte den Kunden physisch erreichen. Hier können Sie direkte und indirekte Vertriebswege unterscheiden.

Der indirekte Vertrieb wird durch rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Einzel- und/oder Großhändler, wie z. B. Absatzmittler oder vertraglich gebundene, aber wirtschaftlich selbstständige Kooperationspartner realisiert (z. B. Franchisenehmer).

Beim direkten Vertrieb findet dagegen ein unmittelbarer Kontakt zwischen dem Unternehmer und dem Endverbraucher statt, wie z. B. im Internet. Welchen Weg Sie wählen, hängt davon ab, wie viele Kunden Sie erreichen möchten und wie erklärungsbedürftig und exklusiv Ihr Produkt ist. Natürlich ist auch das Produkt selbst maßgeblich für den Vertriebsweg. Insbesondere Dienstleistungen werden regelmäßig auf direktem Weg vertrieben, weil es anders kaum möglich ist.<sup>87</sup>

Im Zusammenhang mit der Vertriebspolitik ist möglicherweise auch die Notwendigkeit eines Lagers zu hinterfragen. Sollte ein Lager vonnöten sein, sind die Lagerkosten in der späteren Finanzplanung zu berücksichtigen.

### KERNFRAGEN

- Wo sollen welche Leistungen vertrieben werden?
- Auf welchen Wegen sollen welche Leistungen vertrieben werden?
- Welche Ihrer Zielgruppen möchten Sie durch welche ausgewählten Vertriebskanäle erreichen?
- Welche Kosten entstehen für den gewählten Vertriebsweg?

<sup>86</sup> Bei Hightech-Unternehmen: Im Rahmen der Distributionspolitik legen Sie Ihre Vertriebsstrategie und Ihre Vertriebswege fest. Bei Hightech-Unternehmen wird häufig zwischen Produkt- oder Lizenzverkauf unterschieden.

Der Produktverkauf umfasst dabei den Kauf des Produktes durch den Kunden zur uneingeschränkten Nutzung. Im Gegensatz dazu zahlt der Kunde beim Lizenzverkauf eine Nutzungsgebühr für die Verwendung des Produktes. Insbesondere bei diesem Vertriebsmodell müssen Sie im Businessplan eindeutig die Vor- und Nachteile für diesen Vertriebsansatz aufzeigen, da unter Investoren das Thema Lizenzverkauf oft kontrovers diskutiert wird. Dies liegt darin begründet, dass Sie sich mit den aus dem Lizenzgeschäft erreichbaren Umsätzen sehr stark vom Erfolg oder Misserfolg der Kunden (Lizenznehmer) und deren (Produkt-)Strategie abhängig machen. Darüber hinaus ist es oft eine schwierige Diskussion mit dem Kunden, eine für das Gründungsunternehmen sehr wichtige Vorauszahlung in sachgerechter Höhe zu vereinbaren.

<sup>87</sup> Umgekehrt sind bei materiellen Produkten direkte Vertriebe beim Kunden oder Wege über Einzel- oder Großhändler möglich. Tendenziell werden Endverbraucher oftmals über Groß- oder Einzelhändler erreicht, während Zwischenprodukte, die weiter ver- oder bearbeitet werden, regelmäßig im Direktvertrieb vertrieben werden.

## Kommunikationspolitik – Wie werden Ihre Kunden auf Sie aufmerksam?

Da es eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten gibt, kann der Gründer anhand von verschiedenen Kriterien die Instrumente auswählen. So ist eines der Kriterien, ob die Zielsetzungen der Kommunikationspolitik durch das Instrument erreicht werden können.

### INSTRUMENTE DER KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Indirekte Instrumente	Direkte Instrumente
Öffentlichkeitsarbeit	Direkt-Marketing (z.B. persönliche Anschreiben; Katalogversand)
Sponsoring	Verkaufsförderung (z.B. Gutscheine; Kostproben)
Product Placement (z.B. Platzierung von Produkten in Filmen)	Persönlicher Verkauf
Werbung (z.B. Verteilung von Flyern und Plakaten)	Messen/Ausstellungen Online Kommunikation Events

Sie sollten dabei genau wissen, welche Reichweite, z. B. lokal, regional, national oder international das von Ihnen gewählte Instrument aufweist. Ebenso müssen die zeitlichen Einsatzmöglichkeiten erörtert werden, da einige Instrumente, wie z. B. die Zeitung, zeitlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Feedbackfunktion wie z. B. eine Antwortmöglichkeit kann Ihnen helfen, zu messen, wie erfolgreich das von Ihnen gewählte Instrument ist.

## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Im Zusammenhang mit der Kommunikationspolitik muss auch eine Erwähnung der Öffentlichkeitsarbeit stattfinden. Die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit – auch Public Relations (PR) genannt – ist es, eine gute Beziehung zu allen Adressaten des Unternehmens aufzubauen und zu pflegen.<sup>88</sup> Das Hauptziel der PR ist somit die Verbesserung des Unternehmensimages. Dafür können Sie auf Instrumente wie z. B. Herstellung guter Kontakte zu Presse, Rundfunk und Fernsehen, Abhalten von Pressekonferenzen und den Einsatz von attraktiv gestalteten Geschäftsberichten, Broschüren und Zeitschriften zurückgreifen. Die Aufgaben der PR können sich in dem Aufbau einer Unternehmenskommunikation und der Pflege der Kontakte unterteilen.

Auch die gestalterischen Möglichkeiten bieten Potential. Dabei ist die Gestaltung und Umsetzung Ihres Logos eine wichtige und vor allem relativ konstitutive Entscheidung. Sie sollten dabei versuchen ein Logo zu wählen, das zum einen zeitlos und prägnant ist und zum anderen technische Anforderungen erfüllt. Eventuelle Rechtsverletzungen müssen vorab ausgeschlossen werden.

Selbstverständlich müssen Sie bei der Wahl der Instrumente die Kosten im Blick haben. Instrumente wie das Fernsehen werden selten in Betracht kommen. In der Regel werden aber Basisinstrumente wie ein Internetauftritt sowie der Druck von Visitenkarten, Papier mit Unternehmensbriefkopf etc. zwingend sein.

## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Egal welches Konzept Sie auswählen, es sollte authentisch sein und zu Ihrem Unternehmen (Image), Ihrer Idee und vor allem zu Ihrer Zielgruppe passen.

### Besonderheiten in der Gründungssituation hinsichtlich der Werbeetatplanung und Werbestrategie

Insbesondere unmittelbar vor und nach der Gründung, dies bedeutet für den ersten Marktauftritt, darf der Werbeetat aus den oben genannten Gründen nicht zu knapp kalkuliert werden. Auch sollte stets berücksichtigt werden, dass erste Werbemaßnahmen nicht den gewünschten Erfolg bringen und somit möglicherweise längere Kampagnen erforderlich sind oder aber die Marketingstrategie geändert werden muss.

<sup>88</sup> Vgl. dazu auch KOTLER et al (2007): 927.

## KERNFRAGEN

- Ist es deutlich, welche Instrumente wann und warum eingesetzt werden?
- Ist das Instrument für Zielgruppe und Unternehmensidee passend gewählt?
- Wurde das vorhandene Budget bei der Wahl berücksichtigt?

### Produktpolitik

- Welches Produkt bieten Sie an?
- Werden weitere Produkte angeboten?
- Welche Leistungen (Schulungen, Beratungen etc.) stehen im Zusammenhang mit dem angebotenen Produkt?
- Planen Sie Erweiterungen des Produktes?

### Distributionspolitik

- Wie erfolgt der Vertrieb Ihres Produktes?
- Verfolgen Sie eine internationale Vertriebsstrategie?

### Preispolitik

- Wie kalkulieren Sie Ihren Preis (z. B. Summe der Herstellungskosten zzgl. Gewinnmarge)?
- Welche Preise werden aktuell am Markt bezahlt?
- Wie berechnen Sie Zusatzleistungen (z. B. Schulungen, die im Zusammenhang mit Ihrem Produkt stehen)?
- Akzeptiert der Markt Ihren festgelegten Preis?
- Wie sind die Preise potentieller Wettbewerbstechnologien?

### Kommunikationspolitik

- Wie ist Ihre Kommunikationsstrategie ausgestaltet?
- Ist die Kommunikation für Ihre Kunden einfach und verständlich?
- Welche Marketinginstrumente verwenden Sie?

## 2.6 DREI- BIS FÜNF-JAHRES-FINANZPLANUNG

### Stimmen die Zahlen?

Die Aufgabe der Finanzplanung ist die Ermittlung des erforderlichen Gesamtkapitalbedarfs, die Sicherung der Rentabilität und die Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit. Damit ist das Zahlenwerk meist eines der umfangreichsten Bestandteile Ihres Businessplans. Hier kommt es insbesondere darauf an, dass Sie die zugrunde gelegten Zahlen und die damit verbundenen Annahmen begründen können und realistische Zahlen auswählen. Dabei ist es meist einfacher, die Ausgabenseite zu kalkulieren, da hier entsprechende Angebote eingeholt und die am jeweiligen Markt vorhandenen Preise relativ einfach abgefragt werden können. Schwierig ist die Kalkulation der Einnahmen, da hier stets Annahmen getroffen werden müssen, wie viele Kunden Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu welchem Preis nachfragen und bezahlen werden. Die Bestandteile der Planung variieren unter Berücksichtigung des Gründungsvorhabens und der Gründungsform. Dies gilt auch bezüglich des Planungshorizonts. Sie müssen selbst entscheiden, ob möglicherweise für Ihre Geschäftsidee eine Drei-Jahresplanung bereits ausreichend ist.<sup>89</sup>

#### ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Vielfältige Beispiele und Vorlagen für die Finanzplanung finden Sie im Internet. Bitte berücksichtigen Sie jedoch, dass eine reine Übernahme dieser Pläne nicht möglich ist, sondern zwingend eine Anpassung der Finanzplanung auf Ihre Geschäftsidee erfolgen muss!

Ferner sollten die aufgezeigten Zahlen mit den vorherigen Erläuterungen in Ihrem Businessplan korrespondieren. Sie sollten darauf achten, nicht nur das reine Zahlenwerk darzustellen, sondern auch die Herkunft und Illustration der Zahlen zu erläutern, um so eine Schlussbetrachtung eines jeden erstellten Planes vorzunehmen.

---

<sup>89</sup> So wünschen sich Investoren in aller Regel eine Fünf-Jahresplanung.

## Investitionsplan – In welcher Höhe wollen Sie Investitionen tätigen?

In der Investitionsplanung werden die für die geplante Leistungserstellung erforderlichen Vermögensgegenstände und deren Anschaffungskosten ermittelt. Das Ergebnis der Investitionsplanung zeigt somit alle Vermögensgegenstände auf, die im Rahmen Ihrer Existenzgründung aufgrund technischer und wirtschaftlicher Anforderungen angeschafft werden müssen.

Daher sollen die geplanten kurz- und langfristigen Investitionen, getrennt nach Anlage- und Umlaufvermögen, zahlenmäßig unter Berücksichtigung der Abschreibungen dargestellt und benannt werden. Die Abschreibung richtet sich dabei nach der geplanten Nutzungsdauer des Vermögensgegenstandes.

i

### ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Abschreibungen erfassen die Wertminderung eines Vermögensgegenstandes. Dabei findet die lineare Abschreibungsmethode am häufigsten Verwendung. Bei dieser werden die Anschaffungskosten gleichmäßig über die Nutzungsdauer verteilt.

Bitte beachten Sie, dass die Abschreibungen nur in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt werden und die Auszahlungen für die Investitionen nur in der Liquiditätsplanung erscheinen.

Eine Unterscheidung der kurz- und langfristigen Investitionen erfolgt anhand des Planungshorizonts. Investitionen mit einer Nutzungsdauer von ein bis zwei Jahren werden der kurzfristigen Planung und damit dem Umlaufvermögen angerechnet. Zeitlich darüberhin-  
ausgehende Investitionen der langfristigen Planung sind dagegen dem Anlagevermögen zuzuordnen. Hierzu einige Beispiele:

Kurzfristige Investitionen	Langfristige Investitionen
Warenlager	Grundstücke; Gebäude; Maschinen

## KERNFRAGEN

- Welche Investitionen in Sachkapital sind für Ihre Geschäftsidee erforderlich, um Umsätze generieren zu können?
- Ist Ihre Investitionsplanung unter Berücksichtigung der angegebenen Planungshorizonte erstellt?
- Haben Sie sowohl eine kurzfristige als auch eine langfristige Investitionsplanung erstellt?
- Haben Sie die jeweiligen Abschreibungen berücksichtigt?
- Zu welchem Zeitpunkt fällt welche Investition an?

?

### Kapitalbedarfsplan – Wie viel Kapital benötigen Sie?

Der Kapitalbedarfsplan zeigt die Mittelverwendung auf. In dieser Planung ist daher die Höhe der Mittel – in zeitlicher Staffelung – darzustellen, die für Ihre Existenzgründung insgesamt aufgebracht werden müssen. Dies umfasst sowohl einmalige Kosten, wie z. B. Gründungskosten oder Notargebühren, als auch alle laufenden Kosten, wie z. B. Material- und Wareneinsatzkosten. Zugleich ermöglicht die Planung, Investoren einen transparenten Überblick über einen eventuellen Kapitalbedarf zu geben.

## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Der Kapitalbedarf umfasst das gesamte benötigte Kapital. Setzen Sie daher den Gesamtkapitalbedarf nicht mit einem eventuell benötigten Fremdkapitalbedarf gleich! Zur Deckung des gesamten Kapitalbedarfs können sowohl eigene, als auch fremde Mittel herangezogen werden.

i

## KERNFRAGEN

- Wie hoch ist Ihr gesamter Kapitalbedarf?
- Wie wird dieser gedeckt?

?

### Personalbedarfsplan – Haben Sie alle Personalkosten erfasst?

Hier sollten Sie darstellen, welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen zu welchen Gehältern kurz- und langfristig eingestellt werden. Hierbei müssen Sie neben den Personalkosten auch die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, Beiträge zur Berufsgenossenschaft etc. mitberücksichtigen.

i

#### ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Aktuelle Informationen zur Höhe von Personalnebenkosten erhalten Sie unter <https://www.uni-due.de/ide/ratgeber.php>.

?

#### KERNFRAGEN

- Haben Sie vor, Mitarbeiter einzustellen oder können Sie Ihre Idee aus alleiniger Kraft realisieren?
- Welche Kosten haben Sie für personelle Ressourcen zu erwarten?

### Umsatzplanung – Welche Umsätze erwarten Sie?

In der Umsatzplanung stellen Sie für jeden einzelnen Monat Ihre voraussichtlichen Umsätze dar und ermitteln so Ihren Gesamtumsatz pro Jahr. Damit korrespondiert die Umsatzplanung zwingend mit der Absatz- und Preisplanung. Dies könnte, wie beispielsweise in dem folgenden Schema dargestellt, für jedes Jahr aufgelistet werden.

Monat	Akquirierte Kunden/ verkaufte Produkte pro Monat	Auslastung pro Monat	Umsatz pro Monat
-------	--	-------------------------	---------------------

Der Umsatz errechnet sich dabei wie folgt:

$$\text{Umsatz} = \text{Absatzmenge} \times \text{Preis}$$

Ferner ist zu beachten, wann welche Umsätze generiert wurden, ob Preisreduktionen, z. B. Skonto, gewährt werden und wann z. B. die Umsatzsteuer abzuführen ist.

## KERNFRAGEN

- Wie entwickeln sich die Absatzmengen in drei bis fünf Jahren?
- Basiert der Umsatz auf realistischen und konservativen Bedingungen?

### Gewinn- und Verlustrechnung – Welche Gewinne und Verluste sind zu erwarten?

In einer Gewinn- und Verlustrechnung werden alle Erträge und Aufwendungen einer Periode unabhängig davon, ob auch eine entsprechende Einzahlung oder Auszahlung in der Periode stattfindet, erfasst. Der Saldo (aus Aufwendungen und Erträgen) ist der Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag der jeweiligen Periode.

Die Differenzierung zwischen Erträgen und Einzahlungen sowie Aufwendungen und Auszahlungen bereitet kaufmännischen Laien aufgrund der Komplexität oder fehlendem Fachwissen, oft Probleme. Am deutlichsten wird der Unterschied anhand des folgenden Beispiels:

Soweit Sie für Ihr neu gegründetes Unternehmen eine Rechnung an einen Kunden schreiben, liegt ein Ertrag vor, unabhängig davon, ob diese Rechnung unverzüglich oder erst zu einem späteren Zeitpunkt beglichen wird. Erfolgt die Bezahlung der Rechnung sofort, fallen Ertrag und Einzahlung zeitlich zusammen (Barverkäufe). In der Regel wird aber die Rechnung erst später per Banküberweisung beglichen. Dies hat zu Folge, dass die Einzahlung (der Zeitpunkt, zu dem Sie über das Geld tatsächlich verfügen) meistens später erfolgt. Das Gleiche gilt natürlich in umgekehrter Folge für das zeitliche Auseinanderfallen von Aufwand und Auszahlungen, wenn Sie eine Rechnung erhalten, diese aber zeitversetzt begleichen.

Auf Basis der Gewinn- und Verlustrechnung und der vorhandenen Planzahlen lässt sich ebenso eine Rentabilitätsvorschau erstellen, die Aufschluss über die Rendite (Verzinsung) des eingesetzten Kapitals gibt. Dazu können betriebswirtschaftliche Kennzahlen ermittelt werden. Zum einen sind diese für potentielle Kapitalgeber interessant, damit diese einschätzen können, wie rentabel Ihr Gründungsvorhaben ist und ob eine Investition in Ihr Unternehmen lohnenswert ist. Zum anderen sind Kennzahlen auch eine Kontrolle für Sie selbst, um die Entwicklung Ihres Unternehmens einschätzen zu können. Dabei können Sie Ihre errechneten Kennzahlen mit den Werten Ihrer Konkurrenz vergleichen. Ihre Hausbank, aber auch Verbände und Kammern können Ihnen hierzu Auskunft erteilen. Folgende Kennzahlen sollten Sie daher bei der Erstellung Ihres Businessplans berechnen:

## Kennzahlen – Für den schnellen Überblick!

KENNZAHL	FORMEL <sup>90</sup>	BEDEUTUNG/ INFORMATION
Eigenkapital- rentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	Wie erhöht sich Ihr Gewinn, wenn Sie Ihr Eigenkapital um eine Einheit erhöhen? Wie rentabel ist die Investition in Ihr Unternehmen?
Umsatz- rentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}}$	Wie viel Gewinn erzielen Sie pro Umsatzeinheit (z. B. Euro)?
Gesamtkapital- rentabilität	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}}$	Welche Gesamterträge erwirtschaften Sie mit Ihrem Unternehmen?

?

### KERNFRAGEN

- Welche Erträge und Aufwendungen sind in welcher Höhe zu erwarten?
- Ist der Unternehmensgewinn für die nächsten drei Jahre berechnet worden?
- Ist der Mindestgewinn ausreichend?

<sup>90</sup> Der Gewinn ist hier der Gewinn vor Steuern. Vgl. zur Berücksichtigung der Gewinngröße und der Ermittlung ausführlich WÖHE/DÖRING/BRÖSEL (2016): 908, 915f

## **Zins- und Tilgungsplan – Welchen Fremdkapitalverpflichtungen müssen Sie nachkommen?**

Im Zins- und Tilgungsplan führen Sie für die Laufzeit eventueller Fremdkapitalinanspruchnahmen die Tilgungen und Zinsen auf. So erhalten Sie einen Überblick über monatliche Verpflichtungen, die Ihre Liquidität belasten.

## **Steuern**

### **Steuerzahlungen – Achten Sie auf die Liquidität!**

In Ihrem Businessplan haben Sie auch – insbesondere im Hinblick auf Ihre Liquidität – Steuerzahlungen und Steuervorauszahlungen zu berücksichtigen.

#### **1. Einkommensteuer**

Jede natürliche Person, die in Deutschland ihren Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt hat, ist unbeschränkt einkommensteuerpflichtig. Die Einkommensteuer ist eine Jahressteuer, wobei unterjährige Einkommensteuervorauszahlungen zu entrichten sind. Damit müssen Sie diese Einkommensteuervorauszahlungen in Ihrer Liquiditätsplanung berücksichtigen. Auch in einer Funktion als Arbeitgeber sind Sie dafür verantwortlich, dass Sie für Ihre Mitarbeiter monatlich eine Lohnsteuer – als Einkommensteuervorauszahlung – an das Finanzamt entrichten.

#### **2. Umsatzsteuer**

Die Umsatzsteuer besteuert den Umsatz von Waren und Dienstleistungen. Die Umsatzsteuerschuld ergibt sich dabei durch Anwendung des Steuersatzes auf die Höhe des vereinbarten Entgelts. Der normale Umsatzsteuersatz beträgt zurzeit 19%. Ein ermäßigter Steuersatz von 7% gilt für bestimmte, in der Anlage zum Umsatzsteuergesetz aufgezählte, Umsätze. Dazu gehören z. B. einige Nahrungsmittel (ausgenommen Nahrungsmittel zum Verzehr an Ort und Stelle in Restaurants), Milch, Bücher, Zeitungen, Zeitschriften, etc.

Generell haben Kleinunternehmer die Möglichkeit, keine Umsatzsteuer zu erheben. Wird dieses Recht in Anspruch genommen, ist jedoch auch der Abzug der Vorsteuer untersagt. Diese Regelung kann jeder nutzen, dessen Umsatz im Vorjahr nicht höher als 17.500,00 € war und im laufenden Jahr nicht mehr als 50.000,00 € beträgt (§ 19 UStG). Auch der Verzicht auf diese Steuerbefreiung ist möglich. Allerdings sind Sie bei dieser Wahl als Kleinunternehmer mit allen steuerpflichtigen Umsätzen für fünf Jahre an den Verzicht auf Umsatzsteuerfreiheit gebunden.

#### **3. Gewerbesteuer**

Alle natürlichen Personen oder Personengesellschaften, die (einkommensteuerlich) gewerbliche Einkünfte im Sinne des § 15 EStG erwirtschaften, unterliegen zusätzlich der Gewerbesteuer. Kapitalgesellschaften unterliegen jedoch immer der Gewerbesteuer, da diese einen Gewerbebetrieb kraft Rechtsform darstellen.

Ausgangsgröße zur Ermittlung der Gewerbesteuer ist der einkommensteuerliche Gewinn aus Gewerbebetrieb, verändert um bestimmte Hinzurechnungen (insbesondere 25 Prozent der Zinsen) und Kürzungen. Durch diese Korrekturen wird der sogenannte Gewerbeertrag, welcher die Bemessungsgrundlage der Gewerbesteuer darstellt. Bei natürlichen Personen und Personengesellschaften gilt ein Freibetrag von 24.500,00 €. Kapitalgesellschaften erhalten diesen Freibetrag nicht.

Der Gewerbesteuerertrag ist zweigeteilt. Er setzt sich zusammen aus einer durch das Gewerbesteuergesetz bundeseinheitlich festgelegten Steuermesszahl (m) in Höhe von 3,5 Prozent und einem gemeindeindividuellen Hebesatz (h):

$$\text{Gewerbesteuer} = m * h.$$

## Sozialversicherung

### Sozialversicherungsrechtliche Aspekte der Selbstständigkeit

Mit der Aufnahme einer freiberuflichen oder gewerblichen Vollzeitätigkeit besteht grundsätzlich keine Sozialversicherungspflicht mehr, so wie diese regulär bei Arbeitnehmern vorgeschrieben ist. Allerdings bestehen bei einer Vielzahl von Berufsgruppen, bei einigen Rechtsformen und in besonderen Fallkonstellationen sozialversicherungsrechtliche Sonderbestimmungen, die nachfolgend fortlaufend dargestellt werden. Aufgrund der Komplexität der Materie kann die Lektüre dieses Kapitels aber keinesfalls die Beratung durch entsprechende Experten und das Studium weiterer Fachpublikationen ersetzen. Überdies sind gerade im Sozialversicherungsrecht Gesetzesänderungen eher die Regel, als die Ausnahme. So plant die neue große Koalition eine Altersvorsorgepflicht für alle Selbstständigen einzuführen und will den Mindestbeitrag zur gesetzlichen Krankenversicherung für Selbstständige senken. Wie die Umsetzung dieser Vorhaben konkret aussehen könnte, ist allerdings noch unklar.

#### 1. Krankenversicherung

Seit dem 01.04.2007 wurde mit dem GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz die Krankenversicherungspflicht für diejenigen eingeführt, die anderweitig keinen Anspruch auf Absicherung im Krankheitsfall hatten. Seit dem 01.01.2009 besteht nunmehr gemäß § 193 III Versicherungsvertragsgesetz eine allgemeine Krankenversicherungspflicht für jeden.

Der Gesetzgeber möchte damit eine Entwicklung stoppen, die zuvor gerade bei Selbstständigen, die nur geringe Einkommen erzielten, zu beobachten war. Viele Selbstständige verzichteten bislang auf eine Krankenversicherung, um sich die Beiträge zu sparen. Ob und inwieweit es mit der Einführung der Krankenversicherungspflicht wirklich gelungen ist, diese Entwicklung vollständig zu stoppen, ist unklar.

Selbstständige können grundsätzlich mit Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit zwischen der freiwilligen Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenversicherung oder der Mitgliedschaft in einer privaten Krankenversicherung wählen. (Dieses Wahlrecht gilt bei einzelnen Berufsgruppen eingeschränkt) Ein wesentlicher Unterscheid zwischen der gesetzlichen und der privaten Krankenversicherung besteht in der Erhebung der Beiträge. Während bei der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) die Höhe der Beiträge einkommensabhängig ist, richten sich die Beiträge der privaten Krankenversicherung (PKV) nach dem Alter und dem Gesundheitszustand der versicherten Person. Sodass als Faustformel gilt: Je jünger und gesünder die versicherte Person ist, desto attraktiver ist auch die private Krankenversicherung im direkten Vergleich. Allerdings geht diese Gleichung nur auf, wenn als Privatversicherter die Ersparnisse aus den ersten Jahren auch wirklich zurücklegt. Denn mit zunehmendem Alter und zunehmenden Erkrankungen kann die private Versicherung deutlich teurer werden.

Überdies muss bei der Entscheidung zwischen GKV oder PKV auch bedacht werden, dass bei der GKV Kinder und Lebenspartner familienversichert sind. Was damit einhergeht, dass – solange die Kinder und Lebenspartner keine eigenen Einkünfte erzielen – diese über den „Hauptverdiener“ ohne weitere Beiträge ebenfalls versichert sind. Dies gilt bei der PKV nicht. Bei dieser Versicherungsart müssen sich alle Parteien grundsätzlich selber versichern.

Einschränkungen bei der Wahl der Krankenversicherung haben Mitglieder der Künstler-sozialkasse. Diese sind grundsätzlich bei der GKV versichert, können aber bei Neueintritt oder bei fortdauernder Überschreitung der Beitragsbemessungsgrenze zur Krankenversicherung in die PKV wechseln bzw. verbleiben. Der Mindestbeitrag bei der gesetzlichen Krankenversicherung inklusive Pflegeversicherung liegt aktuell bei 403,04 € ohne etwaige Zuschläge der Krankenkassen. Gründer, die einen Existenzgründerzuschuss nach § 93 SGB III durch die Agentur für Arbeit erhalten oder sogenannte „Härtefälle“, liegen aktuell bei einem Beitrag von 251,97 € ohne Zusatzbeiträge. Die Beiträge werden von dem Spitzenverband „Bund der Krankenkassen“ festgelegt und angepasst.

## 2. Rentenversicherung

Die Ausnahmen von der grundsätzlichen Befreiung von der Rentenversicherung für Selbstständige sind im § 2 SGB VI genannt. Hier ist allerdings zu beachten, dass für jede einzelne Berufsgruppe die im § 2 SGB VI benannt wird, eine Einzelfallprüfung vorgenommen werden sollte. Einen guten Überblick bieten hier die Publikationen des Deutschen Rentenversicherung Bunds.<sup>91</sup>

Handwerker, die nach Abschluss ihrer Meisterprüfung oder einem gleichgestellten Abschluss z. B. Masterabschluss als Ingenieur, in einem der Handwerksrollen benannten Beruf selbstständig werden, müssen in die gesetzliche Rentenversicherung einzahlen bis 18 Beitragsjahre erfüllt sind. Bei Personengesellschaften gilt dies für den oder die Gesellschafter, die die berufsrechtlichen Voraussetzungen erfüllen und in der Gesellschaft auch tatsächlich selbstständig sind. Die Beitragspflicht endet jedoch nicht mit der Einstellung eines sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmers. Soll die Rentenversicherungspflicht vermieden werden, bleibt als Möglichkeit noch die Gründung einer Kapitalgesellschaft.

Selbstständige in Bildung und Pflege sind grundsätzlich ebenfalls rentenversicherungspflichtig. Als selbstständig gelten Lehrer die z. B. an Schulen, Universitäten oder anderen Bildungseinrichtungen unterrichtend tätig sind. Hier geht es immer um die Fragestellung, ob die Personen das Wissen, Können und die Fertigkeiten in Form von Gruppen- oder Einzelunterricht vermitteln. Der Lehrbegriff wird von der Deutschen Rentenversicherung weit ausgelegt. So sind auch Nachhilfelehrer, Golftrainer oder Trainer in Fitnessstudios regelmäßig rentenversicherungspflichtig.

