



Gründerleitfaden

Multimedia

Strategie

Dies ist die Print-Version des Online-Angebotes unter <http://www.gruenderleitfaden.de/strategie>
Stand: 08.06.2006

© 1998–2006 VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Inhaltsverzeichnis

1 Strategie.....	1
1.1 Einleitung.....	1
1.2 Grundsätze.....	2
1.3 Ziele.....	2
1.4 Geschäftsfelder.....	3
1.4.1 Alleinstellungsmerkmale.....	3
1.4.2 Geschäftsfeld.....	4
1.5 Positionierung.....	5
1.6 Markt.....	5
1.7 Konzeption.....	6
1.8 Geschäftsplan.....	6
1.8.1 Zusammenfassung.....	7
1.8.2 Unternehmen.....	8
1.8.3 Leistungspalette.....	8
1.8.4 FuE-Konzeption.....	9
1.8.5 Markt.....	10
1.8.6 Produktion.....	11
1.8.7 Perspektiven.....	11
1.8.8 Analyse / Planung.....	12
1.8.9 Kompetenzen.....	12
1.9 Checkliste.....	13

1 Strategie



Günstige Winde kann nur nutzen, wer weiß, wohin es gehen soll.

Jede Unternehmensgründung setzt eine Strategie voraus, die Ihnen als Gründer oder Gründerin eine gezielte Vorbereitung Ihrer Gründungs- und Unternehmensaktivitäten ermöglicht. Auch Ihre Kapitalgeber interessieren sich dafür, wie Sie Ihr Unternehmen mittel- bis langfristig am Markt positionieren wollen.

1.1 Einleitung

Strategische Planung in der Gründungsphase

Eine strategische Planung zur Unternehmensgründung lässt sich in drei Phasen unterteilen:

- Erarbeitung der ausführlichen Unternehmenskonzeption (ein Prozess, der mehrere Monate in Anspruch nehmen kann).
- Entwicklung der erfolgversprechenden Strategie unter Berücksichtigung der vorhandenen oder zu erwartenden Ressourcen (Einsatz an Personal, Sach- und Finanzmitteln).
- Beginn der Geschäftstätigkeit und Umsetzung der Strategie in die Praxis.

In den ersten beiden Phasen soll Ihnen dieser Gründerleitfaden den Rücken stärken, damit Sie mit berechtigter Zuversicht die Phase der Realisierung eigenständig angehen können.

Strategische Planung im Unternehmen

Neben der eigentlichen Gründungsphase gibt es in jedem Unternehmen weitere strategische Weichenstellungen, die in der Entwicklung des Geschäftsverlaufs immer eine außergewöhnliche Situation darstellen:

- Einführung neuer Produkte
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Internationalisierung von Marketing und Vertrieb
- Aufbau eines "Joint Ventures" mit in- oder ausländischen Partnern
- Kauf eines anderen Unternehmens
- Verkauf des eigenen Unternehmens
- Management-Buy-Out oder Management-Buy-In
- Börseneinführung
- Umfassende Reorganisationen

Deshalb gilt generell, dass Ihr strategischer Prozess niemals als abgeschlossen oder "auf ewig festgeschrieben" angesehen werden darf. Sie müssen stets in der Lage sein, auf veränderte Bedingungen Ihres Umfelds zu reagieren und sich den neuen Realitäten anpassen zu können.

1.2 Grundsätze

Konzentration auf das Wesentliche

Ihr Unternehmerischer Erfolg hängt ab vom erfolgsorientierten Einsatz der verfügbaren Ressourcen wie Know-how, Finanzmittel und Zeit. Es gilt, die Kräfte Ihres Unternehmens auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Analyse

Die Entwicklung einer zukunftsweisenden Strategie setzt ausführliche, wiederholte Analysen voraus. Dabei stehen insbesondere folgende Fragen im Brennpunkt der Betrachtung:

- Worin bestehen die Stärken Ihres eigenen Unternehmens?
- Wie hoch ist der Bedarf potentieller Kunden?
- Welche Spielregeln gibt es im Zielmarkt?
- Welche Rolle spielen andere Marktteilnehmer?
- Welche Wirtschaftlichkeit soll über die Produkte und Leistungen erreicht werden?

Die Strategie des Unternehmens muss alle Analyseergebnisse berücksichtigen. Das Ergebnis ist eine Planung, die auf Erfolg ausgerichtet ist und den eigenen Ressourcen Rechnung trägt.

Die festgeschriebene Strategie und die Personen, die sie im Unternehmen umsetzen sollen, müssen eine Einheit bilden. Nur wenn alle FunktionsträgerInnen im Unternehmen die Strategie aus voller Überzeugung vertreten können, werden sie alles daransetzen, sie erfolgreich zu verwirklichen.

1.3 Ziele

Die grundsätzlichen Ziele Ihres Unternehmens bestimmen die strategische Ausrichtung, und zwar immer unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen und Möglichkeiten.

Geschäftszweck

Die erste strategische Frage ist die nach dem Geschäftszweck. Soll Ihr Unternehmen stark auf Entwicklung, Produktion, Dienstleistung oder Handel ausgerichtet sein? Wollen Sie national oder auch international präsent sein? Sehen Sie Ihr Unternehmen in der Technologieführerschaft oder eher in der Position zur Realisierung von Entwicklungen anderer?

Legen Sie die Ziele eindeutig und mit Unterstützung der Funktionsträger Ihres Unternehmens fest. Verstehen Sie die Ziele als Richtschnur Ihres Handelns, und wählen Sie die geeignete Strategie.

