

Leitfragen für die Erstellung eines „Business-Plans“

build! Gründerzentrum Kärnten GmbH
Lakeside B01
A-9020 Klagenfurt
Tel.: +43 (463) 2700-8740
Fax: +43 (463) 2700-8749
office@build.or.at
www.build.or.at

Stand: Jänner 2005

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung:	3
1. Summary	4
2. Geschäftsidee:	4
3. Unternehmensziele	5
4. Markt und Wettbewerb.....	5
5. Marketing und Vertrieb:.....	6
6. Unternehmensaufbau.....	7
7. Organisation und Unternehmerteam:	8
8. Umsetzungsplan/Meilensteine	8
9. Chancen und Risiken.....	8
10. Finanzplanung und Finanzierung.....	9

Einleitung:

Sie haben eine gute Geschäftsidee? Dann sollten Sie versuchen, diese in der Praxis erfolgreich umzusetzen. Oft scheitern Unternehmer, weil sie ihre Idee nicht richtig durchdacht haben oder weil sie der „Planung“ keine große Bedeutung zugemessen haben. Um eine Idee erfolgreich umsetzen zu können sollten Sie sich jedoch auch die Zeit nehmen, Ihre Zukunft als Unternehmer gründlich vorzubereiten.

Wörtlich übersetzt heißt Businessplan ein Geschäftsplan. Jedoch darf ein Businessplan nicht mit einem Geschäftsbericht oder einem Jahresbericht verwechselt werden. Die große Bedeutung, welche der Businessplan erlangt hat kommt nicht von ungefähr. Mit dem Verfassen des Businessplanes stellt der (zukünftige) Unternehmer unter Beweis, dass er in der Lage ist, seine Idee in Kombination mit betriebswirtschaftlichen Aspekten klar, verständlich und plausibel darzustellen.

Der Businessplan soll Auskunft geben über alle wesentlichen Aspekte des zu gründenden Unternehmens. Dazu gehören sowohl praktische Fragen der Gründung und Führung des Betriebes als auch betriebswirtschaftliche Analysen zu Kosten, Umsatz, Rentabilität und Wachstumsaussichten. Die Erstellung des Businessplanes hilft auch **IHNEN SELBST**, Ihre Geschäftsidee ständig neu zu überdenken und mögliche Schwachpunkte zu entdecken. Sie zeigt Ihnen selbst Wissenslücken auf und hilft Ihnen diese effizient und strukturiert zu füllen.

Letztendlich dient der Businessplan auch dazu, das notwendige Kapital für Ihre Unternehmen zu beschaffen, bzw. Förderstellen mit Ihrer Idee zu begeistern.

Bitte bedenken Sie, dass ein Businessplan nicht in Ihrer Anwesenheit gelesen wird, es sollen daher eindeutige Formulierungen verwendet werden, die auch ein Laie versteht. Bedenken Sie immer, dass Sie mit der Materie sehr vertraut sind und dieses Wissen nicht vom Leser erwarten können.

Für die Erstellung des Businessplanes ist es hilfreich einen Fragekatalog heranzuziehen. So kann man überprüfen, ob man sich zu allen Punkten bereits Gedanken gemacht hat, ob man alle relevanten Informationen hat oder ob noch weitere Recherchen notwendig sind.

Grundsätzlich könnte der Businessplan aus 10 Kapitel bestehen, welche im folgenden überblicksmäßig und versehen mit einem Fragekatalog dargestellt werden:

1. Summary

Beachten Sie:

Die Summary soll dem Leser eine schnelle Übersicht über das Vorhaben geben. Das Lesen der Zusammenfassung **muss Interesse wecken weiterzulesen**, daher muss hier besonders sorgfältig vorgegangen werden. Es ist empfehlenswert, dieses Kapitel ganz zum Schluss zu erstellen.

Die Summary soll eine kurze Zusammenfassung über alle wichtigen Kapitel des Businessplanes geben. Am wichtigsten hier sind eine kurze Produktbeschreibung sowie der Kundennutzen, die relevanten Märkte, die Kompetenzen der Mitarbeiter und der Investitionsbedarf.

Leitfragen:

- Wie lautet die Geschäftsidee?
- Ist die Innovation einzigartig?
- Welche langfristigen Ziele haben Sie sich gesetzt?
- Wer sind die Zielkunden?
- Was ist der Nutzen der Idee für die Zielkunden?
- Welche Kompetenzen hat das Team?
- Welches Marktvolumen und welche Wachstumsraten prognostizieren Sie?
- Wie ist die Wettbewerbssituation?
- Wie hoch sind Absatz, Umsatz und Gewinn und Investitionsbedarf Ihres Unternehmens schätzungsweise in den nächsten fünf Jahren?