---

<sup>91</sup> Siehe: [https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/3\\_Infos\\_fuer\\_Experten/01\\_Sozialmedizin\\_Forschung/01\\_sozialmedizin/publikationen\\_node.html](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/3_Infos_fuer_Experten/01_Sozialmedizin_Forschung/01_sozialmedizin/publikationen_node.html) (Stand 07.2018), Selbstständige und Pflichtversichert.

Selbiges gilt im Übrigen auch für Coaches, Trainer, Moderatoren, Supervisoren und ähnliche Berufe. Ebenfalls rentenversicherungspflichtig sind selbstständige Erzieher, wenn die Tätigkeit auf die Charakterbildung von Kindern und Jugendlichen ausgerichtet ist.

Für Pflegeberufe und artverwandte Tätigkeiten besteht grundsätzlich gleichermaßen eine Rentenversicherungspflicht. Betroffen sind hier alle Berufe die überwiegend auf ärztliche Anordnung handeln wie z. B. Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Pfleger, aber auch Logopäden und andere Stimm-, Sprech- und Sprachtherapeuten. Sportmasseure und selbstständige Altenpfleger sind von dieser Regelung ausgenommen, soweit diese überwiegend gesunde und lediglich aufgrund von altersbedingten Einschränkungen betroffene Personen betreuen.

Die Rentenversicherungspflicht endet in diesem Fall mit der Einstellung eines sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmers, der in unmittelbarem Zusammenhang mit der Tätigkeit angestellt wird. Hebammen und Entbindungspfleger sind immer Mitglieder der gesetzlichen Rentenversicherung. Rentenversicherungspflicht besteht grundsätzlich auch auf Antrag für Künstler und Publizisten sowie für alle übrigen Personen der darstellenden oder bildenden Kunst. Diese Berufsgruppe kann auf Antrag Mitglied bei der Künstlersozialkasse werden.<sup>92</sup>

Ferner besteht Rentenversicherungspflicht auch für diejenigen Selbstständigen, die ganz oder überwiegend nur für einen Auftraggeber tätig sind und keine versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen (sog. arbeitnehmerähnliche Selbstständige). Nach § 2 Nr. 9 SGB VI können sich Existenzgründer auf Antrag von dieser Regelung befreien lassen. Gleiches gilt für Selbstständige, die bereits das 58. Lebensjahr vollendet haben. Diese Sonderregelung gemäß § 2 Nr. 9 SGB VI gilt nunmehr auch für Gesellschaftergeschäftsführer, die alleinige Inhaber einer Kapitalgesellschaft (GmbH oder UG) sind. Somit kann hier eine Rentenversicherungspflicht durch die Errichtung einer Kapitalgesellschaft nicht umgangen werden.

Strikt von den Regelungen für arbeitnehmerähnliche Selbstständige, sind die Bestimmungen zur Scheinselbstständigkeit zu trennen. Scheinselbstständigkeit liegt nach Auffassung der Deutsche Rentenversicherung Bund unter anderem dann vor, wenn der Selbstständige keine oder nur geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer beschäftigt, auf Dauer nur einen Auftraggeber hat, in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers eingebunden ist und typische Merkmale unternehmerischen Handelns nicht vorliegen. Diese und andere Merkmale sind aus zuvor ergangenen Urteilen des Bundessozialgerichtes erwachsen. Erwägt ein Auftraggeber einen längerfristigen Auftrag an einen Selbstständigen zu vergeben und es können die vorgenannten Merkmale erfüllt sein, ist es sehr ratsam vor Auftragsvergabe die Clearingstelle der Rentenversicherung zu kontaktieren und vorab prüfen zu lassen, ob eine Scheinselbstständigkeit vorliegt oder nicht. Denn wird eine Scheinselbstständigkeit im Nachhinein im Rahmen einer Sozialversicherungsprüfung festgestellt, so wird die selbstständige Arbeit umgewandelt in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis. Der Auftraggeber muss dann die Sozialversicherungsbeiträge für den Arbeitgeber (zuvor Auftraggeber) und den umqualifizierten Arbeitnehmer (zuvor Auftragnehmer) nachentrichten und haftet unter Umständen auch für etwaige Steuerrückstände des vormaligen Auftragnehmers.

---

<sup>92</sup> Auf die Rentenversicherungspflicht für Seelotsen und Küstenschiffer wird nicht gesondert eingegangen. .

### **Die Beitragshöhe in der Rentenversicherung:**

Der Beitragssatz zur Rentenversicherung basiert grundsätzlich auf dem jeweils gültigen aktuellen Beitragssatz (derzeit 18,6%) und der Bezugsgröße, die jährlich für West- und Ostdeutschland neu festgelegt wird.

#### 1. Halber Regelbeitrag für Einsteiger

Innerhalb der ersten drei Kalenderjahre nach dem Jahr der Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit können sich alle Pflichtversicherten für den sogenannten halben Regelbeitrag entscheiden. Er beträgt in 2018 in den alten Bundesländern 283,19 € und 250,64 € in den neuen Bundesländern.

#### 2. Regelbeitrag

Ohne Rücksicht auf das tatsächliche Arbeitseinkommen können Pflichtversicherte den vollen Regelbeitrag zahlen. Er beträgt aktuell monatlich 566,37 € in den alten und 501,27 € in den neuen Bundesländern.

#### 3. Einkommensgerechter Beitrag

Davon abweichend können Pflichtversicherte auch niedrigere oder höhere Beiträge als den Regelbeitrag zahlen, wenn ein abweichendes Arbeitseinkommen anhand des letzten Einkommensteuerbescheides nachgewiesen wird.

Ungeachtet von einer Pflichtversicherung besteht die Möglichkeit für alle selbstständig Tätigen, sich freiwillig gesetzlich zu versichern. Dies kann unter Umständen auch sinnvoll sein, denn neben der steuerlichen Abzugsfähigkeit der Rentenversicherungsbeiträge ist eine freiwillige Fortzahlung der Beiträge insbesondere für diejenigen sinnvoll, die bereits hohe Anwartschaften bei der gesetzlichen Versicherung erworben haben.

Von der **Arbeitslosenversicherung** sind alle in den anderen Versicherungssparten unter Umständen Pflichtversicherten befreit. Allerdings besteht für Existenzgründer, die durch die Agentur für Arbeit im Rahmen eines Existenzgründerzuschusses gefördert werden, die Möglichkeit, sich freiwillig für den Fall der Arbeitslosigkeit zu versichern.

### **3. Sozialversicherungsrechtliche Besonderheiten bei Kapitalgesellschaften**

Das deutsche Gesellschaftsrecht trennt strikt zwischen Personengesellschaften, wie der Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, der Partnerschaftsgesellschaft, der Offenen Handelsgesellschaft oder der Kommanditgesellschaft und den Kapitalgesellschaften, wie der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder der Aktiengesellschaft (AG). Die Unternehmersgesellschaft haftungsbeschränkt (UG) ist eine Sonderform der GmbH, bei der das Stammkapital auch geringer als 25.000 € sein darf. Neben den deutschen Rechtsformen sind aufgrund der europäischen Niederlassungsfreiheit auch europäische Rechtsformen in Deutschland zugelassen, wie z. B. die vor der Einführung der UG haftungsbeschränkt sehr beliebte Rechtsform der irischen oder britischen Limited. Für ausländische Kapitalgesellschaften gilt hinsichtlich der sozialversicherungsrechtlichen Behandlung, dass sie in Gänze den deutschen Kapitalgesellschaften gleichgestellt sind.

Grundsätzlich sind, unter Berücksichtigung der vorgenannten Einschränkungen und Ausnahmetatbestände, Inhaber von Personalgesellschaften von der Sozialversicherung befreit. Bei Kapitalgesellschaften ist es möglich, sich von dem Selbstkontrahierungsverbot gemäß § 181 BGB befreien zu lassen. Daher ist es möglich, dass ein oder mehrere Gesellschafter auch schuldrechtliche Verträge zwischen sich und der Gesellschaft abschließen können. Zu diesen schuldrechtlichen Verträgen gehört auch das Arbeitsverhältnis. Daher gelten insbesondere für solche Vertragsverhältnisse sozialversicherungspflichtige Besonderheiten.

Die Vorstände von **Aktiengesellschaften** sind gesetzlich ausdrücklich von der Rentenversicherung und von der Arbeitslosenversicherungspflicht ausgenommen. Hinsichtlich der Krankenversicherung herrscht zwischen den einzelnen Senaten des Bundessozialgerichtes Uneinigkeit. Auch kann es insbesondere bei der europäischen SE unter bestimmten Fallkonstellationen zur Sozialversicherungspflicht für Vorstände kommen, da die SE sich in der Struktur von der deutschen AG unterscheiden kann.<sup>93</sup> Auch hier sollte im Zweifel immer vor Beginn des Beschäftigungsverhältnisses die Clearingstelle der Deutschen Rentenversicherung Bund zur Prüfung gebeten werden.

Bei der **GmbH** und den der Rechtsform der GmbH gleichgestellten Gesellschaften, wie der UG haftungsbeschränkt und ausländischen Kapitalgesellschaften, gelten folgende Regelungen:

1. Fremde Dritte, die die Geschäftsführung der GmbH übernehmen sind immer sozialversicherungspflichtige Beschäftigte im Sinne des vierten Sozialgesetzbuches.
2. Bei Geschäftsführern, die gleichzeitig Gesellschafter der GmbH sind, liegt dann eine Sozialversicherungspflicht vor, wenn diese Gesellschafter nicht maßgeblichen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben können. Die Maßgeblichkeit richtet sich immer an den in der Satzung der Gesellschaft zur Ausübung des Stimmrechts getroffenen Regelungen. Maßgeblich sind Gesellschafter immer dann, wenn sie über eine eindeutige Stimmrechtsmehrheit verfügen.

**Beispiel:** A und B gründen eine GmbH. In der Satzung steht, dass Entscheidungen mit einfacher Mehrheit getroffen werden. Sowohl A als auch B sind Geschäftsführer und beide sind maßgeblich im Sinne der Sozialversicherung, weil faktisch Entscheidungen nur einstimmig herbeigeführt werden können. Völlig anders wäre dieser Sachverhalt zu beurteilen, wenn A, B und C eine GmbH gründen würden und erneut in der Satzung eine einfache Mehrheit ausreichend wäre, um Entscheidungen herbeizuführen. Wenn in dieser Fallkonstellation alle Gesellschafter zu jeweils 33 1/3 Prozent beteiligt wären, wäre keiner der Gesellschafter maßgeblich, weil keiner alleine die Geschicke der Gesellschaft so beeinflussen kann, dass hier eine Maßgeblichkeit im Sinne des Sozialversicherungsrechts vorläge. Dementsprechend müsste in dieser Konstellation jeder Gesellschafter als „normaler“ Arbeitnehmer behandelt werden. Sie wären somit jedem sonstigen Arbeitnehmer gleichgestellt und es gelten die üblichen Bestimmungen für ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis.

---

<sup>93</sup> Vgl. GRAMBOW (2010): 477-482.

3. Eine Sonderregelung ist bei den Kapitalgesellschaften gegeben, die unter den § 2 Nr. 9 SGB VI fall. Hier entsteht keine Sozialversicherungspflicht, sondern nur eine Rentenversicherungspflicht.

Da sich die Rechtsprechung zur Maßgeblichkeit von Gesellschaftern ständig ändert, sollten Sie unmittelbar vor der ersten Beschäftigung immer die Clearingstelle der Deutschen Rentenversicherung Bund mit der Prüfung der sozialversicherungsrechtlichen Stellung beauftragen, um entsprechende Rechtssicherheit zu erlangen. Denn sollte es im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Sozialversicherungsprüfung im Nachhinein zu einer sozialversicherungsrechtlichen Umqualifizierung kommen, kann dies extrem teuer werden.

#### **4. Die Künstlersozialkasse (KSK)**

Die Regelungen zur Künstlersozialkasse (KSK) sind im Künstlersozialversicherungsgesetz (KSVG) geregelt. Mit weiteren Hinweisen wie z. B. im § 2 SGB VI. Voraussetzung für eine mögliche Versicherungspflicht bei der KSK, dass eine selbstständige Tätigkeit als Künstler ausgeübt wird. Künstler ist, wer Musik, darstellende oder bildende Kunst schafft, ausübt oder lehrt. Publizist ist, wer als Schriftsteller, Journalist oder in ähnlicher Weise, wie ein Schriftsteller oder Journalist tätig ist. Auch wer Publizistik lehrt, fällt unter den Schutz des KSVG. Die künstlerische oder publizistische Tätigkeit muss selbstständig und erwerbsmäßig ausgeübt werden (§ 2 KSVG). Die Auslegung wer alles zu den Künstlern zählt geht hier sehr weit. So können auch Webdesigner, Werbegraphiker und andere Berufe, die zunächst nicht zu den künstlerischen Berufen zählen würden, zu dem Versichertenkreis der KSK zählen. Auch für Künstler gilt, dass bei Beschäftigung eines sozialversicherten Arbeitnehmers die Beitragspflicht in der KSK endet. Ob eine Versicherungspflicht bei der KSK entsteht, überprüft die KSK auf Antrag des jeweiligen Künstlers. Hier muss die künstlerische Tätigkeit hinreichend beschrieben werden.

Der große Vorteil einer Mitgliedschaft bei der KSK besteht darin, dass der Versicherte – ähnlich wie ein Arbeitnehmer – nur 50% der Beiträge zur Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung entrichtet. Die zweiten 50% übernimmt der Staat. Die KSK finanziert sich aus Steuereinnahmen und aus den Beiträgen, die Unternehmen entrichten müssen, wenn sie die Leistungen eines Künstlers in Anspruch nehmen (z. B. einer Marketingagentur, die das Logo für ein Unternehmen in der Rechtsform einer Personengesellschaft entwickelt). Dabei spielt es keine Rolle, ob die Inhaber diese Marketingagentur auch selbst Mitglied der KSK sind. Bei der Beurteilung der Beitragspflicht steht die empfangene Leistung und die Rechtsform der Leistungserbringer im Mittelpunkt.

Die Höhe der Beiträge des einzelnen Mitgliedes richten sich nach der Höhe des Einkommens. Auffällig ist, dass die KSK die Beiträge oft nach der Eigeneinschätzung ihrer Mitglieder erheben und eine nachfolgende Prüfung des tatsächlichen Einkommens, anders als bei der Krankenversicherung oder der Rentenversicherung, für die übrigen Pflichtversicherten nicht erfolgt.

## Liquiditätsplan – Sind Sie zahlungsfähig?

In der Liquiditätsplanung werden nur die Ein- und Auszahlungen erfasst, was bedeutet, dass hier die Ebene der tatsächlich verfügbaren Mittel betrachtet wird. Sie müssen berücksichtigen, dass Sie künftig von Ihrem Unternehmen leben sollen und wollen. Die privaten Lebenshaltungskosten müssen daher in der Liquiditätsplanung entsprechend einbezogen werden, soweit es sich um eine Personengesellschaft oder eine Einzelunternehmung handelt.

i

### ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Bei Kapitalgesellschaften erfolgt die Erfassung über die Geschäftsführergehälter in der Rentabilitätsberechnung und im Liquiditätsplan! Bei Personengesellschaften werden die Entnahmen der Gesellschafter nur im Liquiditätsplan berücksichtigt.

In beiden Fällen sollte der Bedarf für die Lebensführung nicht zu knapp kalkuliert werden. Da beide Geldströme, d. h. Ein- und Auszahlungen, nicht gleichmäßig über das Jahr verteilt sind, kann eine kurzfristige Unterdeckung entstehen, die dann evtl. durch kurzfristige Fremdmittel ausgeglichen werden muss. Aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben ergibt sich eine Liquiditätsreserve.

Bitte beachten Sie, dass die Kunden nicht sofort bezahlen. Berücksichtigen Sie daher, dass es ein zeitliches Auseinanderfallen zwischen der Rechnungserstellung und der tatsächlichen Zahlung gibt. Dies kann je nach Branche und Kunden erheblich sein.

?

### KERNFRAGEN

- Wie entwickelt sich Ihre Liquidität?
- Zu welchem Zeitpunkt können Sie einen Einzahlungsüberschuss erwarten?
- Ist eine ausreichende Liquiditätsreserve vorhanden oder müssen Sie einen Finanzierungsbedarf berücksichtigen?
- Sind Steuerzahlungen berücksichtigt worden (z. B. die Umsatzsteuer; Gewerbesteuer inkl. Vorauszahlungen)?
- Sind Versicherungsaufwendungen berücksichtigt worden?

### Break-Even-Point – Wann erreichen Sie die Gewinnzone?

Der Break-Even-Point ist ein kritischer Wert, der sich als die Produktions- oder Absatzmenge bestimmt, bei der sich die gesamten Erlöse und die gesamten Kosten decken. Damit wird genau der Zeitpunkt beschrieben, zu dem Sie die Verlustzone verlassen und erstmalig Gewinne erwirtschaften.<sup>94</sup>

Für die Bestimmung des in der Abbildung markierten Break-Even-Points benötigen Sie damit folgende Daten:

K <sub>f</sub>	→	Fixkosten
k <sub>v</sub>	→	variable Kosten pro Stück
p	→	Preis pro Stück
db = p - k <sub>v</sub>	→	Stückdeckungsbeitrag (= Preis – variable Kosten/Stück)

### DER BREAK-EVEN-POINT BERECHNET SICH NACH DER FORMEL:

$$X_{\text{bep}} = \frac{K_f}{(p - k_v)}$$

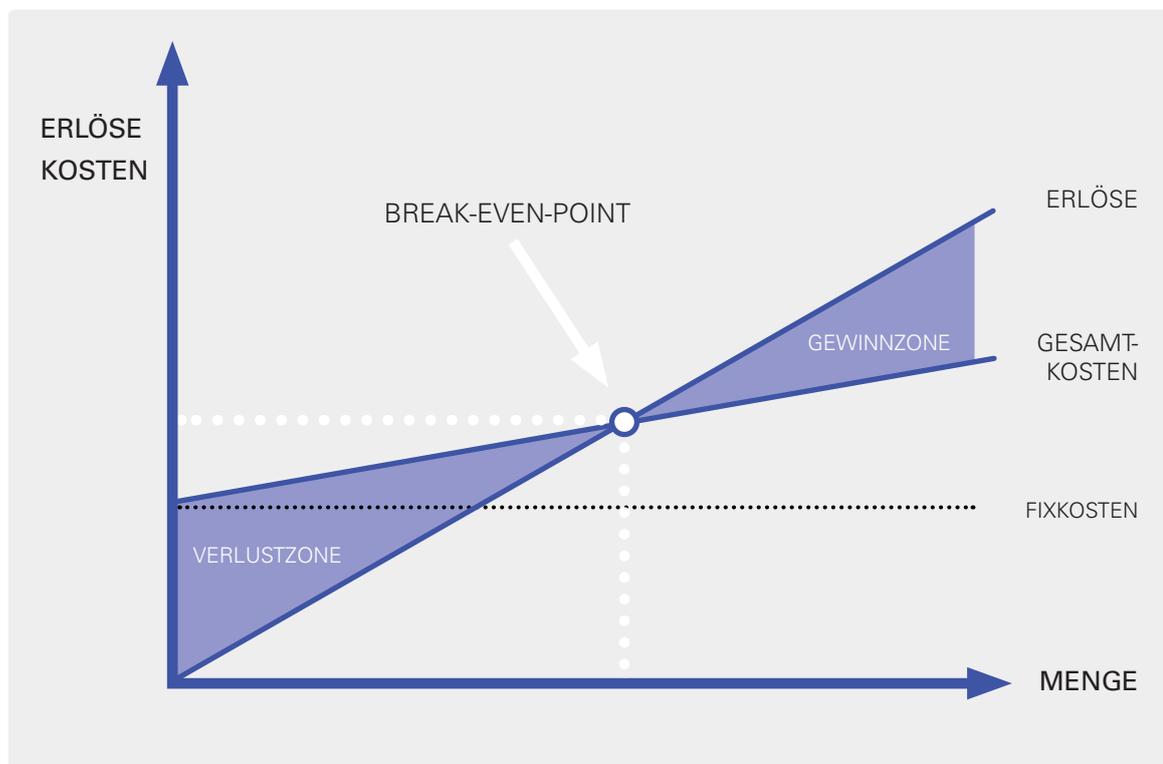


Abbildung 6: Graphische Ermittlung des Break-Even-Points, Quelle: eigene Darstellung.

<sup>94</sup> Vgl. Sie dazu auch WÖHE/DÖRING/BRÖSEL (2016): 918.

Unter Fixkosten werden diejenigen Kosten verstanden, die für die reine Betriebsbereitschaft anfallen, also auch ohne, dass ein Produkt produziert wird. Variable Kosten sind hingegen von der produzierten/angebotenen Menge des Produktes oder der Dienstleistung abhängig.<sup>95</sup>

Der Deckungsbeitrag bestimmt sich durch die Differenz aus dem Preis pro Stück und den variablen Kosten pro Stück. Anhand dieses so ermittelten Deckungsbeitrags lässt sich ablesen, in welcher Höhe sich der Gewinn verändert, wenn sich die Absatzmenge um ein Stück ändert.<sup>96</sup>

**BEISPIELE DIESER KOSTENKATEGORIEN SIND:**

Fixkosten	Variable Kosten
Miete, Personalkosten	Material, Verpackung



**KERNFRAGEN**

- Zu welchem Zeitpunkt erreichen Sie den Break-Even?
- Wie hoch ist Ihre Break-Even-Menge?



**KERNFRAGEN**

- Das Vergessen des eigenen Unternehmerlohns (bei Einzelunternehmern).
- Ein insgesamt zu kurzer Zeitraum für die Finanzplanung.
- Besonderheiten der gewählten Rechtsform werden nicht beachtet. Vergleichen Sie dazu nochmals die Übersicht der Rechtsformwahlkriterien

<sup>95</sup> Zu unterschiedlichen Kostenarten vgl. Sie WÖHE/DÖRING/BRÖSEL (2016): 930.

<sup>96</sup> Vgl. WÖHE/DÖRING/BRÖSEL (2016): 327.

## KERNFRAGEN

- Wurden die verschiedenen Szenarien (Best Case, Worst Case, Realistic Case) durchgespielt?
- Haben Sie ausreichend Reserven eingeplant, damit Sie immer liquide sind?
- Wurde die Umsatzplanung vom Marktpotential kommend heruntergebrochen (Top down)?
- Um Mindest-Kapitalbedarfe herauszuarbeiten, ist auch eine Bottom-up-Planung sinnvoll, bei der aus der Vertriebsstrategie abgeleitet wird, welche Umsätze über die Planungsjahre (konservativ) realistisch sind.
- Haben Sie die Zahlenwerte realistisch eingeschätzt?
- Haben Sie die Herkunft der Zahlen erläutert?
- Wann erreichen Sie den Break-Even-Punkt?
- Welche Exit-Strategie(n) ziehen Sie in Erwägung?

?

## 2.7 CHANCEN- UND RISIKOANALYSE

### Haben Sie Ihre Chancen erkannt und Lösungsstrategien für Risiken parat?

Im Vergleich zu dem von Ihnen angefertigten Stärken- und Schwächenprofil, sind in diesem Kapitel externe Chancen und Risiken zu identifizieren. Ihre unternehmerischen Initiativen sind mit Chancen und Risiken verbunden, die sich z. B. auf den Markt, die Branche oder auf gesetzliche Rahmenbedingungen beziehen und klar herausgearbeitet werden müssen.

Die ausführliche Beschreibung der Chancen Ihrer Geschäftsidee wird in erster Linie Ihnen, aber auch dem externen Adressaten verdeutlichen, welche Erfolgspotentiale Ihr Unternehmen bietet. Dagegen zeigt die realistische Analyse der Risiken, dass Sie diese kalkulieren und kontrollieren können. In jedem Fall sind für identifizierte Risiken entsprechende Strategien zur Lösung von Risiken und zur Zielerreichung prägnant aufzuzeigen.

Die Bewertung erfolgt dabei in Form einer Zukunftsbetrachtung. Wir empfehlen daher, das Kapitel anhand diverser Szenarien<sup>97</sup> zu unterteilen, wobei drei Szenarien unterschieden werden können:

Worst Case	Realistic Case	Best Case
Die meisten Risiken und negativen Begleitumstände treten ein.	Der mit höchster Wahrscheinlichkeit auftretende Fall.	Die meisten Chancen und positiven Begleitumstände treten ein.

?

### KERNFRAGEN

- Hat Ihre Idee Potential auch weitere Märkte/Marktnischen zu erschließen?
- Lässt sich Ihr Produkt erweitern, sodass sich auch dadurch weitere Marktchancen ergeben können?
- Gibt es Marktrisiken in Bezug auf Kunden oder Lieferanten? Sind diese beachtet worden?
- Sind Patentrechtsverletzungen ausgeschlossen?
- Sind staatliche Rahmenbedingungen beachtet worden?
- Wurde in Szenarien geplant? Wie realistisch sind die Szenarien?

<sup>97</sup> Zu mehr Informationen über die Szenariotechnik siehe KERTH/ASUM/STICH (2015): 254-261.



**ERFOLGREICH ZU SEIN SETZT  
ZWEI DINGE VORAUS:  
KLARE ZIELE UND DEN  
WUNSCH, SIE ZU ERREICHEN.**

Johann Wolfgang von Goethe

# 3

## ALTERNATIVEN ZUM BUSINESSPLAN

- 3.1 Business Model Canvas
- 3.2 Discovery Driven Planning
- 3.3 Lean Startup
- 3.4 Pitchdeck

### 3 ALTERNATIVEN ZUM BUSINESSPLAN

In der aktuellen Diskussion wird dem Businessplan deutlich weniger Aufmerksamkeit geschenkt und sein Nutzen wird im Hinblick auf die dafür notwendige Zeit und die Ungenauigkeit aufgrund von potentiellen Szenarien etc. als zu gering erachtet.<sup>98</sup> Ein namhafter Kritiker ist David E. Gumpert, welcher unter anderem „Burn your business plan! What investors really want from entrepreneurs“ geschrieben hat.<sup>99</sup>

Nicht nur aufgrund der Kritik am Businessplan, sondern auch durch die vielfältigen Alternativen, werden für Gründer unterschiedliche Tools diskutiert: unter anderem das Business Model Canvas, das Discovery Driven Planning, das Lean Startup und das Pitchdeck.<sup>100</sup>

Gründer/Gründerteams, die Wagniskapital benötigen, sollten sich jedoch darüber bewusst sein, dass für Sie ein Businessplan unverzichtbar ist!<sup>101</sup> Das Pitchdeck eignet sich auch für Start-ups auf der Suche nach Venture Capital. Diese benötigen dann jedoch häufig im nachfolgenden Schritt einen Businessplan.

Der Kern von Entrepreneurship ist die Identifikation und Nutzung von Möglichkeiten<sup>102</sup>, daher ist es notwendig, dass sich Gründungsinteressierte – insbesondere, wenn noch keine Ideen, sondern lediglich die Gründungsintention vorhanden ist – mit den Ansätzen zur Identifikation und Nutzung dieser auseinandersetzen. Daher sollen die oben genannten Ansätze kurz skizziert werden.

---

<sup>98</sup> Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 1.1.

<sup>99</sup> Vgl. GUMPERT (2002).

<sup>100</sup> Vgl. TIEWS (2016): 22.

<sup>101</sup> Vgl. TIEWS (2016): 22.

<sup>102</sup> Vgl. SHANE/VENKATARAMAN (2000): 218.

### 3.1 BUSINESS MODEL CANVAS

Im Gegensatz zu dem Businessplan, verfolgt die Business Model Canvas einen schnelleren, kreativeren und damit weniger Text umfassenden Ansatz zur Beschreibung und Entwicklung eines Geschäftsmodells. Alexander Osterwalder<sup>103</sup> entwickelte eine graphische Vorlage (siehe Abbildung 5), anhand der ein Gründer die wichtigsten Planungsbereiche übersichtlich zusammenfügen kann. Dabei muss sich dieser über neun verschiedene Bereiche<sup>104</sup> seiner Geschäftsidee und deren Zusammenhänge Gedanken machen: angefangen bei der Einkaufs- und Kostenseite, über die Wertangebote des Geschäftsmodells, bis hin zur Absatz- und Einnahmenseite. Diese Bausteine werden in die dazu vorgesehene Vorlage eingetragen und beinhalten folgende Schwerpunkte und zentrale Fragen:

---

<sup>103</sup> Der Schweizer Alexander Osterwalder ist der Begründer der Business Model Canvas, weswegen zur weiteren Vertiefung insbesondere das Werk OSTERWALDER/PIGNEUR (2011) empfohlen wird.

<sup>104</sup> Diese Bereiche sind alle auch Bestandteile des Businessplans, siehe dazu die vorausgegangenen Kapitel.

## BAUSTEIN



**1** Kundensegmente



**2** Wertangebote/  
Nutzenversprechen



**3** Kanäle



**4** Kundenbeziehungen



**5** Einnahmequellen

<sup>105</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 24.

<sup>106</sup> OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 25.

<sup>107</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 26.

<sup>108</sup> OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 27.

<sup>109</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 29.

<sup>110</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 31.

<sup>111</sup> Dabei lassen sich verschiedene Kategorien von Kundenbeziehungen unterscheiden: persönliche Unterstützung, individuelle persönliche Unterstützung, Selbstbedienung, automatisierte Dienstleistung, Communitys und Mitbeteiligung. Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 32f.

<sup>112</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 33.

<sup>113</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 34.

<sup>114</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 35.