Streben Sie z.B. nach starkem Wachstum, muss eine Strategie gewählt werden, die entweder

- mit dem bestehenden Leistungsspektrum Umsatzsteigerungen in den vorhandenen Marktsegmenten erzielt,
- mit dem bestehenden Leistungsspektrum neue Märkte erschließt,
- mit neuen Produkten in die vorhandenen Marktsegmente eindringt oder
- mit neuen Produkten neue Märkte erobern hilft (Diversifikation).

Wettbewerbsvorteile

Muss ein Unternehmen sich aufgrund der Marktgegebenheiten deutlich gegenüber starken Wettbewerbern behaupten, so müssen strategische Ansätze gewählt werden, die eindeutige Vorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern zur Folge haben. Möglichkeiten der Positionierung sind:

- Konzentration auf Marktnischen
- Kundennahe Veränderung der Produkteigenschaften durch flexible Ausrichtung der Produktion und des Vertriebs
- Preisflexibilität durch Kostenführerschaft, Einsparungspotentiale bei der Herstellung können in der Preisgestaltung ausgenutzt werden.

1.4 Geschäftsfelder

Stärken des Unternehmens

Ihr Unternehmen sollte strategisch eindeutig auf bestimmte Geschäftsfelder ausgerichtet sein. Nur so lässt sich eine erfolgsversprechende Konzentration der eigenen Kräfte erreichen. Um diese Geschäftsfelder zu ermitteln, sollten Sie zunächst eine realistische Bewertung Ihrer eigenen, im Unternehmen angesiedelten Stärken und Alleinstellungsmerkmale vornehmen.

Fragen Sie sich auch nach Vorlieben oder Abneigungen, denn Sie können nur auf Geschäftsfeldern erfolgreich sein, die Sie mit einem gewissen Maß an Begeisterung bearbeiten.

Neue Geschäftsfelder

Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um einen bestehenden Geschäftsbetrieb, muss die Darstellung der Geschäftsfelder umfassender ausfallen, ferner müssen die gegenwärtigen Einsatzgebiete in die Betrachtung einbezogen werden. Beschreiben Sie darüber hinaus die neuen beabsichtigten Geschäftsfelder und die dieser Strategie zu Grunde liegenden Produktentwicklungen.

Leistungsangebot

Ausgehend von diesen ersten relativ einleuchtend scheinenden und gerade daher oft vernachlässigten Fragestellungen sollte die Eingrenzung auf Tätigkeitsbereiche beginnen. Diese muss einhergehen mit der eindeutigen Zuordnung von Kompetenzen. Legen Sie fest, in welchem Zeitraum Ihr Unternehmen in welchen Geschäftsfeldern präsent sein soll, quantifizieren Sie die jeweiligen Zielvorgaben und versuchen Sie, Ihr Leistungsangebot für jedes Feld so genau wie möglich zu beschreiben.

Die festgelegten Geschäftsfelder und Ihre Umsetzungsstrategie sind wesentlicher Teil der Darstellung Ihres Leistungsspektrums im Rahmen der Unternehmenskonzeption.

1.4.1 Alleinstellungsmerkmale

Ob Kunden Ihr Produkt kaufen, hängt davon ab, inwieweit sich Ihr Produkt von alternativen Angeboten am Markt unterscheidet. Allein entscheidend ist hier die Sicht der Kunden: Es kommt also darauf an, dass Ihr Produkt aus der Perspektive der Kunden für deren Bedürfnisse besser geeignet ist (erhöhter Kundennutzen). Das kann sich auch nur auf einen einzigen Aspekt beziehen. Wenn Ihre Produkte für Ihre Kunden etwas Unverwechselbares und Besonderes haben, was sie gegenüber den Produkten der Mitbewerber auszeichnet, handelt es sich um ein ***Alleinstellungsmerkmal***.

Diese Alleinstellungsmerkmale lassen sich immer durch Superlative (schnellster aller Zeiten, kleinster

je gebaute, zuverlässigster seiner Klasse, billigster verfügbarer, robustester) oder durch das Adjektiv "einzig" charakterisieren.

Unter Alleinstellungsmerkmalen kann man sich vorstellen:

- Neuartige, bisher so nicht verfügbare Produkteigenschaften
- Neuartiges Konzept als Kombination von Produkt und Dienstleistung
- Beste Qualität
- Längste Lebensdauer
- Beschleunigung des Arbeitsprozesses
- Umfassendste Kundendienstleistungen
- Kleinste Abmessungen
- Erstmalige Tragbarkeit
- Einzigartiger, ausschließlicher Einsatz umweltverträglicher Materialien
- Bisher unbekanntes nutzerfreundliches Bedienkonzept ("user interface")
- Niedrigster Preis oder ein unschlagbares Preis-/Leistungsverhältnis

Alleinstellungsmerkmale existieren ausschließlich aus Sicht Ihrer Kunden. Oftmals wird es sich auch um eine Kombination von Alleinstellungsmerkmalen handeln, zum Beispiel bessere Qualität bei niedrigerem Preis.

1.4.2 Geschäftsfeld

Mit den Produkten Ihres Unternehmens sprechen Sie unterschiedliche Kundengruppen an und haben zudem mit jeweils anderen Wettbewerbern zu tun.

Für die Strategie Ihres Unternehmens ist es von großer Bedeutung, dass es Ihnen gelingt, die von Ihnen angestrebten Märkte genau zu beschreiben und innerhalb der Märkte die Geschäftsfelder, auf die sich Ihre Unternehmensaktivitäten ausrichten werden, zu analysieren und zu definieren.