2. Geschäftsidee

Beachten Sie:

Der Schlüssel zum Markterfolg liegt nicht in einem großartigen Produkt oder in einer tollen Dienstleistung sondern in der **Zufriedenheit** der Kunden. Am Anfang steht eine geniale Idee – aber gibt es überhaupt einen Kunden für meine Idee? Ist meine Idee wirklich so innovativ und einzigartig? Sie müssen sich bewusst sein, dass Ihr Vorhaben nur Sinn macht, wenn die neue „Leistung“ dem bisherigen Angebot am Markt überlegen ist. Wichtig ist, **verbal anschaulich und deutlich** zu beschreiben, wie sich Ihr Produkt von denen der Konkurrenz unterscheidet, bzw. müssen Sie überzeugend begründen welcher **Zusatznutzen** dem Kunden durch Ihr Angebot entsteht.

Leitfragen:

- Kennen Sie Ihre Zielkunden?
- Welche Kundenbedürfnisse liegen dort vor?
- Welchen Kundennutzen hat Ihr Produkt?
- Was ist die Innovation der Idee und wie ist im Moment der Stand der Technik?
- Benötigen Sie Partnerschaften für die Realisierung des Kundennutzens?
- Gibt es bereits Konkurrenzprodukte?

- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Dienstleistung?
- Haben Sie Versionen Ihres Produktes für unterschiedliche Kundengruppen und Anwendungsarten durchdacht?
- Entspricht Ihr Produkt gesetzlichen Vorschriften (falls es in dem Bereich welche gibt)?
- Wie sieht Ihr Service- und Wartungsangebot aus?
- Welche Produkt-/Dienstleistungsgarantien geben Sie?

3. Unternehmensziele

Beachten Sie:

Eine Unternehmensvision ist sehr wichtig und sollte von Ihnen unbedingt ausgearbeitet werden. Dazu beschreiben Sie die **langfristige Zielsetzung** Ihres Unternehmens. (Ziele können sich auf das Produkt- oder Dienstleistungsprogramm beziehen, beispielsweise bestimmte zu erfüllende Qualitätsanforderungen, sie können sich aber auch auf die angestrebten monetären Ergebnisse, wie Umsatz und Gewinn beziehen. Beschreiben Sie die Strategie mit welcher Sie Ihre Zielsetzung erreichen möchten. Wie **positionieren** Sie Ihr Unternehmen in Hinblick auf den Wettbewerb?

Leitfragen:

- Welche Ziele wollen Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen?
- In welcher Zeit wollen Sie diese Ziele erreichen?
- Welches sind Ihrer Meinung nach die Haupterfolgskriterien für Ihr Unternehmen?
- Stellen Sie den zeitlichen Ablauf der Aktivitäten mit den Meilensteinen in einem Schaubild (z.B. Balken-Diagramm) dar.
- Welche Rechtsform planen Sie für Ihr Unternehmen?

4. Markt und Wettbewerb

Beachten Sie:

Die Kunden sind es, die mit dem Kauf oder Nichtkauf Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung entscheiden, ob und wie erfolgreich Ihr Unternehmen sein wird. Daher sind gute Kenntnisse über die Kunden und deren Bedürfnisse unumgänglich. Analysieren Sie den IST-Zustand in Ihrer Branche und formulieren Sie zu erwartende Trends. Versuchen Sie Marktgrößen zu berechnen (Anzahl der Kunden, Anzahl an Mengeneinheiten und Gesamtumsatz). Schätzen Sie wenn möglich das Marktwachstum für die nächsten fünf Jahre ab. Stellen Sie Ihre Schätzungen auf ein solides Fundament!

Versuchen Sie den Markt zu segmentieren, falls dies möglich ist, d.h. teilen Sie den Markt in Bereiche ein, in denen es jeweils eine bestimmte Anzahl von Kunden gibt deren Verhalten ähnlich ist und welche mit der gleichen Absatzstrategie erreichbar sind. Formulieren Sie Aspekte, warum der Kunde gerade Ihr Produkt kaufen soll und nicht jenes der Konkurrenz. Dies nennt man in der Marketing-Fachsprache den USP (Unique Selling Proposition), also was macht Ihr Produkt so „besonders“, dass es der Kunde unbedingt braucht und gerade von

Ihnen kaufen soll und nicht von der Konkurrenz. Versuchen Sie sich dabei in die Lage des Kunden zu versetzen.