	SCHWERPUNKTE	ZENTRALE FRAGE
	Definition der verschiedenen Gruppen von Organisationen und/oder Personen, welche das Unternehmen erreichen und mit dem Produkt/ der Dienstleistung bedienen möchte. <sup>105</sup>	„Für wen schöpfen wir unseren Wert?, Wer sind unsere wichtigsten Kunden?“ <sup>106</sup>
	Darstellung des Paketes von Produkten und Dienstleistungen, welches für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft. <sup>107</sup>	„Welchen Wert vermitteln wir dem Kunden?, Welche der Probleme unseres Kunden helfen wir zu lösen?, Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?, Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an?“ <sup>108</sup>
	Beschreibung, wie das Unternehmen plant seine Kundensegmente zu erreichen, um ein Wertangebot an diese zu vermitteln. <sup>109</sup>	„Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden?, Wie erreichen wir sie jetzt?, Wie sind unsere Kanäle integriert?, Welche funktionieren am besten?, Welche sind am kosteneffizientesten?, Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?“ <sup>110</sup>
	Beschreibung, mit welchem Kundensegment welche Beziehungsart angestrebt werden soll. <sup>111</sup>	„Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns?, Welche haben wir eingerichtet? Wie kostenintensiv sind sie?, Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert?“ <sup>112</sup>
	Der Baustein Einnahmequellen befasst sich mit der Einkünfte-Seite des Geschäftsmodells insgesamt und der einzelnen Kundensegmente, sowie verschiedener Möglichkeiten zur Erschließung von Einnahmequellen. <sup>113</sup>	„Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich zu bezahlen bereit?, Wofür bezahlen sie jetzt?, Wie bezahlen sie jetzt?, Wie würden sie gerne bezahlen?, Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?“ <sup>114</sup>

## BAUSTEIN



**6** Schlüsselressourcen



**7** Schlüsselaktivitäten



**8** Schlüssel-  
partnerschaften



**9** Kostenstruktur

---

<sup>115</sup> Diese lassen sich in folgende vier Kategorien einteilen: Physische, intellektuelle, menschliche und finanzielle Schlüsselressourcen. Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 38.

<sup>116</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 39.

<sup>117</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 40.

<sup>118</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 41.

<sup>119</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 42.

<sup>120</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 43.

<sup>121</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 44.

<sup>122</sup> Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 45.

	SCHWERPUNKTE	ZENTRALE FRAGE
	Darstellung der Ressourcen, die für das Geschäftsmodell und zur Schaffung eines Wertangebots am wichtigsten sind. <sup>115</sup>	„Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote?, Unsere Distributionskanäle?, Kundenbeziehungen?, Einnahmequellen?“ <sup>116</sup>
	Beschreibung der Tätigkeiten, die für den Erfolg des Geschäftsmodells und die Erschaffung von Wertangeboten am wichtigsten sind. <sup>117</sup>	„Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote?, Unsere Distributionskanäle?, Kundenbeziehungen?, Einnahmequellen?“ <sup>118</sup>
	Darstellung des Konstruktes aus Lieferanten und Partnern, die den Erfolg des Geschäftsmodells ebenfalls beeinflussen können. <sup>119</sup>	„Wer sind unsere Schlüsselpartner?, Wer sind unsere Schlüssellieferanten?, Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern?, Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?“ <sup>120</sup>
	Beschreibung aller Kosten, die bei der Umsetzung des Geschäftsmodells anfallen. <sup>121</sup>	„Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?, Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?, Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?“ <sup>122</sup>



**8**

**SCHLÜSSEL-  
PARTNERSCHAFTEN**



**7**

**SCHLÜSSEL-  
AKTIVITÄTEN**



**2**

**WERTANGEBOTE/  
NUTZENVER-  
SPRECHEN**



**6**

**SCHLÜSSEL-  
RESSOURCEN**



**9**

**KOSTEN-  
STRUKTUR**



Abbildung 7: Die Business Modell Canvas, Quelle: OSTERWALDER/PIGNEUR (2011): 22f.

### 3.2 DISCOVERY DRIVEN PLANNING

Der Grund für die Entwicklung des Discovery-Driven-Planning-Ansatzes (DDP-Ansatz)<sup>123</sup> liegt in der hohen Unwissenheit bei einer Neugründung und deren geringe Beachtung in anderen Planungsansätzen. Die übliche Planung trifft zwar ebenfalls Annahmen über zukünftige Entwicklungen, sind diese jedoch erst einmal aufgestellt, so kommt diesen im weiteren Verlauf oftmals keine große Aufmerksamkeit mehr zu. Alle folgenden Entscheidungen der Gründer basieren auf den nicht überprüften Annahmen.<sup>124</sup> Mit dieser Problematik beschäftigt sich der DDP-Ansatz, indem er eine Struktur vorgibt, mit der ein Gründer die getroffenen Annahmen konsequent erfasst, testet<sup>125</sup> und die Ergebnisse der Tests in der nachfolgenden Planung berücksichtigt.<sup>126</sup> Durch die bestätigten Informationen kann das geplante Geschäftsmodell dann anschließend ergänzt oder korrigiert werden. Dazu werden vier Planungsinstrumente erstellt, die in der folgenden Tabelle erläutert werden:<sup>127</sup>

Planungsinstrument	Erklärung
Umgedrehte Erfolgsrechnung	Anders, als bei typischen Erfolgsrechnungen, wird nicht beim potentiellen Umsatz gestartet. Es gilt zu überlegen, in welcher Höhe Gewinne und Umsätze erzielt werden müssen, um die voraussichtlich auftretenden Kosten zu decken. <sup>128</sup>
Beschreibung der Business Tätigkeit	Die Beschreibung beinhaltet in einer einfachen Darstellung alle Aktivitäten und Annahmen bezüglich Produktion, Vermarktung, Verkauf, Kundenservice und allen weiteren Bereichen, die für das Geschäftsmodell von Relevanz sind. <sup>129</sup>

<sup>123</sup> Entwickelt wurde der DDP-Ansatz von Rita McGrath und Ian MacMillan im Jahre 1995.

<sup>124</sup> Vgl. MCGRATH/MCMILLAN (1995): 44.

<sup>125</sup> Für die Überprüfung der Annahmen können z. B. Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen oder auch Expertenmeinungen genutzt werden.

<sup>126</sup> Vgl. CHESBROUGH (2010): 360.

<sup>127</sup> In Vgl. MCGRATH/MCMILLAN (1995): 46.

<sup>128</sup> Vgl. MCGRATH/MCMILLAN (1995): 49. Folglich zielt die umgedrehte Erfolgsrechnung auf die Berechnung des Break-Even-Points ab.

<sup>129</sup> Vgl. BECKER (2017): 93, MCGRATH/MCMILLAN (1995): 49.

Planungsinstrument	Erklärung
Checkliste getroffener Annahmen	Die Checkliste soll die zugrundeliegenden Annahmen auflisten und als eine Art Übersicht für den Planer dienen. Es soll somit sichergestellt werden, dass alle Annahmen berücksichtigt werden und nach und nach durch gesicherte Informationen ausgetauscht werden. <sup>130</sup>
Übersicht verschiedener Meilensteine	An dieser Stelle soll festgelegt werden, zu welchen Zeitpunkten welche Annahmen getestet werden sollen. Dieser Plan orientiert sich allerdings nicht an zeitlichen Abständen, sondern an der Erreichung sogenannter Meilensteine. <sup>131</sup>

Das Ziel des DDP-Ansatzes liegt in der Beschränkung des Risikos auf ein absolutes Minimum und soll die Geschäftsidee des Gründers in ein am Markt überlebensfähiges Geschäftsmodell überführen.<sup>132</sup> Hingegen ist der Businessplan vielmehr als ein Resultat der Planung zu einem gewissen Planungszeitpunkt zu verstehen.

<sup>130</sup> Vgl. MCGRATH/MCMILLAN (1995): 49, 53f.

<sup>131</sup> Vgl. MCGRATH/MCMILLAN (1995): 54.

<sup>132</sup> Vgl. CHESBROUGH (2010): 360, MCGRATH (2010): 259.

### 3.3 LEAN STARTUP

Der Lean-Startup-Ansatz nach Eric Ries beschäftigt sich mit den in Kapitel 1.1 angesprochenen Kritikpunkten an dem Businessplan und schlägt eine neue Methode vor, die bei der Neugründung eines Unternehmens eingesetzt werden kann. Dabei ist der Name an den Begriff „lean manufacturing“ aus der Produktionsindustrie angelehnt, was sich mit „schlanke Produktion“ übersetzen lässt.<sup>133</sup> Dieser soll, ähnlich wie der Begriff „minimum viable product“, beschreiben, dass ein neu gegründetes Unternehmen sein Produkt mit minimalem Aufwand auf den Markt bringt, um das Geschäftsmodell auszutesten.<sup>134</sup>

Bei der Umsetzung orientiert sich der Gründer am Feedback der Kunden. Es gilt das Geschäftsmodell in einem kleinen Rahmen umzusetzen, dessen Erfolg zu messen und aus dem Ergebnis zu lernen, sodass das Geschäftsmodell angepasst und verbessert werden kann. Diesen Kreislauf (vgl. Abbildung 8) durchläuft das Unternehmen immer wieder in möglichst kurzen Zeitabständen.<sup>135</sup>

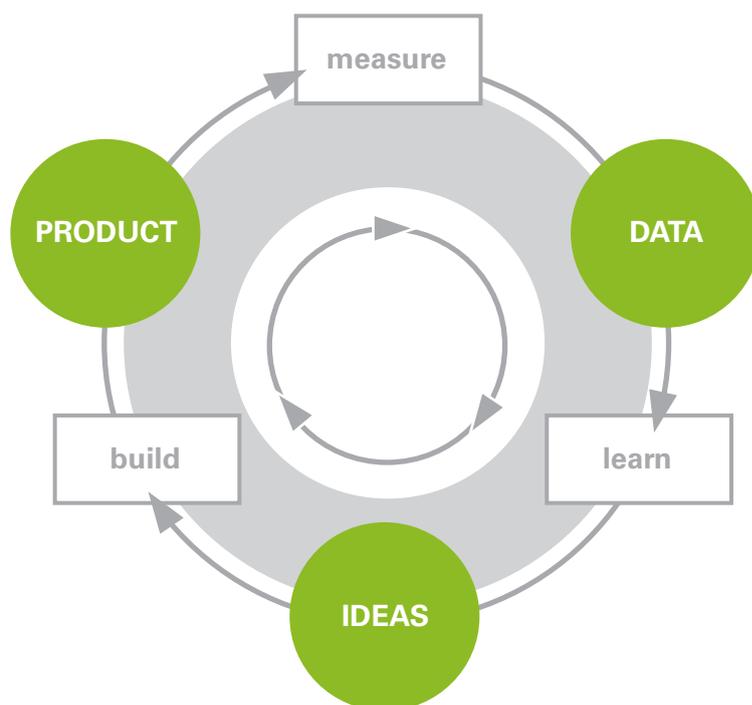


Abbildung 8: Build-Measure-Learn Feedback Loop. Quelle: RIES (2011):75.

<sup>133</sup> Vgl. RIES (2017): 25.

<sup>134</sup> Vgl. ARMSTRONG (2017): 133, BLANK (2013): 66.

<sup>135</sup> Vgl. MAURYA (2012): 4, RIES (2017): 15.

Dabei ist das vorrangige Ziel, als Gründer die Marktsituation zu verstehen und einen Weg zu einem tragfähigen Geschäftsmodell zu finden. Ob das resultierende und funktionierende Geschäftsmodell auch der ursprünglichen Idee entspricht, ist nicht garantiert. Es geht darum ein erfolgreiches Modell zu finden und nicht darum die ursprüngliche Idee möglichst optimal in ein Geschäftsmodell zu überführen.<sup>136</sup>

Ein wichtiger Vorteil des Lean-Startup-Ansatzes ist somit, dass durch eine erfolgreiche Umsetzung der Beweis für die Funktionstüchtigkeit der Geschäftsidee geliefert werden kann, bevor umfangreiche Investitionen getätigt werden müssen. Dieses Vorgehen führt zur Risikoreduktion und empfiehlt sich insbesondere für innovative Geschäftskonzepte.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Vgl. MAURYA (2012): 9, MAUER/GRICHNIK (2011): 76f.

<sup>137</sup> Vgl. BLANK (2013): 67, RIES (2017): 27f. Tools, die in der Anfangsphase und danach für Gründer interessant sein können, werden im Anhang 5 skizziert.

### 3.4 PITCHDECK

In den letzten Jahren wurden vielerorts Pitchwettbewerbe etabliert. Hierzu müssen (an-gehende) Gründer/Gründerteams eine kurze Präsentation, das sog. Pitch Deck, verfas-sen.<sup>138</sup> Dieses kann sowohl auf Basis eines ausgearbeiteten Businessplan, als auch auf grundlegenden, groben Kalkulationen beruhen.<sup>139</sup> Es soll den Zuhörern einen kurzen und prägnanten Überblick über das Geschäftsvorhaben geben.

Da die Personen- und damit Zielgruppe(n), je nach Pitchwettbewerb, variieren, ist das Pitch Deck immer entsprechend daran anzupassen. Es hat einen Umfang von zehn bis 15 Folien (ggf. zzgl. Backup).<sup>140</sup> Für den kurzen und prägnanten Überblick sollten daher die wichtigsten Zahlen und Fakten dargestellt werden. Bestenfalls stellt die Präsentation selbst eine Ge-schichte (siehe Exkurs Storytelling in Kapitel 2.1) dar oder skizziert Problem – Lösungen – Kun-dennutzen im Ablauf.<sup>141</sup> Eine mögliche Abfolge der Folien kann dabei wie folgt aussehen:<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. TIEWS (2016): 22.

<sup>139</sup> Vgl. TIEWS (2016): 22.

<sup>140</sup> Vgl. RUDOLPH (2016): 42.

<sup>141</sup> Hierzu sei auf PLÖTZ (2017) und den Start-up Thinking-Ansatz verwiesen.

<sup>142</sup> Die Reihenfolge der Folien wurde der Seite FÜR GRÜNDER (2017) entnommen.

## FOLIE 1

### Einleitung:

Vorstellung des Unternehmens und Anlass der Präsentation<sup>143</sup>

## FOLIE 2

### Das Team:

Darstellung des Teams, seinem Know-How und Erfahrungen

## FOLIE 3

### Das Problem:

Meist beruhen Ideen auf einem erkannten, subjektiv wahrgenommenen Problem, welches durch das Produkt/die Dienstleistung gelöst werden soll. Entsprechend sollte dieses nachvollziehbar skizziert werden. Je nach Fortschritt im Gründungsprozess bestehen bereits Marktanalysen. Diese sollten an dieser Stelle entsprechend herangezogen werden, um das Problem auch als tatsächlich wahrgenommenes klassifizieren zu können.

## FOLIE 4

### Die Lösung:

Nach der Skizzierung des Problems erfolgt entsprechend die Darstellung der Lösungen.

## FOLIE 5

### Produkt/Dienstleistung:

Hier gilt es das Produkt/die Dienstleistung und den zugehörigen Kundennutzen zu veranschaulichen. Je nach Fortschritt können dazu Prototypen oder Demos (Bild, Web-sites, Software) herangezogen werden.

## FOLIE 5

### Markt:

Aufdeckung der Zielgruppe, des Marktvolumens und der Wahrscheinlichkeit sich dort platzieren zu können. Zur Untermauerung empfehlen sich in Auftrag gegebene Marktstudien oder eigene Marktforschungsergebnisse.

---

<sup>143</sup> Bspw. Angabe, ob es sich um einen Pitchwettbewerb handelt.

## FOLIE 7

### Alleinstellungsmerkmal:

Darstellung, was ihr Produkt/ihre Dienstleistung von bisherigen Angeboten am Markt abgrenzt und einzigartig macht. Es sollte ein deutliches Alleinstellungsmerkmal erkennbar sein, welches einen entsprechenden Mehrwert für den Kunden aufweist.

## FOLIE 8

### Wettbewerb:

Wer sind ihre Wettbewerber? Welche Überschneidungen und welche Unterschiede bestehen?

## FOLIE 9

### Proof of Concept:

Sofern bereits vorhanden, wird erwartet, dass Sie ihren „Proof of Concept“ nachweisen. Diesen können Sie bspw. über aktive Nutzerzahlen oder erste Umsätze erbringen.

## FOLIE 10

### Geschäftsmodell:

Die Darstellung des Geschäftsmodells, also die Skizzierung von Einnahmequellen und damit der wirtschaftlichen Tragbarkeit des Vorhabens, ist essentiell. Daher sollten hier aussagekräftige und nachvollziehbare Werte präsentiert und erläutert werden.

## FOLIE 11

### Finanzierungsbedarf und -verwendung:

Sofern Sie vor Investoren pitchten ist dieser Punkt besonders relevant. Hier geben Sie an, wie viel Geld Sie von einem potentiellen Investor benötigen und wie diese eingesetzt werden sollen. Skizzieren Sie daher möglichst präzise die geplanten Maßnahmen und das angestrebte Ziel.

### HINWEIS

Ausführliche Informationen zu den Inhalten können Sie – aufgrund der teilweisen Überschneidung der Inhalte – in den Kapiteln zu dem Businessplan nachlesen.



# DAS GEHEIMNIS DES ERFOLGS IST ANZUFANGEN.

Mark Twain



# 4

## SCHLUSS- BEMERKUNG

4.1 Schlussbemerkung

4.2 Anhang

Anhang 1: Ablauf eines Investments

Anhang 2: Verlauf eines Produktlebenszykluses

Anhang 3: Markteintrittsstrategien technologieorientierter Unternehmen

Anhang 4: Realisierungsplan

Anhang 5: Anbieterübersicht im Hinblick auf das Gründen mit Komponenten

4.3 Glossar

4.4 Quellenverzeichnis



## 4.1 SCHLUSSBEMERKUNG

**Mit diesem hier vorgelegten Wegweiser zu einem aussagekräftigen, individuellen Businessplan verfolgen wir folgende Ziele:**

1

Eine Existenzgründung muss äußerst ernsthaft angegangen werden. Es geht dabei um Ihre eigene Zukunft, um Ihre Zeit und die Ihrer Familie, um Ihre finanziellen Mittel, die finanziellen Mittel Ihrer Familie und um die finanziellen Mittel privater oder öffentlicher Geldgeber. Der Einsatz von Ihnen und von Dritten ist hoch! Ein Scheitern kann (jahrelange) Wunden bei Ihnen, Ihrer Familie und in der Gesellschaft hinterlassen.

2

Um diese Ansprüche zu erfüllen, benötigen Sie für den Businessplan ausreichend Zeit. Brechen Sie Ihre Zukunft nicht übers Knie!

3

Um diese Ansprüche zu erfüllen, müssen Sie den Businessplan selbst erstellen! Nur dann übernehmen Sie eigene Verantwortung für den Inhalt. Nur dann sind Sie in der Lage, den Businessplan gegenüber Dritten souverän zu vertreten und damit sich und Dritte zu überzeugen. Nur dann kann der Businessplan in der Folgezeit von Ihnen als Grundlage für die eigene Unternehmensplanung fortgeführt und im Zeitablauf angepasst werden.

4

Dieser Wegweiser ist zwar ausführlich, ersetzt jedoch nicht vertiefende Studien in den einzelnen betriebswirtschaftlichen und juristischen Feldern. Hier gilt es, Ihre individuellen Wissenslücken zu schließen – durch Unterstützungsangebote diverser Einrichtungen und Institutionen. Das IDE – Kompetenzzentrum für Innovation und Unternehmensgründung an der Universität Duisburg-Essen kann dabei als zentrale Anlaufstelle der Universität kontaktiert werden.

## 4.2 ANHANG

### Anhang 1: Ablauf eines Investments

Der Ablauf eines Investments fokussiert Gründungen, die einen hohen Kapitalbedarf erfordern und einen Investor benötigen.

Die Graphik zeigt Ihnen auf einer Zeitachse einzelne Schritte eines Investments auf. Der englische Begriff „Investment“ wird dabei häufig gleichbedeutend als Investition verstanden und beschreibt im vorliegenden Fall die Anlage von Kapital in das zu gründende Unternehmen.

Wenn Sie Ihre Geschäftsidee in einem Businessplan umfassend dargestellt haben, begeben Sie sich auf die Suche nach einem geeigneten Investor, der Kapital für Ihre Unternehmensgründung bereitstellt. Die folgenden Ausführungen beziehen sich demnach auf einzelne Schritte, die der Businessplanerstellung nachgelagert sind.

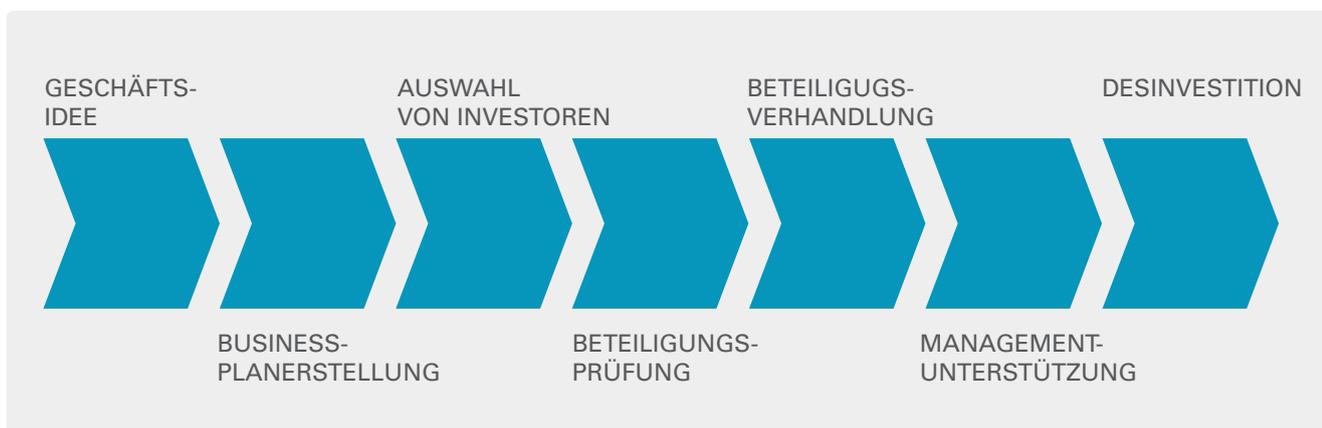


Abbildung 9: Idealtypischer Ablauf eines Investments. Quelle: eigene Darstellung.

#### Auswahl von Investoren

Bevor Sie einen Investor auswählen, ist es zwingend notwendig, dass Sie Ihre eigene Unternehmensstrategie überdenken und konkret festlegen. Denn nicht jede Strategie passt zu jedem Investor. Wählen Sie den Investor, der zur eigenen individuellen Unternehmensstrategie passt.



## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Schauen Sie sich die Historie und die bisherigen Investments im Portfolio des Investors auf den jeweiligen Homepages an, dies gibt bereits eine Menge Hinweise, ob der Investor zu Ihnen „passt“

Sie müssen anschließend Ihre zur Verfügung stehenden Investoren selektieren. Den ausgewählten Gesellschaften (ca. 10 Stück) kann dann eine Executive Summary zugeschickt werden. Mit dem Angebot bei Bedarf den gesamten Businessplan nachzuliefern. Am besten Sie suchen sich zwei bis drei Investoren aus, bei denen Sie sich nicht ganz so sicher sind und „üben“ die Situation vor Investoren zu präsentieren. Aus diesen Erfahrungen können Sie für die nächsten Ansprachen lernen.

Vergleichen Sie für weitere Informationen zu möglichen Investoren den folgenden Link <https://www.uni-due.de/ide/ratgeber.php>.

Versuchen Sie auch, die Ansprache der Investoren zu „entanonymisieren“. Eine persönliche Vorabansprache (z. B. auf einer Veranstaltung oder am Telefon) verleiht Ihrem Businessplan „ein Gesicht und eine Stimme“. Unter Umständen erfahren Sie so bereits eine erste Anpassung des Businessplans an die Anforderungen des jeweiligen Investors – ohne jedoch die eigene Unternehmensstrategie grundlegend ändern zu müssen. Versenden Sie aber niemals einfach nur eine E-Mail an die allgemeine E-Mail-Adresse des Investors!

Um Investoren kennenzulernen, ist das Internet ein exzellentes Hilfsmittel. Hier gibt es vielfältige Informationen (Homepages, Blogs, Meldungen, Vorträge etc.) zu den einzelnen Investoren, deren Strategie, deren Erfolge und auch nicht ganz so erfolgreichen Erfahrungen. Ein weiterer Ansatz ist auch, direkt bei Portfoliounternehmen eines Investors anzurufen und sich zu informieren. Gründer helfen und unterstützen sich gern gegenseitig mit ihren Erfahrungen!

## Beteiligungsprüfung

Fällt der erste Eindruck des Businessplans positiv aus, erhalten Sie erste telefonische Rückfragen oder Sie werden zu einer Präsentation Ihrer Geschäftsidee vor den Investoren eingeladen. Es folgt eine Beteiligungsprüfung, bei der ein Abgleich mit den zugrunde liegenden Beteiligungskriterien der Investoren durchgeführt wird.

Prüft ein Investor ernsthaft eine Beteiligung, wird eine sogenannte Due Diligence vorgenommen. Insbesondere bei technologieorientierten Frühphaseninvestments stehen hier adressierte Märkte und die Technologie im Vordergrund. Der Investor prüft über sein eigenes Netzwerk und häufig auch durch das Unternehmen zu nennende Referenzen den Markt. Gerade im Technologie- und Patentbereich müssen die Investoren zwingend ein Gutachten einholen. Dies stellt einen großen zeitlichen Aufwand für Investoren dar.

i

### ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Eine Due Diligence bezeichnet die Prüfungen, d. h. die Informationsbeschaffung und -beurteilung der Chancen und Risiken des Unternehmens, die im Vorfeld einer geschäftlichen Transaktion (z. B. Kauf des Unternehmens) erfolgen. Dabei kann diese Due Diligence in Bezug auf alle Unternehmensbereiche erfolgen. So kann z. B. eine Tax Due Diligence, eine Legal Due Diligence, eine Management Due Diligence oder eine Technical Due Diligence etc. unterschieden werden.

Häufig wird bei einer solchen Due Diligence auch das Team „besonders durchleuchtet“ und hinterfragt, die sogenannte Team Due Diligence. Denn Frühphaseninvestments sind in der Regel Investitionen in die handelnden Personen: Stärken und Schwächen eines jeden Einzelnen werden analysiert; das Team wird mit seinen Stärken aber auch Erfordernissen auf den Prüfstand gestellt! So wird aus dem Investment nicht nur eine Unternehmensplanung, sondern auch eine notwendige, zukünftige Teamentwicklung für das Unternehmenswachstum erstellt.

## Beteiligungsverhandlung

In der Beteiligungsverhandlung erfolgt nach positiver Beteiligungsprüfung die Abstimmung der Konditionen mit dem Investor. Es wird die Art der Kapitalübertragung festgelegt. Denn Sie bekommen den von Ihnen benötigten Kapitalbedarf in der Regel nicht auf einmal ausgezahlt, sondern in Teilbeträgen, aufgeteilt auf mehrere sogenannte Finanzierungsrunden. Aus Sicht des Investors ist die Planung mehrerer Finanzierungsrunden bei einem hohen Kapitalbedarf zur Risikoreduzierung sinnvoll. Um einzelne Finanzierungsrunden festzulegen, werden in der Beteiligungsverhandlung zu erreichende Zwischenziele (auch als Meilensteine bezeichnet) ausgehandelt. Vor allem sollte hierbei auf den Realisierungsplan (vgl. Anhang 4) geachtet werden, welcher realistisch die zu realisierenden Tätigkeiten aufzeigt.

## Managementunterstützung

Eine positive Unternehmensentwicklung ist im Interesse des Investors, weshalb dieser eine Managementunterstützung im Zeitraum des Investments wahrnimmt. Der Investor übt Kontroll- und Beratungsfunktionen aus. Darüber hinaus bestehen Verpflichtungen des Hightech-Unternehmens, wie bspw. ein regelmäßiges Reporting. Neben diesen eher formalen Inhalten, steht eine aktive und partnerschaftliche Unternehmensentwicklung, gemeinsam mit den Investoren im Vordergrund einer Beteiligung. Nutzen Sie die Erfahrungen und Netzwerke der Investoren für die eigene Unternehmensentwicklung!

## Desinvestition

Die Desinvestition (oder auch Exit genannt), die am Ende des Investments – bei erfolgreichen Projekten nach ca. fünf bis sieben Jahren – durchgeführt wird, erfolgt durch die Veräußerung der Beteiligung seitens des Investors. Dies kann bspw. ein Rückkauf der Beteiligungen durch die Gesellschafter, der Verkauf an ein anderes Unternehmen oder der Verkauf im Rahmen eines Börsengangs sein. Insbesondere bei den zuletzt genannten Varianten ist die erneute Erstellung eines Businessplans vonnöten.

### ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Über das Thema „Zusammenarbeit mit Investoren“ und „Exit“ gibt es vielfältige Literatur und Erfahrungsberichte, bspw. die Veröffentlichung des Private Equity Forums: „Was Sie immer schon über Private Equity wissen wollten. Ein Lesebuch.“

## Es gibt verschiedene Arten des Exits<sup>144</sup>

Trade Sale	Verkauf der Anteile an einen strategischen Investor, der meist in derselben Branche agiert
Secondary Purchase	Verkauf der Anteile an einen weiteren Finanzinvestor
Going Public	Ausgabe der Anteile in Form von Aktien am Kapitalmarkt
Buy Back	Rückkauf der Anteile des Investors
Liquidation	Vollständige Abwicklung des Beteiligungsunternehmens als Negativszenario, welche die (vollständige) Abschreibung der Beteiligung aus Sicht des Investors umfasst

<sup>144</sup> Vgl. DRAXLER (2010): 97-111.