Der für Hersteller von Tintenstrahldruckern relevante Markt sind alle Besitzer von Computern. Angenommen, der Tintenstrahldrucker kann von seiner Leistungsfähigkeit und dem Pflegeaufwand mit Laserdruckern nicht konkurrieren, dann ist der relevante Markt für einen Hersteller von Tintenstrahldruckern derjenige, in dem sich die Kunden aus bestimmten Gründen für einen Tintenstrahldrucker entscheiden, oder mindestens abwägen, welche Art von Drucker für sie sinnvoll ist.

Die Kunden für Tintenstrahldrucker lassen sich einteilen in Privatkunden (B2C) und Geschäftskunden (B2B). Beide Kundengruppen nutzen unterschiedliche Informationsquellen und Vertriebswege. Für beide gibt es eventuell verschiedene Mitbewerber. Beide Kundengruppen müssen unterschiedlich "beworben" werden.

Dementsprechend könnte das Herstellerunternehmen für Tintenstrahldrucker zwei Geschäftsfelder innerhalb des relevanten Marktes für die Drucker definieren.

Geschäftsfeld 1	Geschäftsfeld 2
Privatkunden	Businesskunden
Konkurrent A	Konkurrent c
Konkurrent C	Konkurrent H

Informationsquellen A–J	Informationsquellen
Vertriebsweg II	J–Q
Preissegment P1	Vertriebsweg V
	Vertriebsweg IV
	Preissegment P3

Es sind in den Geschäftsfeldern unterschiedliche Aktivitäten erforderlich: Private Kunden informieren sich in den Ladengeschäften vor Ort über Tintenstrahldrucker und kaufen auch dort. Sie nutzen aber auch Beilagen der Tagespresse zur Information. Geschäftskunden hingegen haben häufig Software- und Hardware-Berater, bei denen sie sich informieren und ihre Ausstattung kaufen. Sie gehen aber auch in Ladengeschäfte und informieren sich dort.

Geschäftsfelder orientieren sich an der Produkt-Kunden-Kombination und weiter an den spezifischen Bearbeitungsanforderungen, die im Kunden- und Wettbewerbsprofil liegen.

1.5 Positionierung

Die Positionierung Ihres Unternehmens ist das Ergebnis aller strategischen Überlegungen im Rahmen der Gründung.

Mit der Festlegung, an welcher Position im wirtschaftlichen Umfeld Ihr Unternehmen idealerweise platziert ist, manifestieren Sie das Ergebnis aller Vorüberlegungen.

Zur Positionierung sollten Sie sich Fragen nach

- den Unternehmensgrundsätzen, der Unternehmensphilosophie
- der Bedarfslücke, die Sie schließen können
- den langfristigen Unternehmenszielen
- der Art der angestrebten Führerschaft (Qualität, Kosten oder Technologie)
- der Wettbewerbspolitik
- den kritischen Erfolgsfaktoren
- Stärken und Schwächen

Die Positionierung gibt die Richtung vor, die Unternehmenskonzeption weist den Weg. Entscheidend ist, dass die angestrebte Position den Unterschied zu Mitbewerbern deutlich macht und dass an dieser Position auch ausreichend viele Kunden die angebotene Leistung nachfragen.

1.6 Markt

Vorgehensweise

Die strategische Festlegung der Vorgehensweise zur Marktbearbeitung erfordert, dass Sie mindestens folgende Fragen beantworten:

- Welche Probleme kann und will mein Unternehmen für potentielle Kunden lösen?
- Welches Leistungsspektrum ergibt sich daraus?
- Welche Zielgruppen bieten sich an, und auf welche sollte sich das Unternehmen konzentrieren?

- Wie soll das Leistungsspektrum in den einzelnen Marktsegmenten plaziert werden?
- Welche zeitliche Abfolge ist geeignet, um die besten Ergebnisse zu erzielen?

Die Beantwortung dieser Fragen und die strategischen Schlussfolgerungen daraus sind Teil einer umfassenden Marketing-Konzeption, die wiederum wesentlicher Teil der unternehmerischen Ausrichtung ist.

1.7 Konzeption

"Es nützt nichts, schnell zu laufen, wenn es in die falsche Richtung geht."

Konzeption der Gründung

Sie wollen ein Unternehmen gründen und damit Ihre Ideen realisieren und wirtschaftlichen Erfolg haben. Nehmen Sie sich deshalb die Zeit, vor Ihrer Unternehmensgründung eine Konzeption zu erstellen. In dieser beschreiben Sie das geplante Unternehmen, die Ziele, die Sie mit dem Unternehmen erreichen wollen, sowie die dafür gewählten Strategien und notwendigen Ressourcen.

Eine gelungene Unternehmenskonzeption überzeugt die Leserinnen und Leser von der Ernsthaftigkeit und der begründeten Zuversicht, dass Ihre Aktivitäten einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg erwarten lassen.

Konzeption zur Weiterentwicklung

Bei bestehenden Unternehmen ist die Unternehmenskonzeption ein Planungs- und Kontrollinstrument und damit die Basis für eine konsequente Weiterentwicklung der Unternehmensziele und der Zielerreichungsstrategie. Extern wirkt die Unternehmenskonzeption als Visitenkarte.

Der Geschäfts- oder Businessplan einschließlich eines ausführlichen Zahlenteils, ist die unerlässliche Voraussetzung für eine Finanzierung durch Banken, Beteiligungsgesellschaften oder öffentliche Geldgeber. Potentielle Kapitalgeber wollen sich vor einer Investition von der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Engagements überzeugen lassen.