Leitfragen:

- Wie dynamisch ist die Branche, in der Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung entwickeln? Wie entwickelt Sie sich und wie rasch?
- Welche Bedeutung spielt Innovation und technologischer Fortschritt?
- Wie ist der momentane Trend?
- Welche Konkurrenten bieten derzeit oder in Zukunft am Markt vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen an?
- Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz?
- Welche Neuentwicklungen sind von Wettbewerbern zu erwarten?
- Wie dauerhaft wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein?
- Wissen Sie wie profitabel Ihre Konkurrenten arbeiten?
- Welche Vertriebskanäle benutzen Ihre Konkurrenten?
- Kennen Sie die Marketingstrategien Ihrer Konkurrenten?
- Vergleichen Sie Ihre Stärken und Schwächen mit den der Konkurrenz in einem Übersichtsprofil!
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise lassen sich diese überwinden
- Wie lange glauben Sie, dass Sie Ihren Wettbewerbsvorteil halten können und die Konkurrenz Sie nicht verdrängen wird?
- Wer sind Ihre Zielkundengruppen?
- Was sind die kaufentscheidenden Faktoren?
- Inwieweit sind Sie von Großkunden abhängig?

5. Marketing und Vertrieb:

Beachten Sie:

Ihre Marketingstrategie soll beschreiben, auf welchem Weg Sie die Ziele (Umsatz, Absatzmengen) erreichen wollen. Es geht hier darum, zu beschreiben, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung an den Kunden bringen. Für die Verbreitung des Produktes oder der Dienstleistung ist ein Marketingkonzept vorzulegen.

Leitfragen:

- Welche Schritte planen Sie zur Einführung Ihres Produktes/Dienstleistungsangebotes?
- Welche Referenzkunden können Sie vorweisen?
- Wie wollen Sie Referenzkunden gewinnen?
- Wie sehen Zeitplan und wichtige Meilensteine für den Markteintritt aus?
- Wie sieht Ihre Preispolitik aus? Das heißt, welches Konzept für Preise haben Sie? Gibt es einen fixen Endverkaufspreis für Ihr Produkt oder Projekt bzw. verrechnen Sie interne Verrechnungssätze nach Stunden oder pauschal? Wie hoch schätzen Sie diese? Geben Sie Auskunft darüber, wie Sie Ihre Preise bilden werden und welche Gewinnspanne Sie einkalkuliert haben?
- Welchen Absatz (Stück) und Umsatz (EURO) möchten Sie erreichen?

- Welche Strategie verfolgen Sie mit der Preisgestaltung? Welche Preisstrategie wollen Sie im Vergleich zu Ihrer Konkurrenz verfolgen? (hoch oder niedrig?)
- Sie sollen nicht den gesamten Markt, d.h. nicht bei allen potentiellen Kunden wird Ihre Idee auf das gleiche Interesse stoßen, denn die Bedürfnisse der einzelnen Kunden sind zu unterschiedlich. Versuchen Sie Gruppen von Nachfragern zu „Segmenten“ zusammenzufassen, in welchen das Verhalten der Kunden ähnlich ist. (Z.B. nach Alter, nach Geschlecht, oder nach Firmengröße oder Branchen)
- Wie sieht der typische Ablauf eines Produktverkaufes aus?
- Durch welche Vertriebskanäle erreichen Sie die Zielkunden?
- Gibt es gewisse Anforderungen an die Vertriebskanäle (z.B. Qualifikation und Ausrüstung der Mitarbeiter)?
- Welche Handelsspanne müssen Sie pro Vertriebskanal einkalkulieren (Schätzung)?
- Wie werden Sie versuchen, die Aufmerksamkeit Ihrer Zielgruppe auf das Produkt zu lenken?
- Wie viel schätzen Sie wird es kosten (Zeit und Kapazität), einen Kunden für Ihre Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen?
- Welche Werbemittel werden Sie einsetzen?
- Welche Bedeutung haben Service, Wartung für Sie? Ist Ihr Produkt dafür geeignet?
- Was wollen Sie tun, um einen Kunden dauerhaft an Sie zu binden? Welche Strategie planen Sie dafür? Wieviel möchten Sie dafür einsetzen (Kapital/Zeit)?
- Welche Zahlungspolitik setzen Sie fest, d.h. wie bzw. wann wird Ihr Kunde Ihre Leistung bezahlen? (z.B. Vorauszahlungen, Teilzahlungen? Rabattgewährung?)

6. Unternehmensaufbau

Beachten Sie:

Im Marketingplan wird formuliert, wie man das Produkt an den Kunden bringt. Im folgenden Kapitel geht es darum den Blick nach „innen“ zu richten. Hier sollen die Aktivitäten einer Firma, die zur Bereitstellung des Endproduktes notwendig sind zusammengefasst werden. Die wichtigste Frage in diesem Kapitel liegt in der Formulierung der **Kernkompetenzen** Ihres Unternehmens. Die Kernkompetenz ist Ihr Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, d.h. das was Sie ganz besonders gut können, und darauf sollen Sie Ihre Tätigkeiten fokussieren. Was soll selbst gemacht werden, welche Leistungen könnten zugekauft werden? Sie sollten auch überlegen ob Kooperationen und Partnerschaften mit anderen Unternehmen sinnvoll wären.