## Anhang 2: Verlauf eines Produktlebenszyklus

Über die Darstellung des Produktes hinaus, ist auch der Produktlebenszyklus in die Beschreibung einzubeziehen. Technologieorientierte Unternehmen haben aufgrund des hohen Innovationsgehaltes die Herausforderung einer langen Anlaufphase mit hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen zu meistern. Sie müssen daher beschreiben, wie Sie Ihr Produkt entwickeln wollen und wie konkret diese Umsetzung erfolgt.

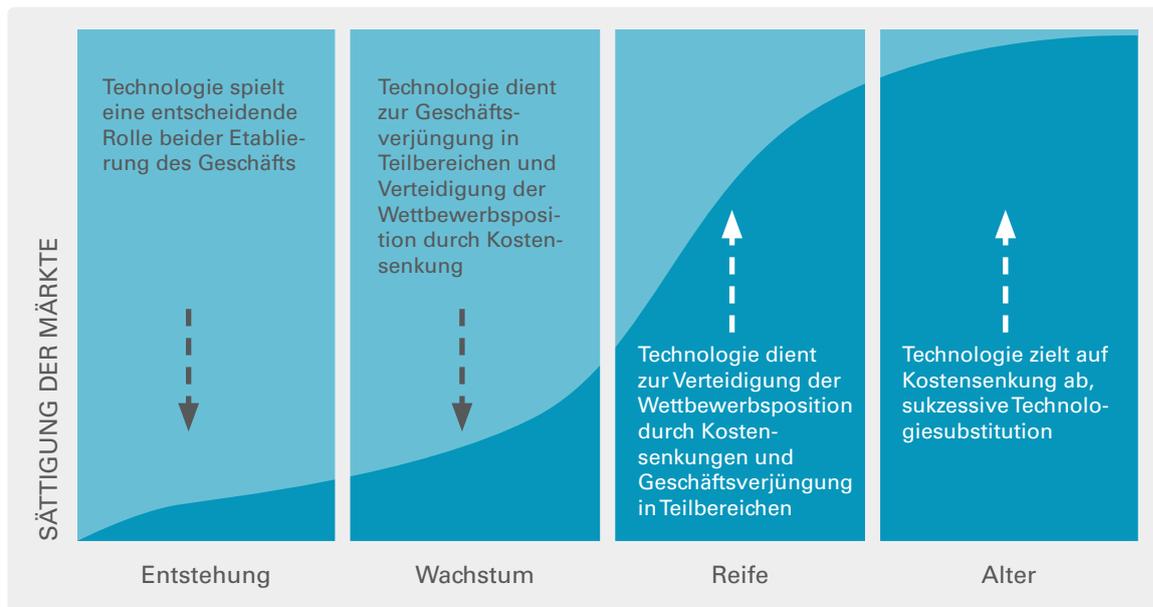


Abbildung 10: Idealtypischer Verlauf eines Produktlebenszyklus. Quelle: SCHNEIDER (2002): 46.

Die Abbildung 10 zeigt Ihnen, dass mit zunehmender Reife, die Wichtigkeit Ihrer Technologie abnimmt. Daher ist es notwendig, rechtzeitig die Technologie weiterzuentwickeln bzw. in neue Technologien zu investieren. Ihre Technologie wird sich verändern und anpassen müssen (im Vergleich zur „Entstehung“), damit Sie wettbewerbsfähig bleiben.

### Anhang 3: Markteintrittsstrategien technologieorientierter Unternehmen

Die im Folgenden vorgestellten Markteintrittsstrategien setzen den Fokus auf den Zeitpunkt des Markteintritts. Dieser kann insbesondere für technologieorientierte Unternehmen entscheidend für den Markterfolg sein.<sup>145</sup> Differenziert werden die Pionier- und die Folgerstrategie. Wie die folgende Abbildung 11 zeigt, wird weiterhin zwischen frühen und späten Folgern unterschieden.<sup>146</sup> Im Folgenden werden die einzelnen Strategien zur Verdeutlichung kurz erläutert.

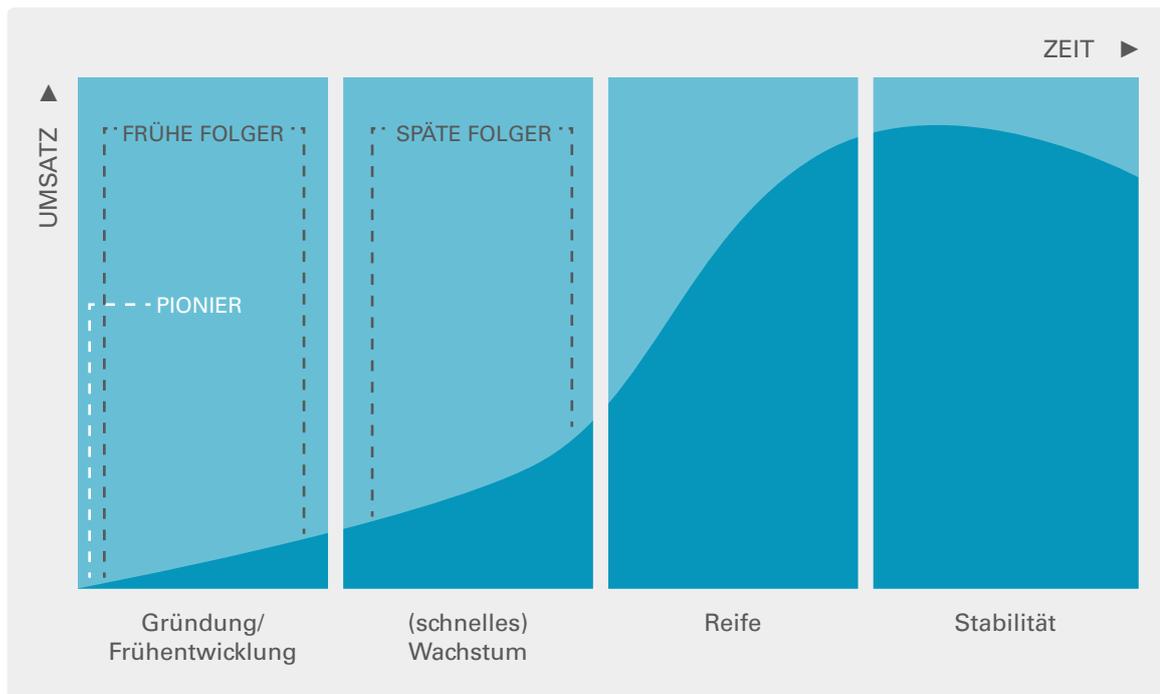


Abbildung 11: Markteintrittspunkte im Marktlebenszyklus, Quelle: eigene Darstellung.

<sup>145</sup>Zu den Ausführungen der einzelnen Markteintrittsstrategien vgl. ausführlich VOLKMANN/TOKARSKI (2006): 221-225.

<sup>146</sup>Zu dieser Graphik vgl. VOLKMANN/TOKARSKI (2006): 224.

Für Frühphaseninvestoren sind gerade die „Pioniere“ und „frühen Folger“ interessant! Daher sollen diese, sowie die Gruppe der „Nachzügler“, nachfolgend kurz anhand ihrer Merkmale sowie Vor- und Nachteile skizziert werden (Abbildung 12).

<b>PIONIER</b>	
<b>Markteintritt</b>	Einführungsphase des Produktlebenszyklus
<b>Merkmale</b>	<p>Wählen Sie die Pionierstrategie aus, so bedienen Sie als Erster den Markt. Dadurch haben Sie hohe F&amp;E-Aufwendungen und müssen über ein hohes technologisches Know-how verfügen.</p> <p>Ihre Risikobereitschaft und Flexibilität ist ebenfalls höher als bei anderen Markteintritten, da noch keine Erfahrungen vorhanden sind. Es besteht eine enge Verknüpfung von F&amp;E, Fertigung und Marketing.</p>
<b>Vorteile</b>	<p>Da Sie als Erster auf dem Markt sind, haben Sie vorerst ein Monopol und können dadurch Standards etablieren. Sie können als erster Kundenkontakte knüpfen und festigen sowie ein fortschrittliches Image ausbauen und einen Wissensvorsprung erlangen.</p>
<b>Nachteile</b>	<p>Durch den hohen F&amp;E-Aufwand und die Markterschließungskosten existiert ein hohes Risiko, dass Sie auf einem neuen Markt scheitern, weil noch eine große Ungewissheit über die Technologie- und Marktentwicklung herrscht.</p>

## FRÜHE FOLGER

### Markteintritt

Einführung- und frühe Wachstumsphase

### Merkmale

Ihre F&E-Aufwendungen sind geringer als bei der Pionierstrategie.  
Es dominieren nicht mehr die Forschungskosten, sondern die Entwicklungskosten. Durch die Erfahrungen auf dem Markt, wird die Intensität mehr in die Anwendungsorientierung gelegt. Es besteht eine enge Verknüpfung von F&E, Fertigung und Marketing.

### Vorteile

Die Vorteile liegen darin, dass Sie über einen ersten Marktüberblick verfügen, die Kosten und Risiken dadurch geringer sind und der Lebenszyklus des Produktes noch am Anfang steht, sodass hohe Marktanteile abgeschöpft werden können.

### Nachteile

Die Nachteile sind die vorhandenen Markteintrittsbarrieren vom Pionier und weiteren Konkurrenten, die folgen werden. Außerdem brauchen Sie noch eine Abgrenzung vom Produkt des Pioniers, weil eine Imitation zu dem Zeitpunkt nicht erfolgversprechend sein kann, da der Markt noch zu jung ist.

<b>NACHZÜGLER</b>	
<b>Markteintritt</b>	Späte Wachstums- oder Sättigungsphase
<b>Merkmale</b>	Der Nachzügler verfolgt meistens eine Imitationsstrategie und kann dadurch die vorhandenen Kostenvorteile und insbesondere Mengendegressionseffekte nutzen. Sein F&E-Aufwand ist minimal.
<b>Vorteile</b>	Ihre Vorteile liegen darin, dass Sie eine gut kalkulierbare Markt- und Technologieentwicklung haben und Sie Know-how zukaufen können. Durch die Anlehnung an Standards können Sie hohe Mengen realisieren.
<b>Nachteile</b>	Die Nachteile sind die bereits stärker etablierten Konkurrenten, das meist geringere F&E-Know-how und dass Sie oft mit einem negativen Image starten, da Sie „nur“ kopieren. Zudem müssen Sie mit einem starken Preiskampf am Markt rechnen.

Abbildung 12: Markteintrittsstrategien, Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an HOFBAUER (2009): 105.



## Anhang 4: Realisierungsplan

Risikokapital wird bei Hightech-Gründungen in aller Regel in Form von mehreren Finanzierungsrunden dem Unternehmen zur Verfügung gestellt. Diese Finanzierungsrunden orientieren sich im Ablauf an erreichten (Entwicklungs-)Meilensteinen. Daher gehört ein Realisierungsplan sowie die Festlegung und Erläuterung von Meilensteinen zwingend in den Businessplan, um potentiellen Investoren einzelne Entwicklungsschritte des Produktes aufzuzeigen und ihnen wesentliche Informationen über die Art und die zeitliche Reihenfolge der abzuwickelnden Aufgaben zu geben. Im Vordergrund sollte immer stehen, dass Sie mit definiertem Kapitaleinsatz immer soweit wie möglich an den Markt kommen bzw. einen Proof of Concept erreichen können.

Aber auch bei allen anderen Gründungen kann ein Realisierungsplan, im Sinne einer Meilensteinplanung, nicht schaden. Denn in diesem machen Sie (sich selbst und ggf. Dritten) deutlich wann Sie welche (Entwicklungs-)Schritte erreichen wollen und welche Arbeitspakete dafür erfüllt werden müssen.

Sie müssen in Ihrem Businessplan verdeutlichen, wie der aktuelle Stand der Forschung und Entwicklung und wie die zukünftige Vorgehensweise für die Realisierung aussehen. Dazu müssen Sie einzelne zu erreichende Meilensteine, die die Schritte des Produktes zum Markt klar aufzeigen, definieren und umfassend beschreiben. Auch die Integration von strategischen Partnern in den einzelnen Phasen sollte Teil dieser Ausführungen sein.

Anhand dieser Meilensteine sind überdies die daran angelehnte Finanzierung und der Zeitpunkt, wann die einzelnen Meilensteine erreicht werden, darzustellen. Nach jedem Meilenstein sollte sich das Unternehmen immer ein Stück näher zum Markt bewegt bzw. sich am Markt etabliert haben. Erst solche messbaren Erfolge erleichtern Folgefinanzierungen und steigern sukzessive den Unternehmenswert.

Zu diesen Ausführungen gehört auch die Aufstellung einer Kalkulation des Zeit- und Arbeitsaufwandes der einzelnen Entwicklungsphasen. Dazu kann es hilfreich sein, die einzelnen Entwicklungsphasen zunächst in Arbeitspakete zu unterteilen, um eine Kalkulation zu erleichtern.

Graphisch kann dies in einem Balkendiagramm dargestellt werden, ein Beispiel gibt Abbildung 13. Beachten Sie jedoch, dass diese Vorlage an Ihr eigenes Gründungsvorhaben anzupassen ist. Neben dieser zeitlichen Planung sind ein Kostenplan und eine Ressourcenplanung aufzuzeigen. Zu jeder aufgezeigten Entwicklungsphase haben Sie den Personaleinsatz inkl. einer Arbeitszeitkalkulation anzugeben.

## ALLGEMEINE INFORMATIONEN

- Frühzeitige Einbindung von potentiellen Kunden durch die Verfügbarkeit erster Prototypen/Muster etc.
- Wirtschaftlicher Einsatz von F&E-Ressourcen
- Entwicklungspartnerschaften
- Controlling und Projektmanagement im F&E-Prozess
- Klare Vorstellung darüber, mit wie viel Geld von der Produktentwicklung was erreicht wird
- Klare Vorstellung von den entwickelten Produktmerkmalen

JAHR MONAT	2018															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
<b>MEILENSTEIN 1</b>																
Arbeitspaket 1.1	■	■	■	■	■	■										
Arbeitspaket 1.2		■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Arbeitspaket 1.3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Arbeitspaket ...			■	■	■	■	■	■	■	■	■					
<b>MEILENSTEIN 2</b>																
Arbeitspaket 2.1										■	■	■	■	■	■	■
Arbeitspaket 2.2											■	■	■	■	■	■
Arbeitspaket 2.3													■	■	■	
<b>MEILENSTEIN 3</b>																
Arbeitspaket 3.1																■
Arbeitspaket 3.2																
Arbeitspaket 3.3																
<b>MEILENSTEIN 4</b>																
Arbeitspaket 4.1																
Arbeitspaket 4.2																

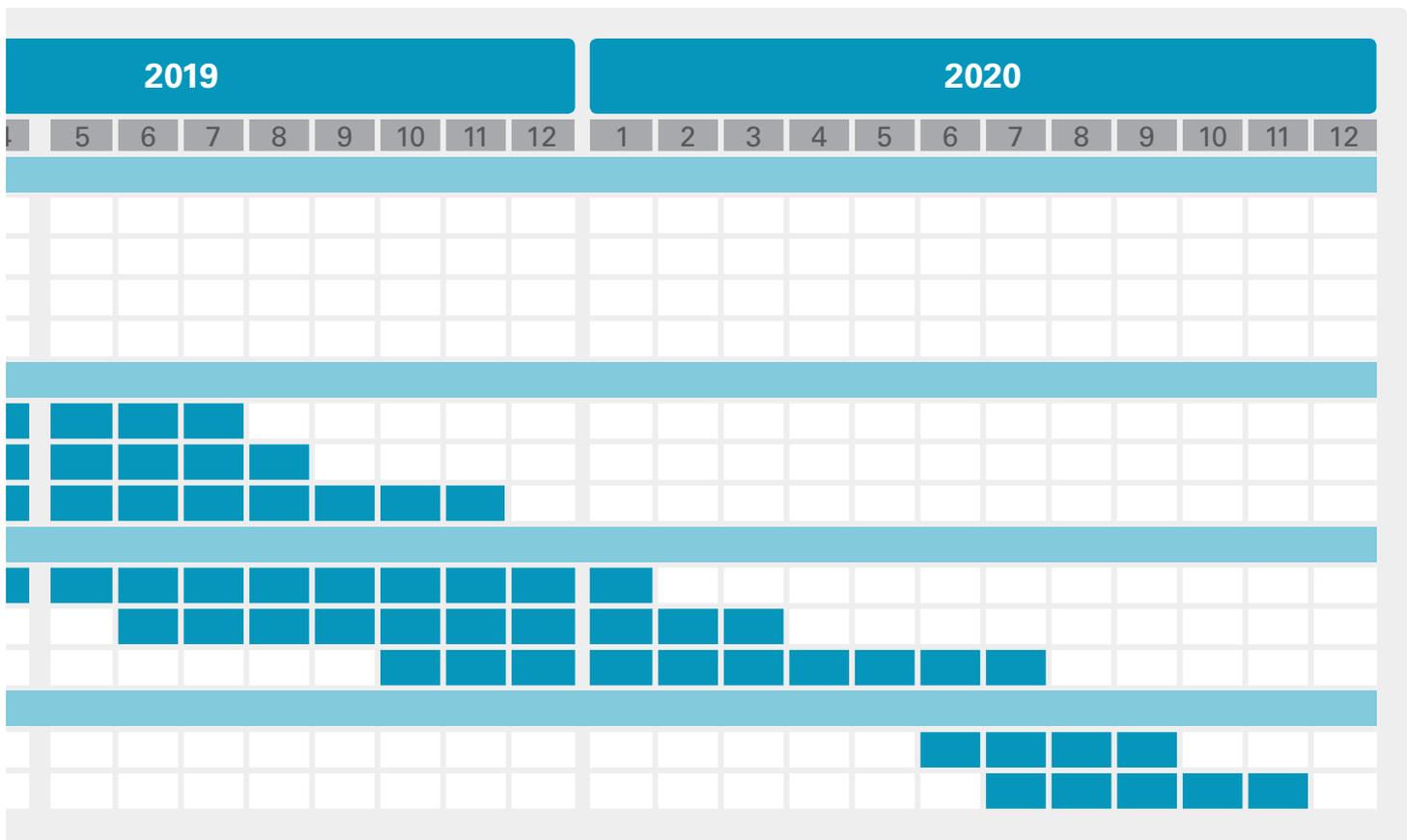


Abbildung 13: Beispiel eines Realisierungsplans. Quelle: eigene Darstellung.

## Anhang 5: Anbieterübersicht im Hinblick auf das Gründen mit Komponenten

In Anlehnung an der Idee des Lean Startups (schlanke Unternehmensgründung, Kapitel 3.3), der Start mit dem Minimum Viable Product und dem teilweise damit einhergehenden Ansatz die Gründungsidee nebenberuflich umzusetzen, haben sich nicht nur präzise Ansätze zum Durchdenken und Planen des Vorhabens (siehe dazu bspw. Kapitel 3 mit den Alternativen zum Businessplan) entwickelt, sondern es existieren mittlerweile auch zahlreiche Tools, die Gründern die Möglichkeit bieten, eine eigene Homepage zu bauen, kostengünstig ein Logo designen zu lassen, Marken- und Namensrechte zu prüfen und so weiter. Daher finden Sie nachfolgend – in Anlehnung an die Ausführungen von PLÖTZ (2017) – eine (nicht abschließende) Übersicht von Angeboten, unterteilt in wesentliche Kategorien (vgl. Abbildung 14).

KATEGORIE	ANBIETER
Homepage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jimdo</li> <li>Strikingly</li> <li>Wix</li> <li>Wordpress</li> <li>Onepagelove</li> </ul>
Domains prüfen und registrieren (Hosting-Anbieter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1&amp;1</li> <li>GoDaddy</li> <li>Hosteurope</li> <li>Strato</li> <li>Lima City</li> <li>SEDO</li> </ul>
Namensgeneratoren)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dot-o-Mator</li> <li>Impossibility</li> <li>Namemesh</li> <li>Wordoid</li> </ul>
Marken- und Namensrechte prüfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tulex</li> <li>Deutsches Patent- und Markenamt</li> <li>Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum</li> <li>World Intellectual Property Organisation</li> </ul>
Logo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designmantic</li> <li>FreeLogoServices</li> </ul>

INTERNETADRESSE	BEZEICHNUNG/BESONDERHEITEN
<a href="https://de.jimdo.com">https://de.jimdo.com</a>	Homepage-Baukasten
<a href="https://www.strikingly.com">https://www.strikingly.com</a>	Homepage-Baukasten
<a href="https://de.wix.com">https://de.wix.com</a>	Homepage-Baukasten
<a href="https://de.wordpress.com">https://de.wordpress.com</a>	Homepage-Baukasten
<a href="https://onpagelove.com">https://onpagelove.com</a>	Seite mit Layouts zum herunterladen
<a href="https://www.1und1.de">https://www.1und1.de</a>	Hosting Anbieter
<a href="https://de.godaddy.com">https://de.godaddy.com</a>	Hosting Anbieter
<a href="https://www.hosteurope.de">https://www.hosteurope.de</a>	Hosting Anbieter
<a href="https://www.strato.de">https://www.strato.de</a>	Hosting Anbieter
<a href="https://www.lima-city.de">https://www.lima-city.de</a>	Kostenloser Hosting-Anbieter
<a href="https://sedo.com/de/">https://sedo.com/de/</a>	Seite um Domains zu kaufen
<a href="https://www.dotomator.com">https://www.dotomator.com</a>	Seite ist kostenlos
<a href="http://impossibility.org">http://impossibility.org</a>	Seite ist kostenlos
<a href="https://www.namemesh.com">https://www.namemesh.com</a>	Seite ist kostenlos
<a href="http://wordoid.com">http://wordoid.com</a>	Seite ist kostenlos
<a href="https://www.tulex.com">https://www.tulex.com</a>	Abkürzung DPMA
<a href="https://register.dpma.de">https://register.dpma.de</a>	Früher als Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM) bezeichnet
<a href="https://euipo.europa.eu">https://euipo.europa.eu</a>	
<a href="http://www.wipo.int/portal/en/index.html">http://www.wipo.int/portal/en/index.html</a>	Abkürzung WIPO
<a href="https://www.designmantic.com">https://www.designmantic.com</a>	Ein Logo finden
<a href="https://www.freelogoservices.com">https://www.freelogoservices.com</a>	Ein Logo finden

KATEGORIE	ANBIETER
Designer	99designs Upwork Fiverr
Der Grafikprofi	Canva Photoshop Gimp
Bilder	Fotolia istockphoto 123RF Getty Images Shutterstock 500px Flickr
Crowdfunding	Startnext
Marktplätze <sup>147</sup>	99designs  Upwork <sup>149</sup>  twago  Freelancer.com

<sup>147</sup> Hier sind nur solche Marktplätze aufgeführt, die sowohl für Gründer auf der Suche nach Freelancern als auch Freelancers auf der Suche nach potentiellen Kunden infrage kommen. Weitere Marktplätze wie dawanda, Etsy, iTunes, Ebay oder Amazon sind nicht berücksichtigt.

<sup>149</sup> Hierzu gehört auch die Plattform Elance. Nicht mehr nur für Designer, sondern auch viele weitere Aufgaben, die über Freelancer umgesetzt werden können.

INTERNETADRESSE	BEZEICHNUNG/BESONDERHEITEN
<a href="https://99designs.de">https://99designs.de</a>	Einen Designer finden
<a href="https://www.upwork.com">https://www.upwork.com</a>	Einen Designer finden
<a href="https://www.fiverr.com">https://www.fiverr.com</a>	Einen Designer finden
<a href="https://www.canva.com">https://www.canva.com</a>	Grafikprogramme
<a href="http://www.photoshop.com">http://www.photoshop.com</a>	Grafikprogramme
<a href="https://www.gimp.org">https://www.gimp.org</a>	Grafikprogramme
<a href="https://de.fotolia.com">https://de.fotolia.com</a>	Website um an Bilder zu gelangen
<a href="https://www.istockphoto.com/de">https://www.istockphoto.com/de</a>	Website um an Bilder zu gelangen
<a href="https://de.123rf.com">https://de.123rf.com</a>	Website um an Bilder zu gelangen
<a href="https://www.gettyimages.de">https://www.gettyimages.de</a>	Website um an Bilder zu gelangen
<a href="https://www.shutterstock.com">https://www.shutterstock.com</a>	Website um an Bilder zu gelangen
<a href="https://500px.com">https://500px.com</a>	Website um an Bilder zu gelangen
<a href="https://www.flickr.com">https://www.flickr.com</a>	Website um an Bilder zu gelangen
<a href="https://www.startnext.com">https://www.startnext.com</a>	Möglichkeit finanzielle Mittel für die Umsetzung des Vorhabens zu erzielen und potentielle Kunden zu erreichen
<a href="https://99designs.de">https://99designs.de</a>	Bietet Designer die Möglichkeit das eigene Angebot an potentielle Kunden zu vermarkten <sup>148</sup>
<a href="https://www.upwork.com">https://www.upwork.com</a>	Vermittlung von Freelancern diverser Kategorien an Auftraggeber und zeitgleich Plattform für Freelancer zur Vermarktung des eigenen Angebotes
<a href="https://www.twago.de">https://www.twago.de</a>	Vermittlung von Freelancern diverser Kategorien an Auftraggeber und zeitgleich Plattform für Freelancer zur Vermarktung des eigenen Angebotes
<a href="https://www.freelancer.com">https://www.freelancer.com</a>	Vermittlung von Freelancern diverser Kategorien an Auftraggeber und zeitgleich Plattform für Freelancer zur Vermarktung des eigenen Angebotes

<sup>148</sup> Auch in der Kategorie Designer berücksichtigt.

KATEGORIE	ANBIETER
Pop-up-Stores	Rocket Spaces
Suchmaschinenmarketing	Google AdWords
Soziale Netzwerke	YouTube
Erleichterung der täglich anfallenden Arbeiten	Starbuero Ebuero

INTERNETADRESSE	BEZEICHNUNG/BESONDERHEITEN
http://rocketspaces.de	Verkaufsflächen für Produkte (in temporär leerstehenden Gebäuden oder in anderen Geschäften)
https://adwords.google.com	Anzeigenschaltung
https://www.youtube.com	Marketinginstrument zur Akquise von Neukunden
https://www.ebuero.de	Telefonserviceanbieter Büro- und Telefonservice

Abbildung 14: Tools und Angebote für Gründer zur Realisierung des Vorhabens. Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an PLÖTZ (2017): 133-181.

## 4.3 GLOSSAR

A

### **Absatzvolumen**

tatsächlich realisierte Absatzmenge eines Produktes oder einer Dienstleistung eines anbietenden Unternehmens.

### **Abschöpfungsstrategie**

Preisstrategie, bei der ein Preis hoch angesetzt wird, um eine möglichst hohe Bruttomarge und somit eine hohe Gewinnabschöpfung zu erzielen; wird unter anderem bei neuartigen Produkten oder Dienstleistungen mit wenig Alternativen für Kunden angewandt.

### **Accelerator** (dt. Beschleuniger, auch Inkubator)

Im Bereich ► Venture Capital ist mit Accelerator eine Institution gemeint, die durch intensives Coaching jungen Unternehmen zu einer zügigen, positiven Geschäftsentwicklung verhilft.

### **Added Value/ Add-on Value**

a) (bei ► Private Equity) Wertzuwachs im Rahmen von Private Equity, der durch Einbringung von Management Know-how und die Betreuung der Beteiligungsgesellschaft erzielt wird.

b) Wertzuwachs auf der Seite des Beteiligungsunternehmens, durch die Einbringung nicht-monetärer Leistungen der Venture Capital-Investoren (bspw. Know-how).

### **Agio**

Ist bei Wertpapieren die Differenz zwischen dem Nennbetrag und einem höheren Kurs. Die Höhe des Agios wird grundsätzlich in Prozent des Nennbetrags angegeben.

Gegenteil ► Disagio.

### **Aktienoptionsprogramme**

Im Rahmen von Aktienoptionsprogrammen erhalten (zumeist) Führungskräfte einer Unternehmung als Gehaltsbestandteil Kaufoptionen auf Aktien der Unternehmung. Kaufoptionen haben die Eigenschaft, dass ihr Wert überproportional mit dem Unternehmenswert zunimmt. Damit soll den Führungskräften ein direkter wirtschaftlicher Anreiz gegeben werden (im Sinne der Eigentümer) ihre Aktivitäten ganz auf die Unternehmenswertsteigerung auszurichten. Aktienoptionsprogramme sind nicht unumstritten. Kritiker führen unter anderem an, dass Kaufoptionen Anreize setzen können den Unternehmenswert zu rasch zu steigern, wodurch die langfristige Werthaltigkeit der Unternehmung negativ beeinflusst werden kann.

### **Aktiva**

Einem Unternehmen zur Verfügung stehende Vermögenswerte, bestehend aus Anlagevermögen und Umlaufvermögen.

### **Alleinstellungsmerkmal**

► Unique Selling Proposition.

### Annual Contract Value (ACV) (dt. jährlicher Vertragswert)

Der auf Jahresbasis umgerechnete Umsatz, den ein Unternehmen je Kundenvertrag erzielt hat.<sup>150</sup>

Bspw.