Zu diesem Zweck ist es sinnvoll allzu technische Details in der Beschreibung zu vermeiden, die Geschäfts- und Produktidee jedoch gut verständlich darzustellen. Insbesondere wichtig ist eine transparente nachvollziehbare und realistische Aufbereitung der wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Sie als Unternehmerin oder Unternehmer sind von dem wirtschaftlichen Erfolg, Ihrer Idee und der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens überzeugt. Dies sollten Sie in der Konzeption zum Ausdruck bringen. Empfehlenswert ist dennoch eine distanziert-kritische Betrachtung Ihrer Erfolgsaussichten, gerade im Bezug auf mögliche wirtschaftliche Risiken und Schwächen. Unrealistische Markterwartungen werden in der Regel schnell entlarvt und als unseriös bewertet.

1.8 Geschäftsplan

Der Geschäftsplan (Businessplan) ist die Darstellung Ihrer Unternehmenskonzeption auf ca. 30 Seiten. Diese knappe und effizient gehaltene, möglichst transparente Zusammenfassung Ihrer Geschäftsidee hat nach außen die Funktion einer Diskussionsgrundlage für Gespräche mit möglichen

Finanzierungspartnern. Insofern ist der Geschäftsplan die Visitenkarte Ihres Unternehmens.

Darüber hinaus ist ein Geschäftsplan für Sie als Unternehmer/Unternehmerin ein Kontroll- und Planungsinstrument für den Aufbau Ihres Unternehmens und später für die Geschäftsentwicklungen. Wenn Sie den Geschäftsplan jährlich prüfen und fortschreiben, können Sie ablesen, welche Ziele Sie erreicht, bzw. noch nicht erreicht haben. Insofern erfüllt der Geschäftsplan auch unternehmensintern eine wichtige Funktion.

Gliederung

Empfehlenswert für einen Geschäftsplan ist folgende Gliederung, anhand der Sie die Inhalte strukturiert abhandeln können:

- Zusammenfassung (Executive Summary)
- Unternehmen
- Leistungspalette (Produkte, Dienstleistungen und Verfahren)
- FuE-Konzeption
- Markt
- Produktion
- Langfristige Perspektiven
- Betriebswirtschaftliche Analyse und Planung

Für die Darstellung Ihrer Geschäftsidee sind alle oben angesprochenen Bereiche zu gleichen Teilen wichtig. Eine gute Idee kann nur Erfolg haben, wenn sie in einer entsprechenden Unternehmenskonzeption umgesetzt wird. Sie brauchen einen Markt, in dem Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen absetzen können, Sie benötigen das Personal, das Equipment, die Produktion, um Ihre Idee in die Realität umsetzen zu können. Darüber hinaus benötigen Sie eine Planung von Kosten und Erträgen, damit Sie erkennen können, ob Ihre Idee wirtschaftlich tragfähig ist.

Das Gesamtkonzept für Ihr Unternehmen, wie es die Gliederung des Businessplans zeigt, wird durch Ihre Finanzierungspartner bewertet und nicht nur Ihre Produktidee. Für das Erstellen eines Businessplans brauchen Sie Zeit. Auch ist es unerlässlich, den Businessplan der Zielgruppe entsprechend anzupassen.

Die Möglichkeit, eine Geschäftsidee interaktiv zu erstellen, bietet der Business-Planer des BMWi.

1.8.1 Zusammenfassung

Die Executive Summary ist von großer Bedeutung, denn sie stellt die erste und manchmal auch einzige Informationsquelle für Leserinnen und Leser Ihres Geschäftsplans dar. Deshalb sollten Sie auf maximal zwei Seiten zusammenfassen, was Sie unbedingt vermitteln wollen. Eine gute Executive Summary bietet Ihnen die Chance, bei den Leserinnen und Lesern Interesse an Ihrem Konzept zu wecken. Deshalb sollte Ihre Executive Summary Aussagen zu folgenden Punkten enthalten:

- Was ist der Geschäftszweck Ihres Unternehmens?
- Was sind Ihre Kompetenzen und Motive für eine Unternehmensgründung?
- Was bzw. welche Problemlösungen werden Sie anbieten?
- Für welche Kundengruppen/Märkte werden Sie die Problemlösung anbieten?
- Welches Marktpotenzial weisen Ihre Zielmärkte auf?
- Welche Absatzzahlen erwarten Sie?
- Welchen Leistungsumfang wollen Sie Ihren Kunden bieten?

- Was ist das Alleinstellungsmerkmal Ihres Unternehmens?
- Welchen Kapitalbedarf hat das Unternehmen?
- Wo sehen Sie Chancen und Risiken für Ihre Geschäftsidee?

Nehmen Sie sich Zeit, um ein abgerundetes Bild Ihrer Konzeption zu entwerfen. Alle Punkte aus der Executive Summary werden in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt.

1.8.2 Unternehmen

In diesem Abschnitt des Geschäftsplans beschreiben Sie die formale Struktur Ihres (geplanten) Unternehmens. Neben den Zielen des Unternehmens stellen Sie die Gründungspersonen, die konstitutionellen und rechtlichen Grundlagen sowie den Aufbau, Organisation und Management für das Unternehmen dar. Leserinnen und Leser Ihres Geschäftsplans sollten ein möglichst klares und vollständiges Bild davon erhalten, wie Ihr Unternehmen aussieht. Folgende Punkte geben Aufschluss über den inhaltlichen Umfang dieses Kapitels:

- **Unternehmensziele**
 - ◆ Zeitpunkt und Motivation der Gründung
 - ◆ Zielsetzung und Kernkompetenz des Unternehmens
 - ◆ Geschäftsfelder und Leistungsumfang des Unternehmens
 - ◆ Zukünftige Ausrichtung des Unternehmens
 - ◆ Perspektive des Unternehmens hinsichtlich Umsatz und Personalentwicklung für fünf Jahre
- **Gründungsteam Ihres Unternehmens**
 - ◆ Wer sind die Gründerinnen und Gründer?
 - ◆ Welches fachliche Know-how und welche Managementenerfahrungen bringen Sie und Ihr Team mit?
- **Konstitutionelle Grundlagen**
 - ◆ Rechtsform/Gesellschafter
 - ◆ Besitz- und Haftungsverhältnisse
 - ◆ Handelsregistereintragung
 - ◆ Geschäftsführung
 - ◆ Standort
- **Organisation und Management**
 - ◆ Verantwortlichkeiten
 - ◆ Organigramm
 - ◆ Benötigte Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - ◆ Wie wird sich das Unternehmen weiter entwickeln, wo wird es Veränderungen in der Organisationsstruktur geben?