Leitfragen:

- Wo liegen die Kernkompetenzen in Ihrem Unternehmen?
- Welche Mittel benötigen Sie zur Produktions- bzw. Dienstleistungserstellung
- Was machen Sie selbst und was kaufen Sie zu?
- Mit welchen Partnern werden Sie zusammenarbeiten? Was sind die Vorteile einer Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?
- Welchen Standort wählen Sie für Ihr Unternehmen?
- Wieviel kostet die Erstellung und Lieferung/Bereitstellung Ihres Produktes?
- Wie sieht Ihre Kostenstruktur aus (fix, variabel)?

7. Organisation und Unternehmerteam:

Beachten Sie:

Ein neu gegründetes Unternehmen benötigt keine aufwändige Organisation jedoch sollten die Zuständigkeiten und Verantwortungen klar geregelt sein.

- Wer sind die Mitglieder Ihres Teams und welche besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten zeichnen diese aus (Ausbildung, Arbeitserfahrung, Erfolge?) Legen Sie die Lebensläufe bei.
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten, die für die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee und den Aufbau des Unternehmens von Nutzen sind, besitzt das Team?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team noch?
- Wie soll das Vergütungssystem in Ihrem Unternehmen gestaltet werden?

8. Umsetzungsplan/Meilensteine

Beachten Sie:

Der Leser will genau wissen, wie Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens vorstellen. Eine genaue Planung hilft also sowohl Ihnen, als auch einem Außenstehenden, die Zusammenhänge zu durchdenken und die Auswirkungen einzelner Schritte zu analysieren.

Leitfragen:

- Haben Sie die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung Ihres Unternehmens definiert?
- Welchen Personalbedarf erwarten Sie in den einzelnen Bereichen Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Jahren? Welche Kosten werden dabei anfallen?
- Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?
- Welche Investitionen planen Sie längerfristig (3-5 Jahre)?

9. Chancen und Risiken

Beachten Sie:

Ob Ihr Geschäftskonzept finanziell robust ist und eine Wertsteigerung verspricht, macht Ihre Planung für die ersten fünf Geschäftsjahre deutlich. Gehen Sie hier nochmals genau auf Ihre Chancen und Risiken ein. Versuchen Sie realistisch zu sein, und führen Sie auch Risiken an, das macht Ihren Businessplan „glaubwürdiger“.

Leitfragen:

- Formulieren Sie nochmals Ihre Kernkompetenzen, beschreiben Sie Ihre eigenen Stärken aber auch Ihre Schwächen

- Richten Sie den Blick auf den Markt und versuchen Sie zu beschreiben, welche Chancen bzw. Risiken sich hier bieten.
- Wenn möglich versuchen Sie neben einer realistischen Annahme auch einen „best case“ und einen „worst case“ zu beschreiben.

10. Finanzplanung und Finanzierung

Beachten Sie:

Ein Großteil aller Unternehmen kann für den Aufbau und für das Wachstum des Unternehmens nur einen Bruchteil der benötigten Mittel zur Finanzierung selbst aufbringen. Eine erfolgreiche Suche nach geeigneten Investoren wird oft zur Überlebensfrage. Ein sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan hilft bei der Suche nach Investoren.

Hier sollten Sie auch Umsatz-, Rohertrags- und Ergebnisplanung sowie die Investitionsplanung beschreiben.

Minimalanforderungen: Cash-flow-Rechnung, Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Planungsrechnung über drei bis fünf Jahre.

Leitfragen:

- Welche Höhe haben die geplanten Umsatzerlöse (alle Einnahmen aus dem Verkauf)?
- Welche Höhe wird der Rohertrag haben (Umsatz abzüglich variabler Kosten)
- Wie hoch ist der Finanzbedarf, den Sie sich durch Ihre Fünfjahresplanung errechnet haben?
- Wie werden sich die Aufwendungen, Erträge und Umsätze entwickeln?
- Wie wird sich die Liquidität entwickeln? Ab wann rechnen Sie mit dem Break-even?
- Welche Quellen stehen Ihnen zur Deckung Ihres Finanzplanes zur Verfügung?

Nützliche Literatur:

Heucher Martin, Ilar Daniel, Thomac Kubr, Marchesi Heinz, Waldner Michael:
Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Herausgeber:
McKinsey & Company, Inc., Switzerland

Biz-plan Handbuch

i2b – ideas to business - Handbuch