Anzahl der Kunden	Vertrag	ACV
1	Vertrag über 3 Jahre zu insgesamt 36.000 €	$= \frac{36.000 \text{ €}}{3 \text{ Jahre}} = 12.000 \text{ €/Jahr}$
100	Vertrag über 1.000 €/Monat	insgesamt $= (1.000 \text{ €} * 12) * 100$ $= 1.200.000 \text{ €/Jahr}$  pro Kunde $= \frac{1.200.000 \text{ €/Jahr}}{100 \text{ Kunden}}$ $= 12.000 \text{ €/Jahr pro Kunde}$

### Anti-Dilution Protection (dt. Verwässerungsschutz)

Um zu verhindern, dass die Investoren bei einer Folgefinanzierung durch eine Kapitalerhöhung ihren Einfluss verlieren, kann ein Verwässerungsschutz vereinbart werden, um dem Fond eine proportionale Erhöhung im Verhältnis zum gegenwärtigen Anteil zu garantieren.

### Arbitrage

Unter Arbitrage wird die risikolose Ausnutzung von Preisdifferenzen verstanden, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zwischen gleichen (Finanz-) Produkten bestehen.

### ARR (Annual Recurring Revenue)

Jährlich wiederkehrender Umsatz eines Unternehmens.<sup>151</sup>

### ARR per customer

Jährlich wiederkehrender Umsatz eines Unternehmens durch einen Kunden.

### Asset Deal

Erwerb einer Anteilsmehrheit im Rahmen einer Unternehmensakquisition durch den Erwerb von Vermögensgegenständen eines Unternehmens (Asset Deal) (als Alternative zur Übernahme von Anteilen am Gesellschaftskapital eines Unternehmens (Share Deal)).

<sup>150</sup> Vgl. BAREMETRICS (2018a).

<sup>151</sup> Vgl. DEUTSCH (2017), JORDAN et al. (2017).

### **Auktionsverfahren**

- a) Verfahren zur Ermittlung eines Preises bei einem Unternehmenskauf, bei dem die konkurrierenden Beteiligungsgesellschaften für das Zielunternehmen bieten.
- b) Verfahren zur Ermittlung eines Emissionspreises einer Aktie beim Börsengang bei dem nur ein Mindestpreis vorgegeben ist.

### **Ausgründung**

- ▶ Spin-off.

### **Ausstiegszenario, Exit**

Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch die Veräußerung seiner Anteile. Zu Arten der Veräußerung siehe auch ▶ Trade Sale ▶ Buy Back ▶ IPO.

## **B**

### **B2B**

Abkürzung für Business-to-Business (dt. von Unternehmen zu Unternehmen). Es bezeichnet Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehr Unternehmern untereinander. Dies ist abzugrenzen von B2C.

### **B2C**

Abkürzung für Business-to-Consumer (dt. von Unternehmen zu Privatperson). Bezeichnet eine Geschäftsbeziehung zwischen mind. einem Unternehmen und mind. einer Privatperson. Siehe dazu die Abgrenzung B2B.

### **BCG-Matrix**

Die BCG-Matrix ist eine, von der Boston Consulting Group entwickelte, Methode, welche zur Kategorisierung eines Unternehmens nach Marktwachstum und Marktanteil im Wettbewerb sowie der notwendigen Finanzmittel genutzt wird.<sup>152</sup>

### **Beauty Contest/Beauty Parade/Pitch**

Vorstellung verschiedener Banken oder verschiedener Anbieter von Beteiligungskapital und Know-how vor dem Börsengang.

### **Benchmark**

Richtgröße, an welcher der relative Erfolg im Verhältnis zu anderen Unternehmen gemessen werden kann. Der Vergleich bspw. von Bilanzkennzahlen findet häufig Anwendung bei der Beurteilung des relativen Erfolgs einer Anlage.

### **Best Case**

Bestmöglicher Fall, der bei der Szenarioplanung (s. Kapitel 2.7 Chancen- und Risiken) eintreten kann.

---

<sup>152</sup> Vgl. PORTER (2013): 446.

### **Beteiligungsgesellschaften**

Beteiligungsgesellschaften kaufen Anteile an Unternehmen, um diesen finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, die diese für ihre Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten benötigen. In Deutschland verfolgen fast alle Beteiligungsgesellschaften einen fondsorientierten Ansatz. Somit erwerben die Investoren der Beteiligungsgesellschaften Anteile an den Beteiligungsfonds und nicht an den einzelnen Beteiligungen.

### **Beteiligungskapital**

Beteiligungskapital kann in Form von Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Mitteln, bspw. als offene oder stille Beteiligungen oder durch eigenkapitalähnliche Darlehen, außerhalb des organisierten Kapitalmarktes in Unternehmen eingebracht werden.

### **Bilanz**

Aufstellung der Vermögens- und Schuldverhältnisse (Aktiva und Passiva) eines Unternehmens zu einem Stichtag.

### **Blog**

Ein Blog kann wie ein öffentlich zugängliches Online-Tagebuch angesehen werden. Gründer nutzen diese Möglichkeit bspw. bereits während der Planungsphase ihres Vorhabens, um Aufmerksamkeit für das Produkt/die Dienstleistung zu generieren, über die Fortschritte und Next Steps zu berichten oder auch um darüber einen Teil des Marketings zu betreiben. Üblicherweise werden die Beiträge in chronologischer Reihenfolge angezeigt, d. h. der neuste zuerst. So sind die Betreiber eines Blogs gleichzeitig dazu angehalten regelmäßig und immer mindestens gleich interessante Beiträge zu veröffentlichen.

### **Blue Chips**

Aktien von Unternehmen, die als besonders solide eingestuft werden. Zumeist handelt es sich um international tätige und bekannte Großunternehmen, die im höchstklassigen Börsensegment gehandelt werden.

### **Bonus-/ Malusregelung**

Siehe ► Bewertungsanpassung (bei ► Venture Capital); Regelungselement des ► Venture Capital-Beteiligungsvertrages einer Eigenkapitalfinanzierung (Venture Capital). Synonym: Ratchets.

### **Bookbuilding**

(Going Public) Die zentrale Eigenschaft des Bookbuilding-Verfahrens besteht in der Sammlung von Preis-Mengen Indikatoren bei (i. d. R.) institutionellen Investoren. In Mitteleuropa fällt das eigentliche Bookbuilding mit der ► Zeichnungsfrist zusammen. Vor dem Beginn der Zeichnungsfrist wird die Bookbuildingspanne fixiert. Die Größe dieser Spanne beträgt in etwa 10 bis 25%. Während der Zeichnungsfrist haben die Investoren die Möglichkeit innerhalb der Bookbuildingspanne ihre Zeichnungswünsche direkt oder über eine vermittelnde Bank an die Emissionsbank zu übermitteln, wo sie der Lead Manager (Book Runner) im Orderbuch sammelt. Im Gegensatz zum Auktionsverfahren, wird der Emissionspreis nicht beim maximal möglichen Preis fixiert. Vielmehr wird bei der Preisfestsetzung und der Zuteilung auch die Qualität der Investoren in die Entscheidung mit ►

► einbezogen. Ziel ist es, die angebotenen Aktien in „feste Hände“ zu überführen und so einen übermäßigen Preisdruck in der ersten Phase am Sekundärmarkt zu vermeiden. Wie auch beim Fixpreisverfahren übernimmt das Emissionskonsortium das gesamte Platzierungsrisiko.

### **Bootstrapping**

„Bootstrap Finanzierung. 1. Begriff: Form der ► Gründungsfinanzierung, bei der die Strategie des Start-ups und die Realisierung des Gründungsvorhabens an ein sehr enges Budget und knappe Ressourcen angepasst sind. Ziel ist die Vermeidung von Ausgaben bei gleichzeitiger Maximierung der Einnahmen. Ratsam ist die B.F. vor allem bei einer Gründung nach dem Low-Budget-Model. 2. Ursprung des Begriffs: Der Begriff B. stammt aus den USA. Er leitet sich aus dem amerikanischen Begriff bootstrap also Schnürsenkel ab. Ähnlich wie der Schnürsenkel zur effizienten und fußschonenden Nutzung des Schuhwerkes festgezogen sein sollte, sollte auch die Gründungs- und Wachstumsstrategie des Start-ups eng an den knappen verfügbaren Ressourcen der Gründer ausgerichtet sein. 3. Voraussetzung: Voraussetzung für eine B. ist, dass die Gründer im Gegensatz zur Selbstfinanzierung über eigene Finanzmittel (Gründerkapital) verfügen und ihnen Möglichkeiten der Inanspruchnahme externer Finanzierungsquellen für Eigen- und Fremdkapital sowie ggf. Sicherheiten zur Unterlegung von Fremdkapitalfinanzierungen offenstehen. Dabei kann es sich auch um sehr beschränkte Möglichkeiten handeln, die den gesamten finanziellen Spielraum für das Gründungsvorhaben dann auch entsprechend eng gestalten. 4. Grundsätze des B.: Nach Bhidé haben sich die folgenden sieben Grundsätze bei der B.F. bewährt und können Gründern daher als Verhaltensregeln empfohlen werden. Grundsatz 1: Die Gründer sollten so schnell wie möglich mit einem operativen Geschäft beginnen. Grundsatz 2: Gründer sollen sich auf ein frühzeitiges Erreichen der Gewinnschwelle und eines positiven Cash Flows fokussieren. Grundsatz 3: Gründungsunternehmen mit Bootstrapping-Ansatz sollten höherwertige Produkte oder Services verkaufen, bei denen die Gründer sinnvoll die Vertriebsfunktionen wahrnehmen können. Grundsatz 4: Gründer sollten nicht mit hochbezahlten Teammitgliedern ohne Verständnis für die Gründerkultur des jungen Unternehmens arbeiten. Grundsatz 5: Gründer müssen beim Unternehmenswachstum entsprechend der nur begrenzt vorhandenen Ressourcen kontrolliert vorgehen. Grundsatz 6: In der Gründungs- und Frühentwicklungsphase muss der Fokus des Bootstrap-Unternehmens auf dem Cash als laufend verfügbarer Liquidität liegen. Grundsatz 7: Banken sollten gepflegt werden, auch wenn sie in der frühen Entwicklungsphase noch nicht als Kreditgeber zur Verfügung stehen. 5. Finanzierungsinstrumente: Die wesentlichen Finanzierungsinstrumente des B. sind Gründerkapital, Family and Friends-Kapital, Bankkredite, Lieferantendarlehen, Leasing und öffentliche Fördermittel.“<sup>153</sup>

### **Break-Even-Point/ Break-Even-Menge**

(Nutzschwelle, Deckungspunkt) Ist ein kritischer Wert. Sie ist in dem Standardsatz der Break-Even-Analyse bestimmt als die Produktions- oder Absatzmenge, bei der sich die gesamten Erlöse und die gesamten Kosten decken bzw. sich der Deckungsbeitrag (als Differenz von Erlös und variablen Kosten) und die Fixkosten decken.

---

<sup>153</sup> Vgl. NATHUSIUS (2009): 45f.

### **Bridge Finanzierung**

(englisch: bridge financing, bei ► Venture Capital) ► Überbrückungsfinanzierung, bei der einem Unternehmen Kapital zur Vorbereitung eines Börsengangs oder zur Überwindung von Wachstumsschwellen vor Verkauf an einen industriellen Investor zur Verfügung gestellt wird. Siehe auch ► Venture Capital und ► Going Public.

### **Burn Rate**

Bezeichnet die Kosten eines Unternehmens, die unabhängig von Umsätzen und Kundenaufträgen anfallen.<sup>154</sup>

### **Business Angel**

Bei Business Angels – der Begriff und das Konzept stammen aus den USA – handelt es sich um unternehmerisch erfahrene Privatinvestoren, die Gründern in der Frühphase der Gründung zum einen ihren Rat und ihre Kontakte anbieten und zum anderen – zumeist im Vorfeld der Hereinnahme einer ► Venture Capital-Gesellschaft – Beteiligungskapital bereitstellen. Diese Privatinvestoren unterstützen eine Geschäftsidee oder ein Unternehmen aktiv (Know-how, Geschäftskontakte, etc.) und/oder sind mit Kapital daran beteiligt. In der Regel erhält ein Investor hierfür Anteile an dem Unternehmen. Business Angels sind insbesondere im Bereich ► Seed Capital weit verbreitet.

### **Businessplan**

Unter dem Begriff Businessplan (Geschäftsplan) wird eine detaillierte, schriftliche Ausarbeitung der wesentlichen Aspekte eines Geschäftskonzepts verstanden. Dieser Plan stellt ein Dokument dar, das die wichtigsten Ziele, Strategien und Eckdaten eines geschäftlichen Vorhabens – häufig eine Unternehmensgründung – zusammenfasst und an einen bestimmten Adressatenkreis – häufig Kapitalgeber (► Venture Capital; ► Private Equity; ► Business Angels) – vermittelt. Der Businessplan enthält die Beschreibung der Geschäftsidee, der Unternehmensstrategien (z. B. Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung), der Aufgaben der unterschiedlichen Unternehmensbereiche, des relevanten Markts, wie auch die Zukunftsprojektion des Unternehmens. Außerdem liefert der Businessplan eine quantitative Planung des Geschäftsvorhabens in Form einer Rentabilitätsrechnung, sowie einer Finanzplanung des Projekts. Zentrales Ziel des Businessplans ist es, die grundlegende Erfolgsfähigkeit und die speziellen Erfolgspotentiale des Vorhabens schlüssig darzulegen sowie die notwendigen finanziellen Ressourcen für die Realisierung des Projekts sicher zu stellen.

### **Business Model Canvas**

siehe Kapitel 3.1.

### **Businessplan**

siehe Vorbermerkung für den vorliegenden Ratgeber.

---

<sup>154</sup> Vgl. Deutsch (2017)

### **Buy-Back**

(bei ► Private Equity) Variante der Desinvestition eines ► Private Equity Fonds (Exit), bei der die Anteile an die Altgesellschafter verkauft werden. (bei ► Venture Capital) Instrument einer Venture Capital-Gesellschaft zur Desinvestition als Abschluss einer Beteiligungsfiananzierung durch Verkauf der Unternehmensanteile an die Gesellschafter des Portfoliounternehmens (Beteiligungsunternehmens) oder Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen.

C

### **CAC (Customer Acquisition Costs)**

Gibt Auskunft über die Ausgaben, die ein Unternehmen tätigen muss, bis ein Kunde für das Produkt/die Dienstleistung zahlt.

### **Canvas**

siehe Business Model Canvas.

### **Capital Gain**

Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf von Unternehmen(santeilen); ► Private Equity.

### **Capital under Management**

Die Gesamtsumme des gemanagten Fondsvolumens einer Beteiligungsgesellschaft.

### **Carried Interest**

Gewinnbeteiligung einer ► Private Equity Gesellschaft am Erfolg des verwalteten Fonds. Meist wird eine ► Hurdle rate eingebaut.

### **Cashflow (CF)**

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

### **Chief Digital Officer (CDO)**

Der CDO ist häufig auf der Vorstandsebene eingeordnet und in einem Unternehmen zuständig für die Identifikation von Zukunftsmärkten und die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Teilweise sorgt dieser auch für die digitale Transformation im Unternehmen. In Deutschland wird diese Bezeichnung bislang nur selten genutzt.

### **Chief Executive Officer (CEO)**

Der CEO ist der Vorsitzende des, für das Tagesgeschäft zuständigen, Top-Managements einer (amerikanischen) Kapitalgesellschaft. Er verfügt über direktoriale Befugnisse ( ► Direktorialprinzip).

### **Chief Financial Officer (CFO)**

Der CFO ist der in der Geschäftsführung/im Vorstand Zuständige für alle Finanzierungsfragen.

### **Chief Information Officer (CIO)**

Abkürzung für Chief Information Officer. Der CIO ist der für Informations- und Kommunikationstechnologie verantwortliche Manager im Unternehmen. Zu den Kernkompetenzen eines CIO gehören insbesondere die Umsetzung der IT-Architektur sowie die Versorgung der Geschäftsbereiche mit informationstechnischen Diensten. Darüber hinaus ist er für die Einbettung einer IT-Strategie in die Geschäftsstrategie des Gesamtunternehmens zuständig.

Der CIO ist folglich unter anderem für die Realisierung und Planung aller IT-Projekte in einem Unternehmen zuständig und wird im deutschen auch als EDV-Leiter oder IT-Vorstand bezeichnet.<sup>155</sup>

### **Chief Technology Officer (CTO)**

Der CTO ist Teil der Führungsebene, aber nicht dem CIO gleichzusetzen. Während der CIO im obersten Management tätig ist und vorallem die technische Ausrichtung und Bedürfnisse intern kontrolliert und verantwortet liegt der Schwerpunkt des CTO auf den äußeren Entwicklungen, welche er überwacht und im Hinblick auf die Bedeutsamkeit für das Unternehmen einschätzt.<sup>156</sup>

### **Churn-Rate**

„Die Churn-Rate gibt an, wie viele Kunden eines Unternehmens über einen bestimmten Zeitraum im Vergleich zum bestehenden Kundenstamm abgesprungen sind.“<sup>157</sup>

### **Closing**

Abschluss einer Transaktion (rechtliches Inkrafttreten), i.d.R. der Notartermin oder die Eintragung in das Handelsregister.

### **Coaching**

Unter dem Begriff des Coachings können verschiedene Methoden zusammengefasst werden. Dazu zählt neben dem Gruppen- auch das Einzel- oder Projektcoaching. Ziel des Coachings als eine Art Beratungsmethode ist es die Person(en) nicht direkt zu beraten, sondern über Übungen, Fragestellungen und durchlaufende Prozesse eine Entwicklung des Einzelnen/der Gruppe oder des Projektteams anzuregen und im Zeitablauf zu begleiten. Es liegt immer ein ergebnis- und lösungsorientierter Ansatz der Beratung zugrunde. Zielgruppe sind häufig Teams und/oder Personen in Führungspositionen.<sup>158</sup>

### **Conversion Rate**

KPI Key Performance Indicator (KPI) für einen Online Shop. Zeigt an, wie viele Käufe in einem bestimmten Zeitraum abgeschlossen wurden.

---

<sup>155</sup> Vgl. GRÜNDERSZENE (2018a).

<sup>156</sup> Vgl. GRÜNDERSZENE (2018b).

<sup>157</sup> Vgl. GRÜNDERSZENE (2018a).

<sup>158</sup> Vgl. DBVC (2018).

### **Convertible Debt**

Anleihen und Schuldverschreibungen eines Unternehmens, welche in Aktien oder auch Anteile umgewandelt werden können.

### **Copyright**

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

### **Co-Investments, Co-Venturing**

Einbindung weiterer Investoren (auch Syndizierungen) für ein Projekt zur Risikominimierung (auch Business Angels, Corporate Venture Capital).

### **Content Marketing**

Das sog. Content Marketing ist seit einigen Jahren zu einem strategisch bedeutsamen Thema für Unternehmen geworden. Anstatt klassische Produkt-, Marken- oder Unternehmenswerbung zu betreiben geht es darum im Unternehmen eine neue Kommunikationsform zu etablieren. Diese Kommunikationsform soll zugleich informativ, unterhalten und beratend sein und dabei sowohl den Inhalt als auch den Mehrwert für eine definierte Zielgruppe erkennbar hervorheben. So kann es Unternehmen gelingen markengerecht und strategisch neue Kunden zu gewinnen. Das Content Marketing wird als Bestandteil der Digitalstrategie von Unternehmen verstanden.<sup>159</sup> Um den digitalen Wandel zu meistern wird die Digitalstrategie neben dem Content Marketing auch über Social Media Marketing, Omnichannel-Management und Kampagnen-Management abgedeckt.<sup>160</sup>

### **Corporate Design**

Das Corporate Design ist Teil der Corporate Identity und umfasst alle Aspekte der visuellen Darstellung des Unternehmens. Dies beinhaltet bspw. das Logo, die einheitliche Gestaltung von Briefpapier und die Nutzung unternehmensspezifischer Farben im Unternehmenskontext. Aber auch alle visuellen Aspekte im Rahmen von Kommunikation, Graphiken, Marketing usw. sind dem Corporate Design zuzuordnen.

### **Corporate Identity (dt. Unternehmenspersönlichkeit bzw. -identität)**

Die Corporate Identity kann als die Unternehmenspersönlichkeit bzw. -identität verstanden werden. Sie zeigt sich im Verhalten, dem Erscheinungsbild und der Kommunikation des betreffenden Unternehmens. Damit ist sie Abbild dessen, wie das Unternehmen sich gegenwärtig präsentiert/präsentieren möchte. Hier spielen insbesondere auch in der Unternehmensphilosophie verankerter Einstellungen zur Unternehmenspolitik und Traditionen eine wichtige Rolle. Die Unternehmensidentität wird dabei sowohl intern (durch die Mitarbeiter), als auch extern (durch die Umwelt) wahrgenommen und strahlt auf diese ab. Daraus ergibt sich ein spezifisches Image für das Unternehmen, welches ein mehr oder weniger genaues Abbild der (eigentlichen) Unternehmensidentität ist.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Vgl. HILKER (2018): vii, 2-4.

<sup>160</sup> Vgl. HILKER (2018): viii, 4.

<sup>161</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015): 230.

## Corporate Venture Capital

Finanzierungen durch Industrieunternehmen oder deren eigene Beteiligungsgesellschaft, die neben hohen Renditen auch strategische Ziele verfolgen. Zusätzlich zum Eigenkapital werden auch Ressourcen und Know-how zur Verfügung gestellt.

## Cost per Lead

Beantwortet die Frage, was ein ► Lead tatsächlich gekostet hat.<sup>162</sup>

## Cost per Sale (CPS)

Beantwortet die Frage danach, was ein Verkauf tatsächlich gekostet hat.<sup>163</sup>

## Coworking-Space

Coworking-Spaces (auch Co-Working Spaces) sind Orte und Räumlichkeiten, in denen sich Gründer, Kreative und Klein- und Mittelständler auf Zeit einen Arbeitsplatz anmieten können. Dort können diese nicht nur ihre tägliche Arbeit erledigen, sondern neben der guten Infrastruktur auch die Möglichkeit des Austausches mit anderen wahrnehmen.<sup>164</sup>

## Crowdfunding

Finanzierungsmöglichkeit von Projekten, Produkten, Unternehmen usw. Diese Finanzierungsmöglichkeit wird erst dadurch möglich, dass sich Personen ohne finanzielle Gegenleistung als Unterstützer finanziell an dem Projekt, Produkt usw. beteiligen. Crowdfunding-Projekte werden primär über das Internet organisiert und zu Beginn der Kampagnenlaufzeit mit einem Fundingziel beziffert, sobald dieses erreicht ist, ist das Crowdfunding erfolgreich und das Vorhaben kann realisiert werden. Andernfalls erhalten die Unterstützer die finanzielle Einzahlung zurück. Differenziert werden kann das Crowdfunding in verschiedene: klassisch, Crowdinvesting, Spenden Crowdfunding und Crowdlending.<sup>165</sup>

### Klassisches Crowdfunding

Bei dem klassischen Crowdfunding erhalten die Unterstützer keine finanzielle Gegenleistung, sondern meist ein sog. Dankeschön (nicht-finanzielle Gegenleistung). Dies kann die bspw. das Projektergebnis (im Falle eines Produktes) sein. Damit kann es sich um einen Art Vorverkauf handeln, weshalb diese Form des Crowdfundings auch als Test für das Marketpotential der Idee genutzt werden kann. Entsprechend wird die klassische Form des Crowdfundings insb. für Neuproduktideen genutzt. Synonym werden auch die Begrifflichkeiten reward-based Crowdfunding, Gegenleistungs-Crowdfunding, Crowdsponsoring genutzt.<sup>166</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. HÄFNER (2015).

<sup>163</sup> Vgl. HÄFNER (2015).

<sup>164</sup> Eine Übersicht über Coworking Spaces in der Region finden Sie unter:

<https://www.uni-due.de/ide/workspace.php>.

<sup>165</sup> CROWDFUNDING (2017).

<sup>166</sup> Vgl. CROWDFUNDING (2017).

### **Crowdinvesting**

Bei dieser Form des Crowdfundings wird die Crowd finanziell an dem Erfolg des Projektes beteiligt. Da es sich dabei für den Einzelnen um eine Mikro-Investition handelt, werden diese Investments – in Form von eigenkapitalähnlichen Darlehen – über nachrangige Darlehen abgewickelt.

Das Crowdinvesting eignet sich vor allem für Startups, kleine und mittelständische Unternehmen. Aber auch mit Energie- und Filmprojekten wird es in Verbindung gebracht. Als Synonym wird equity-based Crowdfunding genutzt.<sup>167</sup>

### **Spendencrowdfunding**

Vor allem soziale und gemeinnützige Projekte nutzen diese Art des Crowdfundings (Synonyme: Crowddonating, donation-based Crowdfunding). Dabei erhält die Crowd keine Gegenleistung (finanzieller oder nicht-finanzieller Art), sondern eine ideelle. Dies kann bspw. eine öffentliche Danksagung sein.<sup>168</sup>

### **Crowdlending**

Hierbei handelt es sich um einen Kredit der Crowd, welcher üblicherweise über eine feste Laufzeit vergeben wird. Da dies eine Form des Fremdkapitals ist, ist das Crowdlending eine Alternative zu dem klassischen Bankkredit.

Diese Art, welche synonym auch als lending-based Crowdfunding, P2P-Kredit (peer-to-peer), Crowdkredit bezeichnet wird, eignet sich daher insbesondere für Privatpersonen, Selbstständige, kleine und mittelständische Unternehmen.<sup>169</sup>

## **Customer Relationship Management (CRM)**

Customer Relationship Management wird als Kundenbeziehungsmanagement bezeichnet und dient dazu die Beziehungen eines Unternehmens mit seinen potentiellen und bestehenden Kunden systematisch und strategisch aufzubauen und zu pflegen. Zum Management der Daten und Informationen über die Kunden werden häufig CRM-Systeme genutzt. Das sind i.d.R. Datenbanken, in denen alle Informationen, Konversationen und sonstigen Datensätze zu den Kunden gesammelt werden.

## **D**

### **DAU (Daily Active User)**

Anzahl der täglich aktiven Nutzer des Produktes/der Dienstleistung. – Hinweis: Jeder Nutzer wird nur einmal am Tag in die Berechnung einbezogen.

### **Deal**

Vertragsabschluss mit einer Venture Capital-Gesellschaft gesprochen.

---

<sup>167</sup> Vgl. CROWDFUNDING (2017).

<sup>168</sup> Vgl. CROWDFUNDING (2017).

<sup>169</sup> Vgl. CROWDFUNDING (2017).

**Dealflow**

Summe aller einer Venture Capital-Gesellschaft vorgelegten Deals.

**Debt Financing**

Fremdkapitalfinanzierung.

**Desinvestment**

Veräußerung; teilweise oder vollständiger Verkauf von Unternehmensanteilen durch eine Beteiligungsgesellschaft.

**Direkte Beteiligung**

Investor erwirbt Anteile an einem Unternehmen und wird Mitgesellschafter.

**Direktorialprinzip**

Bei dem reinen Direktorialprinzip verfügt der Vorsitzende einer Leitungsgruppe über ein Alleinentscheidungsrecht und kann gegen den Willen aller übrigen Mitglieder eine endgültige Entscheidung treffen. Der Vorsitzende ist aber verpflichtet, die Argumente der anderen Mitglieder zur Kenntnis zu geben und gestellte Anträge zu behandeln. Bei dem Direktorialprinzip in abgeschwächter Form wird einer qualifizierten Mehrheit oder den von einer Entscheidung betroffenen Mitgliedern ein Vetorecht eingeräumt. So kann der Vorstandsvorsitzende bzw. der Vorstandssprecher einer Aktiengesellschaft zwar die Geschäfte allein vertreten und Leistungsentscheidungen treffen, jedoch nicht gegen die Mehrheit der Mitglieder.

**Disagio**

Ist (1) bei Wertpapieren die Differenz zwischen dem Nennbetrag und einem richtigen Kurs und (2) bei Krediten die Differenz zwischen dem Nennbetrag und einem niedrigeren Zahlungsbetrag. Die Angabe eines Disagios erfolgt in der Regel in Prozent des Nennbetrages. Gegenteil ► Agio.

**Discounted Cash-Flow**

Verfahren zur Ermittlung des Unternehmenswertes. Zukünftig erwartete Zahlungsströme werden auf den aktuellen Zeitpunkt abgezinst.

**Disruption** (dt. Störung, Unterberechnung, Bruch, Zerrüttung)

Unter Disruption wird die Etablierung von neuen Geschäftsmodellen, Produkten/Dienstleistungen und Technologien verstanden, welche durch eingangs als Start-up begonnene Unternehmen den bestehenden Markt erschüttern haben und damit zeitgleich die traditionellen überflüssig machen. Durch Disruptionen werden Märkte neu organisiert und geordnet.

**Downloads**

Anzahl an gelieferten Produkten/Dienstleistungen oder heruntergeladenen Apps über Vertriebsabschlüsse.

**Down Round**

Finanzierungsrunde, in der die Bewertung des Unternehmens herabgesetzt wird und sich somit die Anteile des Investors an dem Unternehmen erhöhen.