Stellen Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Punkte dar und zeigen Sie Entwicklungsperspektiven für Ihr Unternehmen auf. Denken Sie dabei an den Informationsbedarf Ihrer Leser.

1.8.3 Leistungspalette

Gerade auf die Darstellung von Produkten, Dienstleistungen oder Verfahren sollten Sie im Geschäftsplan besonders viel Sorgfalt verwenden. Das Leistungsangebot Ihres Unternehmens bildet die Grundlage für sämtliche unternehmerische Aktivitäten und es ist die Basis des wirtschaftlichen

Erfolgs.

Es geht nicht darum, technisches Wissen hervorzuheben. Wichtig ist es ein prinzipielles Verständnis von der Geschäftsidee, der technischen Umsetzung sowie die Eigenschaften zur Problemlösung für die unterschiedlichen Kundengruppen zu vermitteln.

Empfehlenswert sind deshalb auch grundsätzliche Erläuterungen zu Kundengruppen und Geschäftsfeldern. Welche Kundengruppen werden angesprochen, welche Geschäftsfelder lassen sich aus dem Leistungsportfolio Ihres Unternehmens ableiten? Wer sind die jeweiligen Wettbewerber für die Produkte Ihres Unternehmens, d. h. welche Alternativen haben Ihre Kunden in der Produktauswahl? Zeigen Sie in Bezug auf Konkurrenzprodukte Stärken- und Schwächenprofile auf.

Machen Sie im Hinblick auf eine längerfristige Perspektive der Unternehmensentwicklung deutlich, wie sich die Produktpalette zukünftig gestalten wird.

1.8.4 FuE–Konzeption

Wenn Sie eine neuartige Entwicklung zum Gegenstand Ihrer Unternehmensaktivitäten machen, ist die Darstellung Ihrer Vorgehensweise zur Zielerreichung von besonderer Bedeutung.

Die Idee muss Kapitalgeber überzeugen!

Kapitalgeber müssen von Ihrer Idee und deren Realisierbarkeit überzeugt werden. Beschreiben Sie daher möglichst detailliert die Inhalte und Ziele aller wesentlichen Aktivitäten der Forschung und Entwicklung und sonstiger Maßnahmen, die Sie zur Realisierung des geplanten Vorhabens ausführen müssen. Zeigen Sie auf, wodurch Sie sich vom Stand der Technik abheben und was die Neuartigkeit Ihres Lösungsansatzes ausmacht. Neben den typischen Forschungs- und Entwicklungs (FuE)–Aktivitäten sollten auch Arbeiten wie Patentrecherchen, Produktspezifikationen, Dokumentationen, Zertifizierung, Produktdesign etc. im Aktivitätenplan aufgeführt werden.

Arbeitsstand

Stellen Sie dar, auf welchem Stand der Vorbereitung die einzelnen Aktivitäten sich befinden und welche Arbeiten bereits geleistet wurden.

Kooperationen

Geben Sie an, welche Arbeiten Sie extern vergeben oder in Kooperation realisieren, bzw. welche Aktivitäten Sie selbst durchführen wollen und begründen Sie diese Entscheidung. Sofern Sie bereits Vorstellungen von Ihren zukünftigen Kooperationspartnern haben, charakterisieren Sie deren Qualifikation und diskutieren Sie mögliche Alternativen.

Zeitplan

Beschreiben Sie anhand von Meilensteinen, wie Sie die Entwicklungsarbeit voranbringen wollen. Stellen Sie einen Zeitplan auf, an dem der Adressat für Ihren Businessplan ablesen kann, in welchem Zeitrahmen Sie gesteckte Ziele realisieren wollen. Machen Sie deutlich, dass Sie zielorientiert arbeiten.

Charakterisieren Sie mögliche Entwicklungsrisiken, die Sie in den einzelnen Aktivitäten sehen.

1.8.5 Markt

In diesem Kapitel beschreiben Sie, für wen Ihr Unternehmen zukünftig Problemlösungen anbieten will. Ausgehend vom Gesamtmarkt und den grundsätzlichen Erläuterungen zu den Kundengruppen, die Sie im Abschnitt Leistungspalette ausgeführt haben, beschreiben Sie hier die Kundengruppen detaillierter. Was ist Ihnen wichtig, was sind für diese Gruppen kaufentscheidende Faktoren? Wie informieren sich Ihre Kunden?

Marketing

Gehen Sie auf das zu erwartende Absatz- und Umsatzvolumen des Gesamtmarktes ein, beschreiben Sie Marktanteile Ihrer Konkurrenten und die Position Ihres Unternehmens innerhalb des Wettbewerbs im Hinblick auf die von Ihnen bearbeiteten Marktsegmente. Welche Marktanteile streben Sie an? Stellen Sie dar, wie Sie Ihre Kundengruppen erreichen werden.