### **Drag-along-Klausel**

Veräußerungsverpflichtung; vertragliche Vereinbarung in Beteiligungs- und/oder Gesellschaftsverträgen, die einen oder mehrere Investoren in die Pflicht nehmen, für den Fall des Verkaufs der Anteile an einem Unternehmen durch einen Gesellschafter bzw. eine Gesellschaftsgruppe die eigenen Anteile zu den gleichen Bedingungen mit zu verkaufen. Dadurch soll dem Käufer die Möglichkeit eingeräumt werden, die gesamten Anteile oder zumindest eine kontrollierende Mehrheit zu übernehmen.

### **Due Diligence**

Bei einer Due Diligence (engl.: gebührende Sorgfalt) handelt es sich um Analysen und Prüfungen eines Unternehmens (= Zielunternehmen oder Target), die bei der Vorbereitung von Unternehmenskäufen und sonstigen Unternehmenstransaktionen zur Informationsversorgung des Entscheidungsträgers und der Chancen- und Risikoerkennung auf betriebswirtschaftlicher und juristischer Ebene in den Transaktionsprozess integriert werden. Das Ziel der Due Diligence besteht in einer Beurteilung der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit sowie der Strukturierung der Transaktion unter Berücksichtigung der mit der Akquisition bzw. dem Zielunternehmen weiterhin verfolgten Pläne. Im Verhältnis zur Unternehmensbewertung nimmt die Due Diligence sowohl eine Zuliefer- als auch eine Absicherungsfunktion ein: Zum einen wird im Verlauf der Due Diligence die Datenbasis für eine Unternehmensbewertung erhoben, zum anderen kann eine zuvor errechnete Bandbreite für den Unternehmenswert nachträglich verifiziert respektive angepasst werden.

### **3 F's der Finanzierung**

Die 3 F's der Finanzierung sind Family, Friends und Fools, zu Deutsch Familie, Freunde und "Verrückte". Darunter werden diejenigen verstanden, die Gründern bereits in einer sehr frühen Phase der Gründung oder des Unternehmens finanziell helfen. Häufig vergeben Familie und Freunde dabei zinslose oder nur geringe verzinste Kredite an die Gründer.

## **E**

### **Early Stage**

(sog. Frühphasenfinanzierung) Finanzierungsphase im Rahmen von Venture Capital-Finanzierungen, in der die Phasen ► Seed und ► Start-up zusammengefasst sind. Siehe auch ► Venture Capital, ► Business Angel, ► Later Stage und ► Private Equity.

### **Early Stage Financing**

Frühphasenfinanzierung, in der die Phasen ► Seed und ► Start-up zusammengefasst sind.

### **Earn-Out**

Ein Earn-Out ist eine Vereinbarung, welche Zahlungen des Käufers an den Verkäufer zu späteren Zeitpunkten vorsieht, oftmals in Abhängigkeit der operativen Ergebnisse.

### **EASDAQ**

European Association of Securities Dealers Automated Quotation. Eine paneuropäische Börse speziell für junge und schnell wachsende Unternehmen mit internationaler Ausrichtung.

**E-Commerce** (dt. elektronischer Handel.)

Bezeichnet den elektronischen Handel und Verkauf von Waren und Dienstleistungen über das Internet.

**Effectuation**

Dieser Begriff wurde von der indischen Kognitionswissenschaftler Saras D. Sarasvathy geprägt und ergab sich aus ihren Forschungen zu der Art und Weise wie (erfolgreiche und erfahrene) Unternehmer handeln und unter Ungewissheit Entscheidungen treffen. Da ihre Untersuchungen zu dem Schluss kamen, dass diese anders Handeln und Entscheiden als angenommen bezeichnet Effectuation im Kontext der Entrepreneurship-Forschung eine von Entrepreneuren genutzte Vorgehensweise zur Entscheidungsfindung und Lösung von Problemen. Ausführliche Einblicke in den Ansatz finden Sie in SARASVATHY (2016).<sup>170</sup>

**Eigenkapitalausstattung**

Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital. Die Eigenkapitalausstattung hat Auswirkungen auf das Ranking nach Basel II und die Zinsen bei der Aufnahme von Fremdkapital.

**Eigenkapitalquote**

Ist das Verhältnis von Eigenkapital zum Gesamtkapital. Eigenkapitalquote = Eigenkapital/ Gesamtkapital.

**Elevator Pitch**

(auch Elevator speech).

**Entrepreneur (dt. Unternehmer)**

Der Begriff des Entrepreneurs geht auf das französische Wort *entreprendre* (etwas unternehmen, in die eigenen Hände nehmen) zurück.<sup>171</sup> Als Entrepreneure werden – abhängig von dem jeweiligen definitorischen Verständnis – (innovative) Unternehmensgründer und Unternehmer verstanden. Im Rahmen unseres Ratgebers beziehen wir – auch aufgrund der Sichtung von verschiedensprachiger Literatur – alle Unternehmensgründer und tätigen Unternehmer ein, unabhängig vom Innovationscharakter des Geschäftsvorhabens bzw. Unternehmens.

**Entrepreneurship**

Bezeichnet die Forschungsdisziplin, welche sich mit Unternehmertum auseinandersetzt. Es handelt sich dabei um eine noch junge, interdisziplinäre Forschung. Mittlerweile werden darunter sowohl ► Entrepreneure als auch ► Intrapreneure betrachtet.

**Entrepreneurship Education**

Bezeichnet ein Forschungsfeld aus der Entrepreneurship-Forschung, welches sich auf die Ausgestaltung der Ausbildung von Entrepreneur fokussiert.

---

<sup>170</sup>Vgl. SARASVATHY (2016).

<sup>171</sup>Vgl. FUEGLISTALLER et al. (2016): 3, 5, BÖGENHOLD/FACHINGER (2016): 6, KARIV (2011): 59, ETTER (2003): 30.

## **Executive Summary**

Die Executive Summary ist die Kurzzusammenfassung des Businessplans. Da sie i. d. R. das erste Kapitel darstellt ist sie besonders bedeutsam, da der Zweck verfolgt wird externen Adressaten einen ersten Einblick über Ihre Geschäftsidee zu vermitteln. Zudem soll sie Neugierde wecken und alle wesentlichen Informationen des gesamten Geschäftsplans auf einen Blick bereithalten. In der Executive Summary sind bereits die wichtigsten Fakten enthalten, die Sie später in den einzelnen Kapiteln detailliert ausführen. Vgl. Kapitel 2.1 für den Aufbau und Inhalt der Executive Summary.

## **EXIST**

EXIST – Existenzgründungen aus der Wissenschaft beinhaltet die Förderprogramme EXIST-Gründungskultur, EXIST-Gründerstipendium und EXIST-Forschungstransfer. Aufgesetzt wurde EXIST vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) zur Verbesserung des Gründungsklimas an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.<sup>172</sup>

## **Equity**

Eigenkapital; sowohl diejenigen Mittel, die vom Inhaber/ Gesellschafter in das Unternehmen eingebracht wurden, als auch satzungsmäßige, gesetzliche und freie Rücklagen und nicht entnommene Gewinne.

## **EVCA**

European Venture Capital Association. Vereinigung europäischer Venture Capital- und Beteiligungsgesellschaften.

## **Evergreen-Fund**

In der Laufzeit unbegrenzte Fonds eines Eigenkapitalinvestors, der nach Bedarf mit weiterem Kapital ausgestattet werden kann.

## **Executive Summary**

Eine Executive Summary ist eine Zusammenfassung (z.B. eines Geschäftsplans).

---

<sup>172</sup> Für weitere Informationen verweisen wir auf <https://www.exist.de/DE/Programm/inhalt.html>.

## Exit

(► Private Equity) Bezeichnung und vorkommend im Rahmen von ► Private Equity mit folgenden Formen des Exits (der Desinvestition): (1) Börsengang (► Going Public), (2) Verkauf des Unternehmens (► Trade Sale), (3) Verkauf an eine andere Private Equity Gesellschaft (► Secondary Purchase), (4) Verkauf an im Unternehmen verantwortlich Tätige (► MBO); (5) Verkauf an ins Unternehmen eintretende Manager (► MBI) oder (6) an Altgesellschafter (► Buy-back).

### verschiedene Arten des Exits<sup>173</sup>

---

<b>Trade Sale</b>	Verkauf der Anteile an einen strategischen Investor, der meist in derselben Branche agiert
<b>Secondary Purchase</b>	Verkauf der Anteile an einen weiteren Finanzinvestor
<b>Going Public</b>	Ausgabe der Anteile in Form von Aktien am Kapitalmarkt
<b>Buy Back</b>	Rückkauf der Anteile des Investors
<b>Liquidation</b>	Vollständige Abwicklung des Beteiligungsunternehmens als Negativszenario, welches die (vollständige) Abschreibung der Beteiligung aus Sicht des Investors umfasst

## Expansion

(mit ► Venture Capital) Finanzierung der Produktionsausweitung oder von Wachstumsschritten für ein Unternehmen z. B. am ► Break-Even-Point durch Bereitstellung von Eigenkapital durch eine Venture Capital-Gesellschaft. Schwerpunkt ist die Verbesserung der Eigenkapitalquote des Beteiligungsunternehmens bei Produktions- und Absatzausweitung, Produktdifferenzierung oder Marktentwicklung.

## Expansion Financing

(mit ► Venture Capital) Finanzierung der Produktionsausweitung oder von Wachstumsschritten für ein Unternehmen durch Bereitstellung von Eigenkapital durch eine Venture Capital-Gesellschaft. Schwerpunkt ist die Verbesserung der Eigenkapitalquote des Beteiligungsunternehmens bei Produktions- und Absatzausweitung, Produktdifferenzierung oder Markenentwicklung.

---

<sup>173</sup> Vgl. DRAXLER (2010): 97-111.

**FabLab**

FabLab ist die Abkürzung für das englische fabrication laboratory (dt. Fabrikationslabor). Es handelt sich dabei um eine Werkstatt, die mit verschiedensten Geräten, Materialien und Technologien ausgestattet ist. So soll möglichst vielen Personen der Zugang zu und die Nutzung von diversen Fertigungsmethoden (bspw. 3D-Druck, Fräsmaschinen) oder Technologien (bspw. Virtual Reality) ermöglicht werden. Synonym werden auch die Begriffe Makerspace oder offene Werkstatt genutzt.

**F&E**

Abkürzung für Forschung und Entwicklung.

**Feasibility study**

Untersuchung über die technische und/oder wirtschaftliche „Machbarkeit“ einer Investition bzw. eines Projekts.

**Finanzierungsphasen**

► Seed, ► Start-up, ► Expansion, ► Bridge-Finanzierung, ► MBI, ► MBO, ► LBO, ► Mezzanine-Finanzierung, ► Early Stage, ► Later Stage).

**First-Mover-Advantage**

Die Pioniere haben einen sog. First-Mover-Advantage (Vorteil als erstes im Markt agierendes Unternehmen). Sie sind als Erste auf dem Markt und können durch ihre (temporäre) Monopolstellung ohne Konkurrenz agieren und potentiell Standards etablieren. So können Sie bereits früher als ihre Folger Kunden gewinnen und binden. Zudem können Sie sich bereits ein Image erarbeiten und den Wissensvorsprung aufbauen. Allerdings gilt es auch zu beachten, dass Pioniere nicht nur Vorteile haben (vgl. hierzu Anhang 3).

**First Round Financing**

Erste Finanzierungsrunde, bei der das Unternehmen erstmalig externes Eigenkapital erhält.

**Fonds**

(als Kapitalanlage) Als Fonds werden allgemein professionell verwaltete Vermögensmassen verstanden, wobei zwischen geschlossenen und offenen Fonds unterschieden wird. Geschlossene Fonds rekrutieren eine begrenzte Teilnehmerzahl, die das Fondskapital aufbringt, mit dem die Fondsobjekte gekauft werden. Ist das notwendige Kapital beisammen, wird der Fonds geschlossen, d. h. es können keine neuen Teilnehmer mehr aufgenommen werden. Vorzugsweise anzutreffen ist diese Fonds-Konstruktion im Immobilienbereich (Immobilien-Fonds). Aber auch in anderen Bereichen (Neue Medien-Fonds, Schiffs-Fonds, Windpark-Fonds etc.) sind geschlossene Fonds vorzufinden. Das Management wird einer fachlich möglichst kompetenten Verwaltungsgesellschaft übertragen. Nachteilig an diesem Fonds-Modell ist der erschwerte Ausstieg aus den Fonds. Da ein funktionsfähiger Sekundärmarkt in der Regel nicht existiert, können Anteile nur schwer verkauft werden. Bei offenen Fonds hingegen ist die Teilnehmerzahl unbegrenzt. Die Fonds-Anteile können zwar an der Börse nicht gehandelt werden (von wenigen Ausnahmen abgesehen, z. B. der niederländische Rolinco-Fonds), sie können aber an die Fonds-Gesellschaft zurückgegeben werden, und zwar zum sog. Rücknahmepreis. Dieser liegt zumeist deutlich ►

► unter dem Ausgabepreis, da dieser einen sog. Ausgabeaufschlag von bis zu 8% enthält. Auch offene Fonds werden professionell gemanagt, d. h. die Fonds-Eigentümer brauchen sich nicht selbst um die Verwaltung des Fondsvermögens zu kümmern. Offene Fonds sind in sehr vielen Vermögensbereichen tätig. So gibt es z. B. Rentenfonds, die nur in Anleihen investieren, Aktien-Fonds, die nur in Aktien investieren, und Immobilien-Fonds, deren Vermögen ausschließlich aus Immobilien besteht. Auch Misch-Fonds sind gebräuchlich, die neuerdings freilich verstärkt durch sog. Dach-Fonds abgelöst werden, die verschiedene „reine“, aber auch gemischte Fonds, unter ihrem „Dach“ vereinen (Finanzmittel-fonds). Generell werden in einem Fonds mehrere Bilanzpositionen zusammengefasst, wobei auch einzelne Bilanzposten bzw. anhand bestimmter Kriterien festgelegter Bestandsgrößen, die Teile von Bilanzposten ausmachen, als Fonds definiert werden können. Für den auf diese Weise abgegrenzten Fonds werden Finanzmittelzu- und -abgänge während einer Abrechnungsperiode erfasst. Die Veränderungsrechnung des Fonds lässt sich grundsätzlich folgendermaßen darstellen:

**Fondsbestand am Anfang der Rechnungsperiode**  
**+ Zahlungswirksame Veränderung des Fonds**  
**+/- Wechselkursbedingte Wertänderungen des Fonds**  
**+/- Sonstige Wertänderungen des Fonds**  
**= Fondsbestand am Ende der Rechnungsperiode**

Die Fondsbildung zielt darauf ab, Ausmaß und Ursachen der Fondsveränderungen aufzuzeigen und mittels der fallspezifischen Fondsbestandteile zu erklären. Der Fonds ist demnach gewissermaßen als „Finanzmittelbestand“ charakterisierbar, der Veränderungen infolge bestimmter Investitions- und Finanzierungsmaßnahmen unterliegt.

### **Fördermittel**

Fördermittel im Kontext dieses Ratgebers sind insbesondere öffentliche, d. h. Institutionen fördern Unternehmertum durch die zinslose Vergabe von Krediten, finanziellen Mitteln oder Krediten zu vergünstigten Konditionen.

### **Franchise**

Es handelt sich um eine Vertriebs- und Gründungsform. Ein Franchisegeber vergibt sein bestehendes Franchisekonzept gegen eine Gebühr an einen Franchisnehmer. Dieser setzt das Konzept an einem – meist zwischen Franchisnehmer und -geber vereinbarten – Ort um.

### **Freelancer (dt. Freiberufler, freier Mitarbeiter)**

Selbstständig tätige Unternehmer, die im Auftrag für ein Unternehmen auf Zeit tätig werden. Nicht zwingend gleichzusetzen mit dem dt. Begriff der Freiberuflichkeit. Bei Beauftragung von Freelancern sollten die sozialversicherungsrechtlichen Aspekte (Scheinselbstständigkeit und/oder arbeitnehmerähnliche Selbstständigkeit) beachtet werden.

### **Fund of Funds**

Investmentgesellschaft, die das ihr anvertraute Geld in operative Investmentgesellschaften investiert, sich selbst jedoch kaum an Unternehmen beteiligt.

## Fund Raising

Startphase eines Fonds, in der institutionelle, industrielle oder private Anleger dafür gewonnen werden, Fondsanteile zu zeichnen.

## Fuckup Night

Bei den Fuckup Nights berichten Entrepreneur:innen vom Scheitern ihres Start-ups oder Krisen, die sich im Zuge der Unternehmensphasen ergaben. Die Idee der Fuckup Nights stammt aus Mexiko und wurde dort 2012 etabliert. Mittlerweile finden auch in Deutschland Fuckup Nights statt. Im Ruhrgebiet bspw. die Fuckup Nights Ruhrgebiet. <sup>174</sup>

## G

## Gantt Chart/Gantt-Diagramm

Graphische Darstellung der Terminierung von Vorgängen der Netzplantechnik in einem Balkenplan.

## Genussrecht

Genussrechte sind generell Vermögensrechte, die mit einem Gewinnanspruch verbunden sind und in Form eines Genussscheins verbrieft werden.

## Geschäftsmodell

► Businessplan.

## Geschäftssystem

Beschreibung von Einzeltätigkeiten eines Unternehmens und deren gegenseitiger Abhängigkeit. Das Geschäftssystem zeigt, welche Tätigkeiten wie ablaufen müssen, damit ein Produkt hergestellt oder eine Dienstleistung erbracht werden kann.

## Gimmick (dt. Spielerei, Gag, ausgefallene Idee)

Ein Gimmick ist ein Werbeartikel und/oder -gag, welcher möglichst ungewöhnlich und auffallend ist. Damit soll auf ein Produkt/eine Dienstleistung oder eine Aussage zu dem Produkt/der Dienstleistung die Aufmerksamkeit gelenkt werden. <sup>175</sup> Teilweise werden Goodie und Gimmick synonym genutzt. ► Goodie.

## Going Public

Unter dem Begriff Going Public (Gang an die Börse) wird die erstmalige Notierung von Aktien einer Unternehmung an der Börse verstanden. In der Regel ist diese erstmalige Notierung auch mit der erstmaligen Platzierung von Aktien beim Anlegerpublikum verbunden, weshalb auch von einem Initial Public Offering (IPO) gesprochen wird. Die Begriffe Going Public und Initial Offering werden daher oft synonym verwendet.

---

<sup>174</sup> Vgl. FUN RUHR (2018).

<sup>175</sup> Vgl. DUDEN (2018b).

**Goodie** (dt. tolle Sachen, Annehmlichkeiten, Zugabe)

Bei einem Goodie (oder Goody) handelt es sich um eine kostenlose Zugabe oder einen zusätzlichen Anreiz bei dem Kauf eines Produktes/Dienstleistung.<sup>176</sup> Teilweise werden Goodie und Gimmick synonym genutzt. ► Gimmick.

**Greenshoe**

Beim Börsengang behalten die Gesellschafter eine bestimmte Reserve an Aktien, um eine „Überhitzung“ der Nachfrage zu vermeiden. Diese Reserve wird dann bei einer zu hohen Überzeichnung ausgegeben. Dadurch soll verhindert werden, dass die Aktienpreise am Tag des Börsengangs aufgrund der großen Nachfrage in astronomische Höhen schnellen, kurz danach aber einen ebenso rasanten Einbruch erleben.

**Gross Merchandise Value (GMV)**

Der Gross Merchandise Value (auch Gross Merchandise Volume) ist englisch für Außenumsatz. Der Außenumsatz bezeichnet alle Umsätze, die ein Unternehmen mit Kunden erzielt, die nicht zu konzernintern, sondern konzernextern einzuordnen sind. Dies können bspw. konzernexterne Lieferbeziehungen sein.

**Guerilla Marketing**

Das Guerilla Marketing ist eine Unterform des Marketings, welches sich selbst noch in weitere Kategorien untergliedert. Eine einheitliche Definition existiert nicht.

Wir nutzen den Begriff allgemein zur Beschreibung einer Form des Marketings, die durch ungewöhnliche Aktionen und Überraschungseffekte Aufmerksamkeit für das Produkt/die Dienstleistung generieren soll. So sollen zum einen möglichst viele Personen erreicht werden und diese zeitgleich nicht mit der Werbung direkt konfrontiert werden. Die unkonventionelle und häufig auch budgetschonende Methode wurde von Jay Conrad Levinson (Unternehmensberater und „Erfinder“ des Guerilla Marketings) in den 1980er Jahren geprägt und etabliert.<sup>177</sup> Der Begriff Guerilla stammt aus der Militärsprache und bezeichnet eine Kriegsführung, bei der unkonventionelle und untypische Taktiken zum Einsatz kommen, um den Gegner zielgerichtet außer Gefecht zu setzen.

---

<sup>176</sup> Vgl. DUDEN (2018c).

<sup>177</sup> Vgl. KRIEGER (2012): 13-15.

**Hackathon**

Das Wort Hackathon setzt sich zusammen aus Hack und Marathon und bezeichnet eine Veranstaltung, bei der sich Programmierer und weitere Themeninteressierte über einen vorab definierten Zeitraum zusammensetzen und – meist unter Zeitdruck – an einer bestimmten Aufgabenstellung oder einem Projekt arbeiten. In der Regel steht ein Hackathon unter einem, durch den Veranstalter festgesetztem, Motto.

**Hands-off**

(bei ► Private Equity) Passive Betreuung eines Beteiligungsunternehmens durch den kapitalgebenden Private Equity-Fonds. Nach Bereitstellung von Eigenkapital durch den Private Equity-Fonds kann das Unternehmen agieren, ohne dass bis zum ► Exit (Desinvestition) direkt eingzugreifen ist. Eher passive Betreuung durch bloß kontrollierende Mitwirkung in Beiräten oder im Aufsichtsrat.

**Hands-on**

(bei ► Private Equity) Aktive Betreuung eines Beteiligungsunternehmens durch den kapitalgebenden Private Equity-Fonds. Der Investor (ein Private Equity-Fonds) zielt auf eine Wertsteigerung durch aktive Unterstützung des Managements (über die Mitwirkung in Beiräten, Aufsichtsräten etc. hinausgehende Aktivitäten) ab. Eine aktive Beteiligung am Management eines Portfoliounternehmens birgt aber steuerlich das Risiko in sich, dass Einkünfte des Private Equity-Fonds gewerblich werden.

**Hard Money**

Kapital, das eine Rendite erwirtschaften muss, z. B. Venture Capital.

**High Flyer**

Hierbei handelt es sich um eine Aktie, die einen sehr starken Kursanstieg in recht kurzer Zeit verzeichnet hat. Die Aktienwerte sind hoch spekulativ, da die Zukunftsaussichten des betroffenen Unternehmens als sehr gut eingeschätzt werden.

**Hidden Champions**

Hidden Champion kann übersetzt werden mit unbekannter Weltmarktführer und heimlicher Gewinner. Es handelt sich bei Hidden Champions folglich um unbekanntere Unternehmen, die in ihrem Bereich und/oder ihrer Branche Marktführer sind oder zu den führenden Unternehmen gehören.

**Hub** (dt. Knotenpunkt, Drehkreuz, Angelpunkt, Zentrum)

Unter einem Hub wird im Gründungsbereich eine Plattform, dies bedeutet in der Regel ein physischer Raum oder Gebäude, verstanden, die als Austausch- und Netzwerkmöglichkeit zwischen Gründern, Gründungsinteressierten, Förderern und/oder Hochschulen und Forschungseinrichtungen dient.

**Hurdle rate**

(bei ► Private Equity) Renditeschwelle, ab der die Private Equity-Gesellschaft mit Gewinn arbeitet. Bis zu diesem Zeitpunkt erhalten die Anleger zunächst aus dem Ergebnis ihre Einlagen, meist zzgl. einer bestimmten Mindestverzinsung, zurück.

### **Hybrides Geschäftsmodell**

Hybride Geschäftsmodelle sind solche, bei denen ein Unternehmen sowohl Produkt als auch Dienstleistung anbietet. Insbesondere durch die Digitalisierung ist eine Entwicklung hin zu diesem Geschäftsmodell erkennbar, so werden produzierende Unternehmen von einem Produkt- auch zu einem Lösungsanbieter. Das hybride Geschäftsmodell entsteht in diesem Fall, wenn zusätzlich zu dem eigentlichen Produkt auch eine Serviceleistung angeboten wird.<sup>178</sup>

### **Impact (dt. Einfluss, Auswirkung)**

Welche gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen sowie sozialen Auswirkungen die Gründung eines Unternehmens gewollt oder ungewollt hat. ► Social Impact Lab.

### **Initial Public Offering (IPO)**

► Going Public.

### **Inkubator**

Institutionen bzw. Einrichtungen, in denen junge, zumeist technologieorientierte Unternehmen intensiv betreut und unterstützt werden.

### **Innopreneurship**

An der Universität Duisburg-Essen wird seit dem Wintersemester 2017/2018 der Master Studiengang Innopreneurship angeboten. Nach unserem Verständnis sind Innopreneure innovative Unternehmerinnen und Unternehmer bzw. Mitarbeitende eines Unternehmens (► Intrapreneur), die radikal-innovative Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln und umsetzen können. Innopreneurship bezeichnet demnach die Fähigkeit entsprechend zu agieren.

### **Innovation (dt. Innovation, Neuerung)**

Nach wirtschaftlichem Verständnis handelt es sich bei einer Innovation um die Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem. Hierunter fallen insbesondere die Entwicklung und Etablierung eines neuen Verfahrens sowie die Einführung eines neuen Produkts.<sup>179</sup>

### **Institutionelle Investoren**

Große Institutionen, die in Eigenkapitalfonds investieren.

### **Internal Rate of Return (IRR)**

(interner Zinsfuß) Finanzmathematische Methode zur Berechnung der Rendite eines Investments.

---

<sup>178</sup> Vgl. BOGNER et al. (2016): 371.

<sup>179</sup> Vgl. DUDEN (2018d).



## Intrapreneur

Unternehmerisch denkend und handelnde Mitarbeitende eines Unternehmens. Als Intrapreneure werden Mitarbeiter (eines bestehenden Unternehmens) bezeichnet, welche in besonderem Maße unternehmerisch denken, sich eigenverantwortlich einbringen sowie als (Co-)Unternehmer agieren.<sup>180</sup> Dadurch sollen Mitarbeiter unterschiedlichster hierarchischer Ebenen mitwirken und so eine Anpassung von ggf. veralteten oder weniger sinnvollen Handlungsmustern und Strukturen erzielt werden.<sup>181</sup>

## Investment Proposal

Vorschlag zum Eingehen einer Beteiligung, die üblicherweise der Manager eines Venture Capital-Fonds der eigenen Investorenrunde vorlegt. Darin werden das Unternehmen und die Ergebnisse der Due Diligence vorgestellt und zur Investition geraten. ► IPO (Initial Public Offering) ► Going Public.

## Investoren

Hinter diesem Begriff können sich unterschiedliche Typen verbergen. Die folgende Übersicht gibt daher einen Überblick über verschiedene Investorentypen und die zugehörigen typischen Merkmale:

Investor	Charakteristika	Kontaktaufnahme/Beispiele
<b>Private Investoren/ Business Angels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Private Investoren, die in den frühen Phasen Eigenkapital bereitstellen</li><li>• Investitionsvolumen ca. 25.000 € bis 250.000 €, teilweise auch darüber hinaus</li><li>• Stehen dem Unternehmen mit ihrer langjährigen unternehmerischen Erfahrung beratend zur Seite</li><li>• Enger Kontakt zwischen Gründer und Business Angel</li><li>• Sind im Gegenzug am Gewinn des Unternehmens beteiligt</li></ul>	Kontakte können z. B. über die Business Angels Agentur Ruhr (BAAR) oder das Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND) hergestellt werden

<sup>180</sup> Vgl. FALLGATTER (2004): 25, KLANDT (2003): 105.

<sup>181</sup> Vgl. FALLGATTER (2004): 25.

Investor	Charakteristika	Kontaktaufnahme/Beispiele
<p><b>High-Tech Gründerfonds</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlich und privat finanzierte Fonds, die in der frühen Phase in Anspruch genommen werden können</li> <li>• Beteiligen sich nur mit mindestens einem weiteren Investor (z. B. Business Angel oder Venture Capital-Geber)</li> <li>• Investitionsvolumen beträgt in der ersten Finanzierungsrunde max. 500.000 €</li> <li>• Erhalten im Gegenzug 15% der Geschäftsanteile</li> </ul>	<p>Ein Kontakt kann über die High-Tech Gründerfonds Management GmbH aufgenommen werden</p>
<p><b>Venture Capital-Geber</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältiges Angebot unterschiedlichster Investoren zur Begleitung von und Investition in verschiedenen Unternehmensphasen (von Seed- bis hin zu Wachstumsphasen)</li> <li>• Beteiligen sich häufig erst mit einem Mindestvolumen zwischen 200.000 € bis ca. 500.000 €</li> <li>• Unterstützen aktiv das Management</li> <li>• Erhalten im Gegenzug Kontroll- und Mitspracherechte sowie Beteiligungen</li> </ul>	<p>Beispielsweise EnjoyVenture Management GmbH. Weiter helfen auch Branchenverbände, wie das Private Equity Forum NRW oder der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK)</p>
<p><b>Strategische Investoren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind häufig etablierte Großunternehmen</li> <li>• Zugang zu technologischen Innovationen und Synergieeffekten</li> </ul>	<p>Intel Corporation, Siemens AG</p>

## J

### Joint Venture

(insbesondere rechtliche Aspekte) Ein Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen) ist eine, vor allem im internationalen Wirtschaftsverkehr anzutreffende, Organisationsform der Unternehmenskooperation und -verflechtung, auf einem bestimmten Gebiet (Zulieferung, Forschung & Entwicklung, Produktion, Abnahme, Management etc.). Die Gründer des Joint Venture bleiben dabei rechtlich voneinander unabhängig. Erfolgt eine Zusammenarbeit über eine extra zu diesem Zweck geschaffene rechtlich selbstständige Geschäftseinheit (Tochtergesellschaft), an der sich die Partner gemeinsam beteiligen, so wird von einem Equity Joint Venture gesprochen. Basiert die Kooperation hingegen lediglich auf einem schuldrechtlichen Vertrag, liegt ein Contractual Joint Venture vor. Je nachdem, ob die Gründer auf derselben Wirtschaftsstufe tätig sind oder auf unterschiedlichen Stufen arbeiten, werden wiederum horizontale und vertikale Joint Ventures unterschieden. Darüber hinaus kennt die Wirtschafts- und Rechtssprache kooperative und konzentrierte Joint Ventures. Bei ersteren wird trotz der Zusammenarbeit ein weiteres Wettbewerbsverhältnis, auch im Bereich der gemeinsamen Aktivität, nicht ausgeschlossen, während im letzteren Fall die betroffenen Tätigkeiten gänzlich auf das Gemeinschaftsunternehmen übergehen, sodass die Partner diesbezüglich nicht mehr miteinander konkurrieren.