Marketing-Mix

Beschreiben Sie Ihre Maßnahmen zu

- Produktpolitik
- Distributionspolitik
- Preispolitik
- Kommunikationspolitik

Zeigen Sie auf, wo Sie Probleme bei der Marktbearbeitung erwarten. Bedenken Sie, das z. T. umfangreiche Recherchen für diesen Abschnitt erforderlich sind.

Marketing-Maßnahmen

Beschreibung der Marketingmaßnahmen:

- Informationen zum Markt
 - ◆ Beschreibung des Gesamtmarktes
 - ◇ Allgemeine Trends innerhalb der potenziellen Kundengruppen, der eingesetzten Technologie, gesetzlicher Bestimmungen, Problemveränderungen, etc.
 - ◇ Aufnahmefähigkeit des Marktes in Absatzstückzahl und Umsatzvolumen für das geplante Produkt bzw. die geplante Leistung
 - ◇ Quantifizierung der derzeit tatsächlich bestehenden Nachfrage nach einer Problemlösung
 - ◇ Faktoren, die den Zugang zum Markt erschweren könnten
 - ◆ Beschreibung der Marktsegmente
 - ◇ Beschreibung der Kundengruppen, z.B. hinsichtlich der Kriterien Branche, Betriebsgröße, technische Anforderungen, Ausstattungsgrad, Mindestanforderung, Einsatz/Anwendungen Ihrer geplanten Leistung, innerbetriebliche Entscheidungswege, kaufentscheidende Faktoren, Vertriebskanäle, etc.
 - ◇ Unmittelbar zu erreichende Kundengruppen
 - ◆ Beschreibung des Wettbewerbs
 - ◇ Unternehmen mit vergleichbaren Leistungen
 - ◇ Marktstruktur und -besetzung, Aussage über Marktanteile
 - ◇ Preispolitik des Wettbewerbs
 - ◇ Zu erwartende Wettbewerbsreaktionen bei Markteinführung
- Absatzkonzeption
 - ◆ Einsatz der Marketinginstrumente

- ◇ Produkt- und Sortimentspolitik
- ◇ Preisgestaltung unter Berücksichtigung des Wettbewerbs und des angestrebten Kundennutzens
- ◇ Servicepolitik
- ◇ Maßnahmen zur Bekanntmachung des Unternehmens und des Produkts bei potenziellen Kunden, Meinungsbildnern und in Fachkreisen
- ◇ Zeitliche Planung der Marketingmaßnahmen
- ◆ Beschreibung der Vertriebskonzeption
 - ◇ Auflistung und Gewichtung von Zielmarktregionen
 - ◇ Geeignete Vertriebsform und -organisation
 - ◇ Potentielle Vertriebspartner oder Absatzmittler

1.8.6 Produktion

Je nach der Bedeutung der Produktion für das Gesamtunternehmen können die Ausführungen in diesem Kapitel des Geschäftsplans in Art und Umfang variieren.

Selbst für ein Unternehmen aus dem Bereich Multimedia kann sich die Frage der Fertigung dann stellen, wenn auch Hardware-Komponenten und -Produkte speziell für die Leistungserbringung des Unternehmens zu entwickeln und zu fertigen sind. Das Unternehmen benötigt in diesen Fällen Kooperationspartner, die sich auf den neuesten technologischen Stand bewegen und die in der Lage sind, schnell auf neue Anforderungen des Marktes zu reagieren. Innovationsvermögen, Qualität und Schnelligkeit als Einheit sind von besonderer Bedeutung für ein wettbewerbsfähiges Leistungsangebot des Multimedia-Unternehmens. Im Geschäftsplan sollte dieser Gesichtspunkt bei den erforderlichen Partnerschaften besonders herausgearbeitet werden.

In jedem Fall ist es jedoch sinnvoll, die Überlegungen offen darzulegen, die zu einer bestimmten Produktionsstrategie geführt haben.

Auch die Softwareproduktion sollte unter den folgenden Aspekten betrachtet werden.

- Fertigungstiefe in der Produktion
- Produktionsstandort
- Produktionsinvestitionen
- Personalaufbau für die Produktion
- Finanzierung von Produktionsmitteln
- Logistik für die Produktion
- Qualitätssicherung
- Kosten der Produktion

1.8.7 Perspektiven

Die der Unternehmensgründung zugrunde liegenden Strategien setzen Ziele voraus, die Sie langfristig anstreben. Diese können Wachstumsziele, Gewinnziele und dgl. mehr sein. Diese Ziele sollten Sie für sich und auch für den Leser der Konzeption formulieren und damit konkretisieren. Gehen Sie daher in einem Kapitel Ihrer Unternehmenskonzeption auf die langfristigen Ziele und die zur Zielerreichung angestrebte Unternehmensstrategie sowie die damit verbundene zukünftige Unternehmensentwicklung ein.

Ihre Zielformulierungen sollten neben quantitativen Größen auch qualitative Aspekte angeben. Halten Sie Aussagen hierzu trotzdem kurz und prägnant und schweifen Sie nicht ab in unkonkrete Zukunftsvisionen.

Schwerpunkte

Die Strategien zur Zielerreichung können folgende Aspekte betreffen:

- Produkte weiterentwickeln (Differenzierung)
- Neue Produkte in das Leistungsspektrum aufnehmen (Diversifizierung)
- Alternative strategische Zielmärkte erobern
- Kooperationen/Allianzen eingehen

1.8.8 Analyse / Planung

Zu einem vollständigen Unternehmenskonzept gehört eine betriebswirtschaftliche Analyse und Planung. Deshalb ist es empfehlenswert, dass Sie die finanzielle Entwicklung Ihres Unternehmens für die Zukunft darstellen, und zwar sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch quantitativ.

Zu den grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Elementen eines Geschäfts- oder Businessplanes gehören die

- Umsatzplanung
- Investitionsplanung
- Personalplanung
- Liquiditätsplanung
- Kapitalbedarfsermittlung
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Bilanzentwicklung
- Kennzahlen

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Controlling.

1.8.9 Kompetenzen

Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen. Überlegen Sie, welche es bei Ihnen sind. Dabei sind sehr unterschiedliche Bereiche zu betrachten. Entscheidend ist die Mischung.

Sie benötigen:

wissenschaftlich-technische Fähigkeiten

Auf Ihrem Gebiet, in Ihrer Branche, sollten Sie sich sehr gut auskennen, hier liegt Ihre Kernkompetenz. Dies gilt für Algorithmen, Verfahren, Geräte usw. Und natürlich müssen Sie Ideen haben, was daran verbessert werden kann. Darüber hinaus müssen Sie benachbarte Gebiete kennen; oft werden neue Produktideen aus der Kombination von Wissen aus unterschiedlichen Bereichen geboren. Stellen Sie sicher, dass die wesentlichen Gebiete im Unternehmen durch die Personen im Gründunsteam oder durch geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgedeckt werden.

kaufmännische Kenntnisse

Mindestens eine Person aus Ihrem Gründungsteam sollte über Grundkenntnisse verfügen. Sie sollten selbst einen Geschäftsplan aufstellen können und das Rechnungswesen in seinen Grundzügen beherrschen.

unternehmerische Kenntnisse

Besonders in der Startphase sind Sie als Gründerinnen und Gründer hart gefordert. Der Wille zur Selbstständigkeit muss viele Hindernisse überwinden. Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer haben meist eine Vision vom Unternehmensziel. Sie verfügen weiterhin über Entscheidungsstärke und haben ein gutes Gespür für die Bedürfnisse der Kunden.

soziale und emotionale Kompetenz

Ob im Außenverhältnis zu (potentiellen) Kunden und Zulieferern oder nach innen zu Kollegen und Mitarbeitern: Sie sollten stets einen guten Kontakt haben. Gerade ein zufriedener Kunde wird bereit sein, Ihnen seine Probleme zu schildern. Sie haben dadurch die Chance, als erster Lösungen dafür anzubieten.

Ob im Außenfeld oder nach innen ins Unternehmen:

Guter Kontakt zu Ihren Zulieferfirmen und auch zu ihren potentiellen Kundinnen und Kunden ist die Grundlage für ein vertrauensvolles Verhältnis. Das ist für einen langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens von großer Bedeutung. Das gilt ebenso für den Kontakt zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

1.9 Checkliste

Die folgende Checkliste kann als Gliederungsvorschlag für den Geschäftsplan dienen und umfasst die wichtigsten Informationen. Für Innovationsvorhaben kann auch Entwicklungs- oder Investitionsvorhaben stehen, die Punkte sind dann entsprechend zu interpretieren.

Beachten Sie stets dass die Leser und Leserinnen i.d.R. keine Spezialisten in Ihrem Fachgebiet sind, sondern Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Bank oder einer VC-Gesellschaft.

- Executive Summary
- I. Unternehmen
 1. 1.1. Unternehmensziele
 2. 1.2. Unternehmensgründer/Schlüsselpersonen
 3. 1.3. Konstitutionelle Grundlagen
 4. 1.4. Organisation und Management
- II. Gründungsvorhaben
 1. 2.1. Stand der Technik
 2. 2.2. Technische Basisinformationen
 3. 2.3. Entwicklungsziele
 4. 2.4. Produktinnovation
 5. 2.5. Imitationsschutz
 6. 2.6. Entwicklungsvorhaben
 7. 2.7. Entwicklungsrisiko
- III. Markt
 1. 3.1. Informationen zum Markt
 1. 3.1.1. Gesamtmarkt
 2. 3.1.2. Marktsegmente
 3. 3.1.3. Wettbewerb
 2. 3.2. Absatzkonzeption
 1. 3.2.1. Marketinginstrumente

2. 3.2.2. Vertriebskonzeption

- IV. Produktion
 1. 4.1. Festlegung des Leistungsprogramms und der Fertigungstiefe
 2. 4.2. Produktionsdurchführungsplanung
 3. 4.3. Zeitplanung
 4. 4.4. Ressourcenplanung
 - V. Langfristige Perspektiven
 1. 5.1. Weiterentwicklung der Produkte
 2. 5.2. Alternative strategische Zielmärkte
 - VI. Betriebswirtschaftliche Analyse und Planung
 1. 6.1. Meilensteinplanung
 2. 6.2. Personalplanung
 3. 6.3. Preiskalkulation
 4. 6.4. Umsatzplanung
 5. 6.5. Investitionsplanung
 6. 6.6. Abschreibungsplanung
 7. 6.7. GuV-Planung
 8. 6.8. Liquiditätsplanung
 9. 6.9. Cash-flow-Planung
 10. 6.10. Kapitalbedarfsermittlung
 11. 6.11. Kapitaldienstübersicht
 12. 6.12. Bilanzplanung
-