## K

### Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind verschieden definiert. In Deutschland sind drei Definitionen etabliert:

- 1) nach § 267 HGB (bezogen auf Kapitalgesellschaften),
- 2) nach dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) und
- 3) der Definition der Europäischen Kommission.

Die Definitionen regeln jeweils die Größeneinteilung in kleinst, kleine, mittlere Unternehmen nach Zahl der Beschäftigten und Umsatz in €/Jahr oder Bilanzsumme in €/Jahr.<sup>182</sup>

Die Begriffe KMU und Entrepreneurship stehen in Zusammenhang zueinander und weisen Schnittmengen auf, dennoch sind diese nicht deckungsgleich.<sup>183</sup>

### Konsortialführer

(engl. Lead Manager) Der Konsortialführer ist im Rahmen einer Emission jene Emissionsbank, die das Emissionskonsortium leitet. Sie steht in einem engen Kontakt zum Emittenten und führt viele zentrale Arbeiten im Zusammenhang mit der Emission durch (beispielsweise ► Unternehmensbewertung, Teile der ► Due Diligence Prüfung, Emissionsprospekt erstellen, ► Bookbuildingspanne fixieren, Emissionspreis festsetzen, Marktpflege an den ersten Handelstagen).

---

<sup>182</sup> Vgl. IFM BONN (2018a), IFM BONN (2018b), FÖRDERINFO BUND (2018).

<sup>183</sup> Da wir den Begriff Entrepreneur im weiteren Sinne definiert haben, fallen in unserer Broschüre Schnittmengen an. Generell wird allerdings davon ausgegangen, dass bspw. die Anforderungen an die Führung eines KMU und die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse hinsichtlich einer Gründung nicht gleichzusetzen sind. Vgl. FUEGLISTALLER et al. (2016): 27, SCHUMPETER (1967): 52.

## **Konsortium**

(rechtliche Charakterisierung) Unter einem Konsortium wird ein nur vorübergehender, einzelfallbezogener Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verteilung bzw. Streuung der mit einem bestimmten Vorhaben verbundenen Pflichten oder Risiken verstanden. Eine solche Schicksalsgemeinschaft ist in der Regel als Gesellschaft bürgerlichen Rechts organisiert und kommt vor allem im Bereich des Banken- und Finanzsektors zum Einsatz. So bilden Geldinstitute vielfach Kreditkonsortien, um einem gemeinsamen Schuldner einen Großkredit zu ermöglichen, den allein zu tragen keiner von ihnen bereit oder in der Lage gewesen wäre. Emissionskonsortien wiederum sollen das Risiko der zwischen AG und Aktionär geschalteten Banken bei der Platzierung von Wertpapieren auf dem Kapitalmarkt auf ein Minimum reduzieren.

## **KPI (Key-Performance-Indicator)**

KPIs sind einfache Metriken und allgemeine Kennzahlen, welche eine Auskunft über verschiedene Aspekte eines Unternehmens, wie bspw. die Auslastung, den Erfolg, die Leistung geben. Die Unternehmen müssen diese KPIs selbst bestimmen und im Hinblick auf die individuellen Ziele interpretieren.

## **Kundenbindung**

Kundenbindung ist notwendig, um bestehenden Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden und Neukunden als Stammkunden zu gewinnen. Darunter fallen entsprechend Maßnahmen, die dazu beitragen, dass der Kunde sowohl perspektivisch als auch rückblickend positive Aspekte mit dem Unternehmen und dem Angebot assoziiert.

## **Kundennutzen**

Darstellung dessen, was aus Sicht des Kunden (externer Adressat) der Nutzen des Produktes ist. Dies können u. a. Preis, Service, Qualität sein. Es gilt herauszustellen, welche Vorteile Ihre Produkte bzw. Ihre Dienstleistungen gegenüber den konkurrierenden Angeboten haben. Dabei müssen vor allem die Alleinstellungsmerkmale klar herausgestellt werden. Je stärker das Alleinstellungsmerkmal Ihrer Produkte/Ihrer Dienstleistungen ist, desto größer sind die Erfolgsaussichten für Ihr Unternehmen. Für die Komponenten des Kundennutzens und weitere Ausführungen vgl. Kapitel 2.3.

## **Lab**

► FabLab, ► Makerspace.

## **Later Stage**

(sog. Spätphasenfinanzierung) Finanzierung von Expansionen, Übernahmen, Überbrückungen etc. bei etablierten mittelständischen Unternehmen (z. B. durch Private Equity-Fonds).

## **Later Stage Finanzierung**

(sog. Spätphasenfinanzierung) Finanzierung von Expansionen, Übernahmen, Überbrückungen etc. bei etablierten mittelständischen Unternehmen (z. B. durch Private Equity-Fonds).



## **Lead**

Steht im Marketing für einen potentiellen neuen Kunden.<sup>184</sup>

## **Lead Investor**

In einem Syndikat von Beteiligungsgesellschaften übernimmt meist der Investor mit dem größten Anteil die Koordination und Organisation der Finanzierung sowie die aktive Unterstützung des Managements und wird somit zum Lead Investor.

## **Lean Startup – Build – Measure – Learn**

► Kapitel 3.3.

## **Letter of Intent (LoI)**

(Due Diligence) Im Verlauf von Verhandlungen über einen Unternehmenskauf wird vor der  
► Due Diligence oftmals ein Letter of Intent abgeschlossen. In diesem können der Kaufgegenstand konkretisiert, die Ausgestaltung und der Zeitplan der Due Diligence, Geheimhaltungs- und Exklusivitätsvereinbarungen sowie Kaufpreisvorstellungen fixiert werden. Der Form nach ist der Letter of Intent eine einseitige Erklärung einer Vertragspartei mit anschließender Bestätigung oder Annahme der anderen Partei, und dient dem Zweck, die Aspekte, über die bereits Einigung erzielt wurde, von denjenigen zu trennen, die im Laufe der Verhandlungen noch der Klärung bedürfen. In der Regel ist der Letter of Intent ohne rechtliche Bindungswirkung ausgestaltet, so dass weder potentielle Käufer noch Verkäufer ihre Vertragsfreiheit im Hinblick auf das Hauptgeschäft verlieren.

## **Leverage Buy-Out (LBO)**

Überwiegend fremdkapitalfinanzierte Unternehmensübernahme (z. B. durch einen Private Equity-Fonds). Siehe auch ► MBI bzw. ► MBO.

## **Listing**

Aufnahme der Wertpapiere eines Unternehmens an der Börse. Living Dead Unternehmen, welches die von den Beteiligungsgesellschaften gesetzten Ziele nicht erreicht und aufgrund der enttäuschenden Rendite unter Umständen fallen gelassen wird, obwohl es lebensfähig ist.

## **Liquidation Preference**

(Verwässerungsschutz-Klausel) Vorkommend in Beteiligungsverträgen im Rahmen von ► Private Equity und umfasst Vorzugsrechte des Investors an einem Liquidations- oder Veräußerungserlös.

## **Lizenz**

Durch Vertrag erworbene Befugnis zur Herstellung eines patentrechtlich geschützten Produktes oder Erbringung einer Dienstleistung, meistens verknüpft mit einer Lizenzgebühr.

---

<sup>184</sup> Vgl. HÄFNER (2015).

### **Lock-up Period**

“Verschluss-Periode“: Z. B. Zeitperiode nach einem Börsengang, während der den Altgesellschaftern nicht oder nur sehr begrenzt erlaubt ist, ihre in Aktien gewandelten Anteile zu verkaufen.

### **LTV (Life Time Value, dt. Kundenwert oder Kundenertragswert)**

Wert, welcher ein Kunde über die gesamte Zeit seiner Kundschaft für ein Unternehmen darstellt.

### **M&A (Mergers & Acquisition)**

Unter M&A werden alle Transaktionen zusammengefasst, die im Unternehmensbereich durch Übertragung und Belastung von Eigentumsrechten an Unternehmen anfallen können. Dazu zählen bspw. Fusionen, Unternehmenskäufe, fremdfinanzierte Übernahme, Spin-offs. Auch können Umstrukturierungen, Verschmelzungen, Umwandlungen und Konzernbildung hierunter eingeordnet werden.

### **Makerspace**

► FabLab.

### **Management Buy-In (MBI)**

Ist eine Desinvestition in Form eines (Unternehmens-)Verkaufs an Dritte, bei dem die Käufer das Management des Unternehmens übernehmen.

### **Management Buy-Out (MBO)**

Unternehmenskauf durch die vorhandene Geschäftsführung oder einzelne Mitglieder der vorhandenen Geschäftsführung.

### **Management Fee**

Fixe Vergütung der Management-Gesellschaft zur Deckung der Kosten des laufenden Geschäftsbetriebs. Berechnet wird die Vergütung als Prozentsatz des Private Equity-Fondsvolumens.

### **Manntage (MT)**

Einbezug der eigenen Arbeitszeit in die Berücksichtigung zur Bewertung des Erfolges einer Marketingaktivität. Obwohl das Gehalt normalerweise nicht erfolgsabhängig gezahlt wird, sollte diese Kennzahl berücksichtigt werden, um festzustellen, wie betreuungsintensiv ein Kanal ist.<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup> Vgl. HÄFNER (2015).

### **Marketing-Mix**

Als Marketingmix wird die von einem Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt festgelegte Auswahl, Gewichtung und Ausgestaltung der Marketinginstrumente zur Erreichung der Marketingziele bezeichnet. Durch die Gestaltung des Marketingmix wird die Marketingstrategie in konkrete Maßnahmen umgesetzt.

### **Marktanalyse**

Analyse von Bezugs- und Absatzmärkten mit dem Ziel festzustellen, ob und wie ein bestimmter Markt ein Produkt aufnimmt.

**Marktanteil** = Absatzvolumen/Marktvolumen.

### **Marktdurchdringungsgrad**

Dieser zeigt an, inwieweit ein Unternehmen seine marktanteilsbezogenen Möglichkeiten am Markt bereits ausgeschöpft hat und welche Steigerungsmöglichkeiten noch bleiben.

### **Markteintrittsstrategie**

Strategie zur Verwirklichung neuer Geschäfte, d. h. zur Überwindung von Markteintrittsschranken.

**Marktpotential** = maximal realisierbare Absatzmenge eines Produktes oder einer Dienstleistung aller anbietenden Unternehmen auf Ihrem anvisierten Markt.

**Marktvolumen** = tatsächlich realisierte Absatzmenge eines Produktes oder einer Dienstleistung aller anbietenden Unternehmen.

### **Marktzutrittsschranken**

Nachteile eines neu auf einen Markt eintretenden Unternehmens gegenüber den auf diesem Markt befindlichen Anbietern (► Management Buy In (MBI)).

### **Maturity**

Restlaufzeit von Krediten oder Anleihen.

### **MAU (Monthly Active User)**

Anzahl der Nutzer eines Produkts/einer Dienstleistung pro Monat.

### **Mezzanine-Finanzierung**

Oberbegriff für hybride (zwischen Eigen- und Fremdkapital einzuordnende) Finanzierungsinstrumente. Das Mezzanine Kapital ist grundsätzlich nach dem Fremdkapital und vor dem Eigenkapital (Private Equity) zu bedienen. Es werden i. d. R. keine Sicherheiten verlangt. In Deutschland gebräuchliche Formen sind: Subordinated debt, partiarische Darlehen, Wandelanleihen, Genussrechte, Stille Beteiligung.

### **Milestones**

Messbare, festgelegte Ziele, bei deren Erreichung bspw. neues Kapital dem Unternehmen zufließt.

### **Minimum Capital Requirement**

Mindesteigenkapitalausstattung eines Unternehmens, welches von Banken bei der Vergabe von Krediten gefordert ist.

### **Minimum Viable Product (MVP)**

Dt. ein „minimal überlebensfähiges Produkt“, ist die erste minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts, das entwickelt werden muss, um mit minimalem Aufwand den Kundenbedarf zu decken und Feedback zu gewährleisten.

### **MoM (Month on Month Growth)**

Wachstum eines Unternehmens/Start-ups von Monat zu Monat.

### **MRR (Monthly Recurring Revenue)**

Monatlich wiederkehrender Umsatz eines Unternehmens.

### **NASDAQ**

Abk. für National Association of Securities Dealers Automated Quotation System. Die NASDAQ ist eine Aktienbörse für kleine und mittelgroße (insbesondere) Wachstumsunternehmen in den USA. Sie ist, gemessen an der Anzahl der notierten Unternehmen, die größte Aktienbörse der USA.

N

### **Net Economy**

Bezeichnet den Bereich an elektronischen Datennetzen, die wirtschaftlich genutzt werden. Somit ermöglicht diese digitale Netzwerkökonomie die Abwicklung von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen über diverse elektronische Plattformen.<sup>186</sup>

### **Net Present Value (NVP)**

Englische Bezeichnung für Barwert bzw. Kapitalwert. Der Barwert kennzeichnet den (kapitalisierten) Wert einer Zahlung bezogen auf den Beginn des Planungszeitraums. Oft wird der Begriff Barwert als Synonym zum Kapitalwert gebraucht.

### **Neutraler Erfolg**

Erfolg/Gewinn aus nicht üblicher Geschäftstätigkeit des Unternehmens (Börsengewinne, Verkauf von Anlagevermögen über Buchwert etc.).

---

<sup>186</sup> Vgl. KOLLMANN (2009): 301.

**O****Open Source**

Unter Open Source wird Software verstanden, die öffentlich – häufig kostenlos – mit ihrem Quellcode bereitgestellt werden und von Dritten sowohl eingesehen und genutzt als auch geändert werden kann.

**Operativer Erfolg**

Gewinn aus üblicher Geschäftstätigkeit des Unternehmens = Gewinn abzüglich des neutralen Erfolgs.

**Outsourcing**

Outsourcing ist ein Begriff, der aus dem amerikanischen Wirtschaftsleben kommt. Er ist eine Abkürzung von Outside Resource Using und bedeutet die Nutzung außerhalb des Unternehmens liegender Ressourcen. Unter Outsourcing wird die Verlagerung von selbst durchgeführten Leistungen auf externe Dienstleister verstanden. Dabei kann es sich um technische oder andere Leistungen handeln.

**P****Partiarisches Darlehen**

Darlehen, welches dem Darlehensgeber eine Beteiligung am Gewinn oder am Umsatz zusichert. Häufig in Kombination mit einer festen Verzinsung, so dass im Verlustfall die Mindestverzinsung bestehen bleibt.

**Passiva**

Beschreibung der Kapitalquellen und der damit verbundenen Verbindlichkeiten eines Unternehmens.

**Patent**

Gewerbliches Schutzrecht für eine Erfindung.

**Pay Back**

Investierter Betrag plus realisierten Veräußerungserlös beim Verkauf von Beteiligungen.

**Peer Group**

Gruppe von Unternehmen, die hinsichtlich der zu untersuchenden Merkmale vergleichbar sind mit dem zu bewertenden Unternehmen.

**Pitch**

siehe auch ► Elevator Pitch.

**Pitch Deck**

Präsentation und/oder Dokument, welches einen kurzen und prägnanten Überblick über das Geschäftsvorhaben gibt. ► Kapitel 3.4.

**Point of no Return**

(im Investitions- oder Gründungsprozess) Komplexe multipersonale Entscheidungsprozesse wie beispielsweise Investitions- oder Gründungsentscheidungen erstrecken ►

► sich über eine gewisse Zeitspanne. Idealtypischerweise erfolgt nach der Entscheidung die Umsetzung. Manchmal geht jedoch die Entscheidung in die Umsetzung über. Interne und externe Sachzwänge führen die Realisierung gleitend herbei. Im amerikanischen Sprachgebrauch wird der Zeitpunkt, an dem die Vorteile einer Handlungsumsetzung die Nachteile der Nichthandlung übersteigen, als Point of no Return bezeichnet.

### **Portfolio**

Dies bezeichnet den Gesamtbestand an Vermögensgegenständen, den ein Anleger besitzt.

► Portfoliounternehmen (PU).

### **Portfoliounternehmen**

Bezeichnung für Unternehmen, an denen sich eine Venture Capital-Gesellschaft mit Eigenkapital beteiligt.

### **Post Money Valuation**

Wert eines Unternehmens nach einer Finanzierungsrunde. Errechnet sich aus zugeflossenen Geldmitteln dividiert durch die dafür erhaltenen Anteile.

### **Pre Money Valuation**

Wert eines Unternehmens vor einer Finanzierungsrunde. Ergibt sich aus der Post Money Valuation abzüglich des zugeflossenen Eigenkapitals.

### **Private Debt**

Fremdmittel, die hauptsächlich von institutionellen Investoren zur Verfügung gestellt werden und nicht am Kapitalmarkt gehandelt werden.

### **Private Equity**

Der Begriff Private Equity beschreibt die außerbörsliche (private) Beteiligung an Unternehmen in Form von haftendem Eigenkapital (engl. equity). Anders bei der Fremdkapitalfinanzierung durch Darlehen, die gegen Verzinsung und Besicherung erfolgt, wird der Private Equity-Investor nicht Gläubiger, sondern Gesellschafter mit entsprechenden Vermögens- und Mitwirkungsrechten. Vor allem vor dem Hintergrund, dass nach Basel II die Eigenkapitalquote, also das Verhältnis von Eigenkapital zur Bilanzsumme, einen entscheidenden Bonitätsindikator für die Vergabe von Fremdkapital darstellt, gewinnt die Stärkung der Eigenkapitalbasis durch Private Equity-Investments gerade auch für mittelständische Unternehmen besondere Bedeutung.

### **Produktlebenszyklus**

Der Produktlebenszyklus skizziert die Phasen, die ein Produkt/eine Dienstleistung während seiner/ihrer „Lebenszeit“ durchläuft. Dies ist ein idealtypischer Ablauf, der insbesondere auf der Zeitachse für jedes Produkt/jede Dienstleistung individuell ist.

### **Proof of Concept**

Machbarkeitsnachweis. Oftmals auch verbunden mit der Erstellung eines Prototyps. Idealerweise wird der Proof auch durch die ersten (zahlenden) Kunden erbracht.

### **Protective Provisions**

Maßnahmenkatalog, der von den Investoren genehmigt werden muss.

### **Public Offering**

Über die Börse angebotene Aktien.

R

### **Rangrücktritt**

Die Erklärung eines Darlehnsgebers im Insolvenzfall mit seiner Forderung hinter allen anderen Gläubiger zurückzutreten.

### **Rating**

Bonitätseinstufung, welche extern durch Rating-Agenturen oder intern durch Banken durchgeführt wird.

### **R&D (= F&E)**

(Abkürzung für Research and Development). ► Forschung und Entwicklung.

### **Realistic Case** (dt. wahrscheinlichster Fall)

Der mit höchster Wahrscheinlichkeit auftretende Fall. ► Kapitel 2.7.

### **Rendite**

Tatsächliche Verzinsung eines Investments.

### **Reporting**

Informationsbeschaffung und -bereitstellung.

### **Restructuring Capital**

Kapital für bedrohte Unternehmen um Umstrukturierungen durchzuführen und sich am Markt neu zu positionieren.

### **Return on Investment (ROI)**

Ist eine gewinnbasierte Rentabilitätskennzahl. Der ROI entspricht der Rendite auf das investierte Kapital, und ist definiert als Quotient aus Gewinn und Gesamtkapital.  $ROI = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}}$ . Der ROI, traditionell auf Geschäftsbereichsebene als interne Streuungsgröße eingesetzt, wurde zunehmend durch andere, wertorientierte Kennzahlen ersetzt. Ein wesentlicher Problempunkt beim ROI besteht – neben den allen Rentabilitätskennzahlen anhaftenden Schwächen – in der inkonsistenten Ermittlung der Gewinn- und Kapitalgrößen, also von zeitraum- und zeitpunktbezogenen Größen. Im Nenner wird der Buchwert des Gesamtkapitals und im Zähler der Gewinn (Jahresüberschuss) nach Fremdkapitalzinsen angesetzt, so dass sich das Fremdkapital aufgrund des Zinsabzugs im Gewinn senkend auf den ROI auswirkt.

### **Reward-based-crowdfunding**

► Crowdfunding.

## Risikokapital

Charakteristisch für Risikokapital sind die folgenden Merkmale:

- Es erfolgt eine Investition von Finanzmitteln durch Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel,
- diese Investition ist langfristig (bei technologieorientierten Investitionen liegt die Beteiligungsdauer i. d. R. zwischen fünf und sieben Jahren), aber immer zeitlich begrenzt,
- die Investoren
  - beteiligen sich i. d. R. mit einer Quote zwischen 20 und 35% am Unternehmen,
  - unterstützen dabei aktiv das Management,
  - erhalten dafür Kontroll- und Mitspracherechte,
  - welche auch über klassische Gesellschafterrechte hinausgehen und
  - erhoffen i. d. R. ihre Rendite durch den späteren Verkauf der Anteile zu erzielen.<sup>187</sup>

## Runway

auch als ► Time to out of Cash bezeichnet.

Wird über die Division des monatlichen Auszahlungsüberschusses durch die vorhandene Liquidität zuzüglich der sicheren Zuflüsse ermittelt. Beantwortet somit die Frage, wie lange ein Unternehmen bei der aktuellen ► Burn Rate bestehen kann, bevor die Insolvenz angemeldet werden muss.<sup>188</sup>

## SaaS

Software-as-a-Service beschreibt die bedarfsorientierte Bereitstellung von Software über eine Internetverbindung.

S

## Sale

Kennzahl für die Anzahl zahlender Kunden, die durch Ausgaben gewonnen werden konnten.<sup>189</sup>

## Scouts

Bspw. Scouts bei Venture Capital-Gesellschaften, die gezielt nach neuen Investitionsmöglichkeiten suchen oder Innovations- und Trendscouts, bei Mitarbeiter in Marketingagenturen, die für Kampagnen neue Ideen oder Trends aufgreifen um diese für ihre Kampagnen zu nutzen.

## Secondary Purchase

( ► Venture Capital) Instrument einer Venture Capital-Gesellschaft zur Desinvestition als Abschluss einer Beteiligungsfinanzierung durch Verkauf der Beteiligung an einen Finanzinvestor bzw. eine andere Venture Capital-Gesellschaft, die das Unternehmen an dem die Beteiligung besteht, in einer folgenden Finanzierungsphase betreut.

---

<sup>187</sup> Siehe WEITNAUER (2007): Z. 1-3; GEIGENBERGER (2006): 3f.

<sup>188</sup> Vgl. DEUTSCH (2017).

<sup>189</sup> Vgl. HÄFNER (2015).

## **Second Round**

Zweite Finanzierungsrunde bei einer Venture Capital-Beteiligung.

## **Seed**

Frühphase einer Unternehmensgründung mit Finanzierung (z. B. mit ► Venture Capital) der Ausreifung und Umsetzung einer Idee in verwertbare Resultate bis hin zum Prototyp. Der Schwerpunkt liegt in der (Beteiligungs-)Finanzierung von Forschungsinvestitionen und Produktentwicklung bei Unternehmen in Gründung.

## **Selbstkosten**

Selbstkosten sind die Aufwendungen, die durch den Verbrauch von Gütern und die Inanspruchnahme von Diensten für die Herstellung eines Wirtschaftsgutes entstehen.

## **Share Deal**

Unternehmenskauf durch den Erwerb von Unternehmensanteilen.

## **Skalierbarkeit**

Unter Skalierbarkeit wird im Unternehmenskontext die Fähigkeit des Unternehmens verstanden unter Einsatz der notwendigen Produktionsmittel und des Kapitals zu wachsen, d. h. die Produktionsmengen zu erhöhen und somit Absatz und Umsatz zu steigern. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird vielfach von der Skalierbarkeit des Geschäftsmodells gesprochen, d. h. bereits bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells – insbesondere bei vorhandenem Kapitalbedarf – sollte diesem Aspekt besondere Bedeutung beigemessen werden.

## **Smart money**

Zusätzlicher Nutzen durch die Gewährung von immaterieller Unterstützung durch die Beteiligungsgesellschaft.

## **Social Entrepreneurship**

Social Entrepreneurship kann mit sozialem Unternehmertum übersetzt werden. Hierunter fallen Geschäftsideen und -modelle, die neben dem unternehmerischen Denken auch einen sozialen Mehrwert beinhalten.

## **Social Impact Lab**

Social Impact Labs entstanden und entstehen durch die Social Entrepreneurship-Bewegung der vergangenen Jahre. In den Social Impact Labs werden die Personen hinter sozialen Gründungsideen während des Gründungsprozesses begleitet. Zudem hat sich mittlerweile eine Community etabliert, die mit Ideen und Kontakten zu einer Vernetzung der Gründer beiträgt.

## **Social Media** (dt. soziale Medien)

Social Media umfasst alle Websites und Apps, die es Nutzern ermöglicht selbst Inhalte zu erstellen, zu teilen und zudem die Komponente der Vernetzung beinhalten. Bekannte Plattformen für Social Media sind bspw. Facebook, Twitter, YouTube, Instagram.

### **Soft Money**

Kapital ohne Renditezwang (von öffentlichen Stellen, Stiftungen, etc.).

### **Spin-out, Spin-off**

Ist eine Form der Desinvestition (von Unternehmensanteilen), bei der die Anteile zunächst verhältnismäßig (pro rata) auf die Eigentümer der Unternehmensgruppe übergehen, wodurch sie die Eigentumsverhältnisse ändern und aus Sicht der Spitzengesellschaft der Unternehmensgruppe das Control-Verhältnis beendet wird. Es ist keine Unternehmensbewertung erforderlich. Der Anteilsübergang löst keine Zahlung aus. Der Spin-off eignet sich als Instrument der Entflechtung von Unternehmensgruppen. Im Anschluss ist eine Veräußerung der Anteile an Dritte möglich.

### **Spread**

Marge, Spanne.

### **Startnext**

Startnext ist eine Crowdfunding-Plattform für Gründer, Erfinder und Kreative, welche in Deutschland, Österreich und der Schweiz aktiv ist.<sup>190</sup>

### **Start-up**

Unternehmensgründung oder Beteiligung an einer Unternehmensgründung (z. B. durch ► Venture Capital-Gesellschaften). Bei weitgehend abgeschlossener Produktentwicklung liegt der Schwerpunkt der (Beteiligungs-) Finanzierung auf ersten Marketingschritten und Produktionsvorbereitungen von Unternehmen im Aufbau, die ihr Produkt bislang noch nicht verkauft haben.

### **Stille Gesellschaft**

Eine Gesellschaft gem. § 230 HGB, bei der sich jemand an dem Handelsgewerbe eines anderen derart beteiligt, dass seine Kapitalanlage in das Vermögen des Handelsgewerbetreibenden übergeht. Besteht die Gegenleistung in einem Gewinn- und Verlustanteil sowie in der Beteiligung an den stillen Reserven, wird von einer atypisch stillen Gesellschaft gesprochen. Fehlt die Beteiligung an den stillen Reserven, handelt es sich um eine typische stille Gesellschaft.

### **Stock Options**

Form der Mitarbeiterbeteiligung. Mitarbeiter erhalten Optionen auf Aktien des Unternehmens.

### **Storytelling**

► Exkurs in Kapitel 2.1.

---

<sup>190</sup> Vgl. STARTNEXT (2018).

### **SWOT-Analyse**

Dient der Problemfeststellung in der strategischen Planung. Die SWOT-Analyse (SWOT: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) ist der Abschluss der strategischen Umfeld- und Unternehmensanalyse. Die im Risiko-Chancen-Katalog der externen Unternehmensanalyse enthaltenen Daten sind mit dem Stärken-Schwächen-Profil der internen Unternehmensanalyse zu vergleichen, um den Deckungsgrad der Chancen und Risiken mit den Stärken und Schwächen festzustellen. Die dabei möglichen Konstellationen und die daraus resultierenden Strategien können in einer SWOT-Analyse zusammengefasst werden.

### **Syndication/Syndizierungen**

(auch Co-Investments) Gemeinsames Investment mehrerer Venture Capital-Gesellschaften, um das Risiko zu teilen.

### **Szenariotechnik**

Methode der Prognose und strategischen Planung für mögliche perspektivische Entwicklungen. Die Szenariotechnik soll dazu beitragen verschiedene Möglichkeiten der Zukunft abzubilden und entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten. Häufig werden die drei Szenarien bester, wahrscheinlichster und schlechtesten Fall (► Kapitel 2.7) betrachtet.

### **T**

#### **Target**

Zielunternehmen für eine Eigenkapitalinvestition oder eine Unternehmensübernahme.

#### **Teambuilding**

Unter Teambuilding werden im Kontext der Personalentwicklung die Strukturen und Phasen zur Zusammensetzung und Entwicklung von Gruppen verstanden. Diese Gruppen agieren unmittelbar miteinander und beteiligen sich arbeitsteilig an einer Aufgabe zur gemeinsamen Zielerreichung.

#### **Term Sheet**

Leistungen und Gegenleistungen, auf die sich die beteiligten Parteien einer Transaktion geeinigt haben.

#### **Tool** (dt. Werkzeug, Mittel, Tool)

Tools sind Programme (von geringem Umfang), welche zusätzliche Aufgaben für ein bestimmtes Betriebssystem oder Anwendungsprogramm übernehmen.<sup>191</sup> Im Kontext von Gründungen werden unter Tools insbesondere Programme verstanden, die dem Gründer/den Gründerteams schnell und einfach bei einzelnen Aufgaben helfen, bspw. der Homepageerstellung (► Anhang 5).

---

<sup>191</sup> Vgl. DUDEN (2018e).

### **Total Contract Value (TCV) (dt. Gesamtauftragswert)**

Bezeichnet den Gesamtauftragswert eines Vertrags für die festgelegte Zeitspanne inklusive Gebühren und wiederkehrenden Umsätzen.<sup>192</sup>

### **Time to Recover (TTR)**

Zeitspanne, die benötigt wird, damit sich die Customer Acquisition Costs (CAS) für einen Kunden amortisiert haben.<sup>193</sup>

### **Time to out of Cash**

► Burn Rate.

### **Track Record**

Erfolgs- und Erfahrungsgeschichte einer Beteiligungsgesellschaft bzw. eines Unternehmens oder auch eines Managers.

### **Trade Sale**

(► Private Equity) Verkauf eines Unternehmens im Rahmen von Private Equity an einen industriellen Investor, der meist über die Beteiligung Zugang zu neuen Technologien oder Märkten sucht. Vollzogen wird der Verkauf des Unternehmens entweder durch den Verkauf der Anteile (Share Deal) oder aber durch den Verkauf der einzelnen Wirtschaftsgüter (► Asset Deal). (► Venture Capital) Instrument einer Venture Capital-Gesellschaft zur Desinvestition als Abschluss einer Beteiligungsfinanzierung durch Veräußerung der Beteiligung an einen industriellen Investor, der entweder auf dem Gebiet der Gesellschaft bereits tätig ist oder diversifizieren möchte.

### **Turn-around Financing**

(Restrukturierungsfinanzierung) Vorkommend bspw. im Rahmen von Private Equity durch Einbringung von Eigenkapital in ein in der Krise befindliches Unternehmen zum Ausgleich von Verlusten und zur Rückkehr in die Gewinnzone. Die Restrukturierungsfinanzierung wird in der Regel verbunden mit einem Sanierungskonzept.

### **Überbrückungsfinanzierung**

Finanzielle Mittel, die einem Unternehmen zur Vorbereitung eines Börsengangs oder dem Erreichen einer Wachstumsschwelle vor einem Verkauf zur Verfügung gestellt werden. Zu dieser Vorbereitung eines Börsengangs zählt auch, sofern es sich bei dem Unternehmen nicht bereits um eine Aktiengesellschaft oder KGaA handelt, die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft oder KGaA. Das zur Finanzierung bereitgestellte Kapital wird in der Regel aus Emissionserlösen zurückbezahlt.

---

<sup>192</sup> Vgl. BAREMETRICS (2018b).

<sup>193</sup> Vgl. HÄFNER (2015).



## Überzeichnung

Wenn die Nachfrage nach den Aktien einer erstmaligen Börsennotierung höher ist als das ausgegebene Aktienvolumen, sind die Aktien „überzeichnet“. Eine 10fache Überzeichnung bedeutet somit, dass die Nachfrage zehnmal größer ist als das verfügbare Aktienkontingent.

## Umlaufvermögen

Nach deutschem Recht (HGB) wird das Umlaufvermögen nicht eigens definiert, sondern als Oberbegriff für solche Vermögensgegenstände verstanden, die nicht zum Anlagevermögen gehören und keinen aktiven (transitorischen) Rechnungsabgrenzungsposten darstellen. Anders ausgedrückt umfasst das Umlaufvermögen also die Gegenstände, die dem Geschäftsbetrieb nicht dauernd dienen sollen.

## Unique Selling Proposition (USP)

Der Ausdruck Unique Selling Proposition (USP), deutsch: Alleinstellungsmerkmal, ist ein „einzigartiges Verkaufsversprechen“, das in der Werbebotschaft kommuniziert wird. Das „einzigartige Verkaufsversprechen“ zeigt die Besonderheit (den ganz speziellen Nutzen) des Unternehmens, eines Produktes oder einer Dienstleistung für die Zielgruppe auf. Zudem zeigt es, wie sich dieses Angebot von denen des Wettbewerbers unterscheidet. Der in Anspruch genommene Nutzen kann dabei physischer, psychischer, sozialer, örtlicher, zeitlicher oder monetärer Art sein. Die derart angesprochene Zielgruppe soll dadurch Präferenzen für das beworbene Produkt bilden und es letztlich auch erwerben. Einzig und allein entscheidend ist hier die Sicht des Kunden: Es kommt also darauf an, dass das Produkt aus der Perspektive des Kunden in mindestens einem Aspekt, der für den Kunden wichtig ist, über ein Alleinstellungsmerkmal verfügt.

## Unternehmensbewertung

Unter die Unternehmensbewertung fallen Ermittlung des Wertes des gesamten Unternehmens oder einzelner Anteile.



## V

### Value Proposition (dt. Nutzenversprechen)

Die Value Proposition ist das Versprechen des Unternehmens an seine Kunden im Hinblick auf den Nutzen, den sein Produkt/seine Dienstleistung bietet. ► Kapitel 3.1.

### Venture Capital

Geld von Investoren für die Finanzierung von neuen, wachstumsstarken Unternehmen, „Risikokapital“

### Venture Capital-Fonds

Fonds, aus dem das Kapital für die Investments der Venture Capital-Gesellschaft bereitgestellt wird. Investoren des Fonds können sowohl institutionelle Anleger als auch Privatpersonen sein.

### Venture Capital-Gesellschaft

Auf Wachstumsbranchen spezialisierte Investmentfonds, die jungen Unternehmen Risikokapital geben und sie in den ersten Jahren betreuen.

### **Verwässerung**

Wenn eine Gesellschaft zusätzliche Anteile vergibt, verlieren die Anteile der Altgesellschafter an Wert, sie werden „verwässert“.

### **Virtual Reality**

Virtual Reality schafft eine computer-generierte 3D-Wirklichkeit. In diese Umgebung wird der Nutzer sowohl in seinen individuellen Handlungen als auch über Hintergrundmusik etc. eingebettet. Die Einbindung in die virtuelle Realität wird nicht nur visuell über die VR-Brille, sondern auch über weitere Technologien wie Kopfkameras, Handschuhe haptisch ermöglicht.<sup>194</sup>

### **Wagniskapital**

► Venture Capital.

W

### **Window on Technology**

Interesse eines Industriekonzerns sich über Eigenkapitalbeteiligungen Zugang zu neuen Technologien zu verschaffen.

### **Win-Win-Situation**

Situation, in der alle beteiligten Personen oder Unternehmen gewinnen oder aus der alle Beteiligten einen gerecht verteilten Nutzen ziehen.

### **Worst Case** (dt. schlechtester Fall)

Der Fall in der Szenarioanalyse/-technik, der die meisten Risiken und negativen Begleitumstände mit sich bringt. ► Kapitel 2.7.

### **Write off**

Vollständiges Abschreiben investierter Mittel aufgrund eines Totalverlustes einer Investition.

### **Yield**

► Rendite.

Y

### **Zeichnungsfrist**

Zeitraum, in dem Investoren bei einer Wertpapieremission Kaufaufträge abgeben können. Bei einem Going Public beträgt diese Zeitspanne in der Regel ein bis zwei Wochen.

Z

---

<sup>194</sup> Vgl. GARTNER (2018).

## 4.4 QUELLENVERZEICHNIS

### Vorbemerkung

- DOWLING, Michael (2003): Businesspläne. In: Dowling, M./Drumm, H. (Hrsg.): Gründungsmanagement: vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Aufl. Berlin: Springer Verlag: 239-246.
- FREILING, Jörg (2006): Entrepreneurship: Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis. München: Franz Vahlen.
- KLANDT, Heinz (2006): Gründungsmanagement: der integrierte Unternehmensplan, 2. Aufl. München: Oldenburg.
- KOLLMANN, Tobias (2009): Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- RIPSAS, Sven/ZUMHOLZ, Holger,/KOLATA, Christian (2008): Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung – Möglichkeiten und Grenzen. Working Paper Nr. 43. Berlin: Fachhochschule für Wirtschaft. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/74319/1/745999697.pdf>, Abruf am 21.01.2018.
- VOGELANG, Eva/FINK, Christian/BAUMANN, Matthias (2016): Existenzgründung und Businessplan: Ein Leitfaden für erfolgreiche Start-ups, 4. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

### 1 Einführung

#### 1.1 Unter welchen Voraussetzungen Ihre Gründung einen Businessplan benötigt

- DOLLINGER, Marc (2008): Entrepreneurship: strategies and resources, 4. Aufl. Lombard: Marsh Publications LLC.
- DOWLING, Michael (2003): Businesspläne. In: Dowling, M./Drumm, H. (Hrsg.): Gründungsmanagement: vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Aufl. Berlin: Springer Verlag: 239-246.
- FREILING, Jörg (2006): Entrepreneurship: Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis. München: Franz Vahlen.
- HARMS, Rainer/KONRAD, Elmar/KRAUS, Sascha (2008): Planung von Unternehmensgründungen: In 5 Schritten von der Geschäftsidee zum Businessplan. In: Kraus, S./Fink, M. (Hrsg.): Entrepreneurship: Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management. Wien: Facultas: 79-93.
- HERING, Thomas/VINCENTI, Aurelio (2005): Unternehmensgründung. München: Oldenbourg.
- RIPSAS, Sven (1998): Der Business Plan – Eine Einführung. In: Faltin, Günter/Ripsas, Sven/Zimmer, Jürgen (Hrsg.): Entrepreneurship: Wie aus Ideen Unternehmen werden. München: Beck: 141-151.
- SCHWETJE, Gerald/VASEGHI, Sam (2006): Der Businessplan: Wie sie Kapitalgeber überzeugen, 2. Aufl. Berlin: Springer.
- STRUCK, Uwe (2001): Geschäftspläne, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- VOIGT, Kai-Ingo (2002): Der Businessplan als Controlling-Instrument: einige Betrachtungen aus der Perspektive des Mittelstandes. In: Controlling und Management, 46 (4): 236-238.

VOLKMANN, Christine/TOKARSKI, Kim (2006): Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.

### 1.2 Wofür Sie einen Businessplan benötigen

KLANDT, Heinz (2006): Gründungsmanagement: der integrierte Unternehmensplan, 2. Aufl. München: Oldenbourg.

### 1.3 Wann die Businessplan-Erstellung erfolgt

DAVIDSSON, Per/HONIG, Benson (2003): The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. In: Journal of Business Venturing, 18 (3): 301-331.

DELMAR, Frédéric/SHANE, Scott (2004): Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. In: Journal of Business Venturing, 19 (3): 385-410.

DURST, Susanne/LEYER, Michael (2011): Bedürfnisse von Existenzgründern in der Gründungsphase. Frankfurt am Main: Frankfurt School of Finance & Management Bankakademie. URL: <http://www.frankfurt-school.de/clicnetclm/fileDownload.do?goid=000000333044AB4>, Abruf am 30.09.2016.

ETTER, Christa (2003): Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich: Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischen Umfeld und unternehmerischen Erfolg. Berlin: Freie Universität Berlin. Zugl.: Berlin, Freie Universität Berlin, Diss., 2003.

FUEGLISTALLER, Urs/MÜLLER, Christoph/MÜLLER, Susann/VOLERY, Thierry (2016): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven: Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 4. Aufl. Wiesbaden: Springer.

KAISER, Lars/GLÄSER, Joachim (1999): Entwicklungsphasen neugegründeter Unternehmen. Trierer Arbeitspapiere zur Mittelstandsforschung Nr. 6. Trier: IN-MIT/PROMIT.

KARIV, Dafna (2011): Entrepreneurship: An international introduction. London/Abingdon/New York: Routledge.

KLANDT, Heinz (2003): Unternehmenslebensphasen und ihre erfolgreiche Gestaltung. In: Steinle, Klaus/Schumann, Katja (Hrsg.): Gründung von 157 Technologieunternehmen: Merkmale – Erfolg – empirische Ergebnisse. Wiesbaden: Gabler: 99–113.

KULICKE, Marianne/KRIPP, Kerstin (2013): Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms EXIST-Gründerstipendium: Studie zu Realisierungs- und Überlebensquoten, zu Gründen für die Aufgabe von Realisierungsvorhaben und zur ökonomischen Entwicklung der Neugründungen: Zusammenfassung der Gesamtstudie zu EXIST-Gründerstipendium und EXIST-SEED. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. URL: [http://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Ergebnisse-Wirkungen-Foerderprogramm-Gruenderstipendium.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Ergebnisse-Wirkungen-Foerderprogramm-Gruenderstipendium.pdf?__blob=publicationFile), Abruf am 05.08.2016.

KUNZE, Max (2008): Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen: Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft. Zugl.: Hohenheim, Universität Hohenheim, Diss., 2007.

MELLEWIGT, Thomas/WITT, Peter (2002): Die Bedeutung von Vorgründungsprozessen für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (1): 81-110.

- MUELLER, Susan/VOLERY, Thierry/SIEMENS VON, Björn (2012): What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 36 (5): 995- 1017.
- RAAB, Jennifer (2018): Der Orientierungskurs Unternehmertum des small business management-Projektes an der UDE - eine Bestandsaufnahme und Identifikation von Handlungsimplicationen hinsichtlich aktueller Gründungsthematiken. Projekt small business management der Universität Duisburg-Essen (Hrsg.). Duisburg.
- SZYPERSKI, Norbert /NATHUSIUS, Klaus (1999): Probleme der Unternehmensgründung: Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, 2. Aufl. Lohmar/Köln: EUL.

#### **1.4 Wer den Businessplan verfassen sollte**

- KLANDT, Heinz (2006): Gründungsmanagement: der integrierte Unternehmensplan, 2. Aufl. München: Oldenbourg.

## **2 Bausteine**

### **2.1 Executive Summary**

- ADAMCZYK, Gregor (2015): Storytelling: Mit Geschichten überzeugen, 2. Aufl. Verlagsort: Haufe.
- DUDEN (2018a): Archetyp. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Archetyp>, Abruf am 11.01.2018.
- ETZOLD, Veit (2017): Wenn Sie nicht anders sind, dann seien Sie besser billig – Wie sich Unternehmen mit einer guten Geschichte in einer überkommunizierten Welt differenzieren. In: SCHACH, Annika (Hrsg.) (2017): Storytelling: Geschichten in Text, Bild und Film. Wiesbaden: SpringerGabler.
- FORDON, Anja (2018): Die Storytelling-Methode: Schritt für Schritt zu einer überzeugenden, authentischen und nachhaltigen Marketing-Kommunikation. Wiesbaden: SpringerGabler.
- IDL, Irina (2018): Heute verkauft man Produkte mit guten Geschichten. URL: <https://www.welt.de/icon/design/article155995347/Heute-verkauft-man-Produkte-mit-guten-Geschichten.html>, Abruf am 11.01.2018.
- THIER, Karin (2017): Storytelling: Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement, 3., überarbeitete Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.

### **2.2 Unternehmensprofil**

- MÜLLER-STEWENS, Günter/LECHNER, Christoph (2016): Strategisches Management – wie Strategische Initiativen zum Wandel führen: der Strategic Management Navigator, 5., überarbeitete Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- NAGL, Anna (2014): Der Businessplan – Geschäftspläne professionell erstellen; Mit Checklisten und Fallbeispielen, 7., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- WELGE, Martin/ALLAHAM, Andreas/EULERICH, Marc (2017): Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- WILD, Jürgen (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.

## **2.2.2 Rechtsform- und Standortwahl**

BREITHECKER, Volker/KLAPDOR, Ralf (2016): Einführung in die betriebswirtschaftliche Steuerlehre: mit Fallbeispielen, Übungsaufgaben und Lösungen. 17., völlig neu bearbeitete Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag.

EXIST (2018): EXIST Gründerstipendium: Antworten auf die häufigsten Fragen. URL: <https://www.exist.de/DE/Service/FAQ/FAQ-Gruenderstipendium/inhalt.html>, Abruf am 31.07.2018.

## **2.2.3 Management und Schlüsselqualifikationen**

REGER, Guido/SCHULTZ, Christian (2009): Was ist wichtig für den Erfolg von Hightech-Gründungen? Gründungsteams aus Sicht von Venture Capital. In: VentureCapital Magazin „Tech Guide 2009“ (5. Jg.), S. 28-30.

## **2.3 Produkt/Dienstleistung**

PLÖTZ, Felix (2017): DAS 4-STUNDEN STARTUP, 6. Aufl., Berlin: Econ.

SCHWETJE, Gerald/VASEGHI, Sam (2006): Der Businessplan – wie Sie Kapitalgeber überzeugen; mit 25 Tabellen, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin: Springer.

## **2.4 Branche und Markt**

### **2.4.1 Branchenanalyse**

### **2.4.2 Marktanalyse**

## **2.5 Marketing und Vertrieb**

BECKER, Jochen (2010): Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10., überarbeitete und erweiterte Aufl, München: Vahlen.

JUST, Carsten (2000): Business Angels und technologieorientierte Unternehmensgründungen – Lösungsansätze zur Behebung von Informationsdefiziten am informellen Beteiligungskapitalmarkt aus Sicht der Kapitalgeber, Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verlag.

### **2.5.1 Marketing-Strategie**

#### **2.5.1 Marketing-Mix**

KOTLER, Philip/ARMSTRONG, Gary/HARRIS, Lloyd C./PIERCY, Nigel (2016): Grundlagen des Marketing – Principles of Marketing, 6., aktualisierte Aufl., München: Pearson Deutschland GmbH.

SCHNEIDER, Dieter J.G. (2002): Einführung in das Technologie-Marketing, München, Wien, Oldenbourg: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

## **2.6 Drei- bis Fünf-Jahres-Finanzplanung**

GRAMBOW, Tobias (2010): Sozialversicherungspflicht von Vorständen der AG und geschäftsführenden Direktoren der SE. In: AG, 13-14: 477.482.

WÖHE, Günter/DÖRING, Ulrich/BRÖSEL, Gerrit (2016): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26., überarbeitete und aktualisierte Aufl., München: Vahlen.

## 2.7 Chancen- und Risikoanalyse

KERTH, Klaus/ASUM, Heiko/STICH, Volker (2015): Die besten Strategietools in der Praxis – Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, 6., überarbeitete und erweiterte Aufl., München.

## 3 Alternativen zum Businessplan

GUMPERT, David E. (2002): Burn your business plan! - What investors really want from entrepreneurs, Verlag Lawson, Needham, Mass 2002.

SHANE, Scott/VENKATARAMAN, Sankaran (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In: Academy of Management Review, 25 (1): 217-227.

TIEWS, Sylvia (2016): Pitchdeck, Business Model Canvas oder doch konservativer Businessplan? In: VentureCapital Magazin, Sonderheft Start-up 2017 – Der Wegweiser für Gründer: 22-23.

### 3.1 Business Model Canvas

OSTERWALDER, Alexander/PIGNEUR, Yves (2011): Business-model-generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

### 3.2 Discovery Driven Planning

BECKER, Alexander (2017): Planung ohne Businessplan? Junge Unternehmen im Spannungsfeld zwischen normativem Druck und strategischem Handeln. In: Pechlaner, H./Poppe, X. (Hrsg.): Crowd Entrepreneurship: Das Gründungsgeschehen im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien: 79-107.

CHESBROUGH, Henry (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. In: Long Range Planning, 43 (2): 354-363.

MCGRATH, Rita (2010): Business Models: A Discovery Driven Approach. In: Long Range Planning, 43: 247-261.

MCGRATH, Rita, MACMILLAN, Ian (1995): Discovery-Driven Planning. In: Harvard Business Review, 28 (5): 44-54.

### 3.3 Lean Startup

ARMSTRONG, Craig (2017): Running Lean Startup in the Classroom: From Idea to Experiment in 1 Week. In: Management Teaching Review, 2 (2): 132-140.

BLANK, Steve (2013): Why the Lean Start-Up changes everything. In: Harvard Business Review, 91 (5): 64-72.

MAUER, René/GRICHNIK, Dietmar (2011): Dein Markt, das unbekannte Wesen: Zum Umgang mit Marktunsicherheit als Kern des Entrepreneurial Marketing. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 81: 59-82.

MAURYA, Ash (2012): Running lean: Iterate from a Plan A to a Plan that works, 2. Aufl. Sebastopol: O'Reilly Media.

RIES, Eric (2011): THE LEAN STARTUP: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business.

RIES, Eric (2017): Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 5. Aufl., München: Redline Verlag.

### **3.4 Pitchdeck**

FÜR GRÜNDER (2017): Das perfekte Pitch Deck für Start-ups. URL: <https://www.fuer-gruender.de/kapital/eigenkapital/pitch-deck/>, Abruf am 12.12.2017.

PLÖTZ, Felix (2017): DAS 4-STUNDEN STARTUP, 6. Aufl., Berlin: Econ.

RUDOLPH, Carsten (2016): Canvas, Businessplan oder Pitch Deck – was gehört ins Start-up-Kit? In: VentureCapital Magazin, Sonderheft Start-up 2017 – Der Wegweiser für Gründer: 42-43.

TIEWS, Sylvia (2016): Pitchdeck, Business Model Canvas oder doch konservativer Businessplan? In: VentureCapital Magazin, Sonderheft Start-up 2017 – Der Wegweiser für Gründer: 22-23.

## Anhang

### Anhang 1: Ablauf eines Investments

DRAXLER, Jürgen (2010): Private Equity Exit: Strategie und Vertragsgestaltung, Wien: Springer-Verlag.

### Anhang 2: Verlauf eines Produktlebenszyklus

SCHNEIDER, Dieter J.G. (2002): Einführung in das Technologie-Marketing, München, Wien, Oldenbourg: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

### Anhang 3: Markteintrittsstrategien technologieorientierter Unternehmen

HOFBAUER, Günter (2009): Marketing von Innovationen, Stuttgart; W. Kohlhammer GmbH.  
VOLKMANN, Christine K./TOKARSKI, Kim Oliver (2006): Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen; mit 29 Tabellen, Stuttgart: Lucius&Lucius.

### Anhang 4: Realisierungsplan

### Anhang 5: Anbieterübersicht im Hinblick auf Gründen mit Komponenten

PLÖTZ, Felix (2017): DAS 4-STUNDEN STARTUP, 6. Aufl., Berlin: Econ.

## Glossar

BAREMETRICS (2018a): Annual Contract Value. URL: <https://baremetrics.com/academy/annual-contract-value-acv>, Abruf am 25.01.2018.

BAREMETRICS (2018b): Total Contract Value (TCV). URL: <https://baremetrics.com/academy/tcv-total-contract-value>, Abruf am 29.01.2018.

BÖGENHOLD, Dieter/FACHINGER, Uwe (2016): Berufliche Selbstständigkeit: Theoretische und empirische Vermessungen. Wiesbaden: Springer VS.

BOGNER, Eva/KÖRNER, Niklas/ABERSFELDER, Sandra/FRANKE, Jörg (2016): Innovative Geschäftsmodelle der Digitalisierung: Identifikation, Analyse und Klassifizierung. In: ZWF – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 111 (6): 368-371.

CROWDFUNDING (2017): Was ist Crowdfunding? Definition & Erklärung. URL: <https://www.crowdfunding.de/was-ist-crowdfunding/>, Abruf am 01.12.2017.

DBVC (2018): Definition Coaching. URL: <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>, Abruf am 26.01.2018.

DEUTSCH (2017): Diese Begriffe sollte jeder Startup-Gründer kennen. URL: <https://www.ruhrgruender.de/diese-begriffe-sollten-startup-gruender-kennen/>, Abruf am 19.04.2017.

DRAXLER, Jürgen (2010): Private Equity Exit: Strategie und Vertragsgestaltung, Wien: Springer-Verlag.

DUDEN (2018b): Gimmick. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gimmick>, Abruf am 29.01.2018.

DUDEN (2018c): Goodie. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Goodie>, Abruf am 29.01.2018.

- DUDEN (2018d): Innovation. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation>, Abruf am 29.01.2018.
- DUDEN (2018e): Tool. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Tool>, Abruf am 29.01.2018.
- ETTER, Christa (2003): Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich: Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischen Umfeld und unternehmerischen Erfolg. Berlin: Freie Universität Berlin. Zugl.: Berlin, Freie Universität Berlin, Diss., 2003.
- FALLGATTER, Michael J. (2004): Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56 (1): 23–44.
- FÖRDERINFO BUND (2018): KMU-Definition der Europäischen Kommission. URL: <https://www.foerderinfo.bund.de/de/kmu-definition-der-europaeischen-kommission-972.php>, Abruf am 29.01.2018.
- FUEGLISTALLER, Urs/MÜLLER, Christoph/MÜLLER, Susann/VOLERY, Thierry (2016): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven: Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- FUN RUHR (2018): WAS SIND DIE FUCKUP NIGHTS RUHRGEBIET? URL: <http://fun-ruhr.de>, Abruf am 29.01.2018.
- GARTNER (2018): Virtual Reality (VR). URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/vr-virtual-reality/>, Abruf am 29.01.2018.
- GEIGENBERGER, Isabel (2006): Risikokapital für Unternehmensgründer – Der Weg zum Venture-Capital, 2., vollständig überarbeitete Aufl., München: Dt. Taschenbuch-Verlag.
- GRÜNDERSZENE (2018a): Lexikon: Chief-Information-Officer. URL: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/chief-information-officer-cio>, Abruf am 25.01.2018.
- GRÜNDERSZENE (2018b): Lexikon: Chief-Technical-Officer. URL: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/chief-technical-officer-cto>, Abruf am 25.01.2018.
- GRÜNDERSZENE (2018c): Lexikon: Churn-Rate. URL: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/churn-rate>, Abruf am 25.01.2018.
- HÄFNER, Christian (2015): Die wichtigsten Marketing-KPI, die jedes Online Business beherrschen sollte. URL: <https://letsseewhatworks.com/marketing-kpi/>, Abruf am 01.12.2017.
- HILKER, Claudia (2018): Content Marketing in der Praxis: Ein Leitfaden – Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- IFM BONN (2018a): KMU-Definition des IfM Bonn. URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>, Abruf am 29.01.2018.
- IFM BONN (2018b): KMU-Definition der Europäischen Kommission. URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>, Abruf am 29.01.2018.
- JORDAN, Jeff/HARIHARAN, Ana/CHEN, Frank/KASIREDDY, Preethi (2017): 16 Startup Metrics. URL: <https://a16z.com/2015/08/21/16-metrics/>, Abruf am 16.08.2017.
- KARIV, Dafna (2011): Entrepreneurship: An international introduction. London/Abingdon/New York: Routledge.
- KIRCHHOF (2009): Burnrate. In: Kollmann, Tobias (Hrsg.): GABLER KOMPAKT-LEXIKON: Unternehmensgründung, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler: 54.
- KLANDT, Heinz (2003): Unternehmenslebensphasen und ihre erfolgreiche Gestaltung. In: Steinle, Klaus/Schumann, Katja (Hrsg.): Gründung von 157 Technologieunternehmen: Merkmale – Erfolg – empirische Ergebnisse. Wiesbaden: Gabler: 99–113.

- KOLLMAN, Tobias (2009): Net Economy. In: Kollmann, Tobias (Hrsg.): GABLER KOMPAKT-LEXIKON: Unternehmensgründung, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler: 54.
- KRIEGER, Kai Harald (2012): Guerilla Marketing: Alternative Werbeformen als Techniken der Produktinszenierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KIRCHGEORG, Manfred (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. überarbeitete und aktualisiert Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- NATHUSIUS (2009): Bootstrapping. In: Kollmann, Tobias (Hrsg.): GABLER KOMPAKT-LEXIKON: Unternehmensgründung, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler: 45f.
- PORTER, Michael E. (2013): WETTBEWERBSSTRATEGIE: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- SARASVATHY, Saras D. (2016): EFFECTUATION: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1967): Economic Theory and Entrepreneurial History. In: Aitken, Hugh G. J.: Explorations in enterprise. Cambridge: Harvard University Press: 45-64.
- STARTNEXT (2018): Startnext. URL: <https://www.startnext.com>, Abruf am 29.01.2018.
- WEITNAUER, Wolfgang (2016): Handbuch Venture Capital – Von der Innovation zum Börsengang, 5., überarbeitete Aufl., München: Beck.



## **IDE-Ratgeber – Businessplan**

IDE – Kompetenzzentrum für Innovation und Unternehmensgründung  
an der Universität Duisburg-Essen

[www.uni-due.de/ide](http://www.uni-due.de/ide)

[ide@uni-due.de](mailto:ide@uni-due.de)