- Executive Summary
 1. 1. Zielsetzung der vorgelegten Unternehmenskonzeption
 2. 2. Erläuterung des Gründungsgedankens – Geschäftszweck
 3. 3. Kurzvorstellung der Gründer und Schlüsselpersonen – Motivation und Kompetenz
 4. 4. beabsichtigte Geschäftsfelder – Marktpotential
 5. 5. beabsichtigter Leistungsumfang – Alleinstellungsmerkmale
 6. 6. Wirtschaftliche Erfolgsaussichten
 7. 7. Kapitalbedarf
 8. 8. Chancen und Risiken
 9. 9. Stärken und Schwächen
- I. Unternehmen
 1. 1.1. Unternehmensziele
 - ◊ Wann wurde das Unternehmen gegründet?
 - ◊ Mit welcher Zielsetzung wurde das Unternehmen gegründet?
 - ◊ Worin besteht die Motivation zur Unternehmensgründung?
 - ◊ Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
 - ◊ Welches sollen die künftigen Geschäftsfelder des Unternehmens sein?
 - ◊ Welcher Leistungsumfang soll zukünftig erbracht werden?
 - ◊ Wo soll das Unternehmen hinsichtlich seines Umsatzes und Personals in fünf Jahren stehen?
 2. 1.2. Unternehmensgründer/Schlüsselpersonen
 - ◊ Wer sind die Gründer, wer die Schlüsselpersonen?
 - ◊ Welche Fachkenntnisse, welches Management-Know-how besitzen die Gründer und Schlüsselpersonen?
 3. 1.3. Konstitutionelle Grundlagen
 - ◊ Rechtsform / Gesellschafter?
 - ◊ Besitz- und Haftungsverhältnisse?

- ◇ Handelsregistereintragung?
- ◇ Geschäftsführung?
- ◇ Standort?
- ◇ Nachfolge- und Vertretungsregelungen?
- 4. 1.4. Organisation und Management
 - ◇ Wer ist wofür zuständig?
 - ◇ Wie sieht das Organigramm aus?
 - ◇ Welche Qualifikationen sollen Ihre Mitarbeiter haben?

nach oben

- II. Gründungsvorhaben
 - 1. 2.1. Stand der Technik
 - ◇ Welche Problemstellung soll mit dem Vorhaben bearbeitet werden?
 - ◇ Wie ist der internationale Stand der Technik und des Wissens im betreffenden Technologiefeld?
 - ◇ Welche Lösungswege gibt es generell, und welche Ergebnisse liegen bereits vor (soweit bekannt)?
 - 2. 2.2. Ausführliche Beschreibung der technischen Basisinnovation
 - ◇ Welche technische bzw. wissenschaftliche Lösung bieten Sie hinsichtlich der Problemstellung?
 - ◇ Worin besteht die Neuartigkeit Ihrer Lösung?
 - ◇ Inwiefern geht sie über den internationalen Stand der Technik hinaus?
 - 3. 2.3. Entwicklungsziele
 - ◇ Was soll entwickelt werden?
 - ◇ Welche Entwicklungsziele sollen erreicht werden?
 - 4. 2.4. Ausführliche Beschreibung der Produktinnovation
 - ◇ Welche Produkt- und Verfahrensvorteile ergeben sich aus der oben dargestellten Innovation?
 - ◇ Welchen Nutzen bringen die Produkt- und Verfahrensvorteile den Kunden?
 - ◇ Worin ist der wesentliche Wettbewerbsvorteil des zu entwickelnden Produkts oder Verfahrens zu sehen?
 - 5. 2.5. Beschreibung des Imitationsschutzes
 - ◇ Wie ist die Patentsituation im betreffenden Technologiefeld?
 - ◇ Kann ein aus dem Entwicklungsvorhaben resultierendes Patent angemeldet werden? Wenn ja, welche Lösungen wären patentfähig?
 - ◇ Wodurch sonst kann das zu entwickelnde Produkt/Verfahren vor rascher Imitation geschützt werden?
 - ◇ Wie schnell könnte es potentiellen Wettbewerbern gelingen, Ihre Innovation nachzuahmen?
 - ◇ Welche Möglichkeiten einer zukünftigen Weiterentwicklung gibt es?
 - 6. 2.6. Ausführliche Beschreibung des Entwicklungsvorhabens
 - ◇ Welche Arbeiten wurden bereits geleistet? Welche Erkenntnisse und Ergebnisse liegen darüber hinaus vor?
 - ◇ Welche Entwicklungsschritte sind notwendig?
 - ◇ In welche Themen und Arbeitspakete läßt sich das Entwicklungsvorhaben sinnvoll gliedern?
 - ◇ Welcher Zeit- und Arbeitsaufwand ist für die jeweiligen Arbeitspakete notwendig?
 - ◇ Welche FuE-Aufträge an externe Stellen werden erforderlich?

- ◇ Welche Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie die Entwicklungseinrichtung müssen im Rahmen des Entwicklungsvorhabens erfolgen?
 - ◇ Welches Material wird in welchem Umfang für die Entwicklung gebraucht?
7. 2.7. Beschreibung des Entwicklungsrisikos
- ◇ Worin sind die besonderen Entwicklungsrisiken zu sehen?
 - ◇ Warum gehen Sie davon aus, dass das Entwicklungsvorhaben dennoch erfolgreich abgeschlossen werden kann?

nach oben

- III. Markt

- 1. 3.1. Informationen zum Markt

- 1. 3.1.1 Beschreibung des Gesamtmarktes

- Welche allgemeinen Trends gibt es, hinsichtlich der wirtschaftlichen Lage Ihrer Kundenbranche, der eingesetzten Technologie, gesetzlicher Bestimmungen, Kundenanforderungen usw.?
- Wie hoch ist die Aufnahmefähigkeit des Marktes in Bezug auf Absatzstückzahl und Umsatzvolumen für das von Ihnen geplante Produkt bzw. die von Ihnen geplante Leistung?
- Wie hoch ist derzeit tatsächlich die Nachfrage nach dem von Ihnen geplanten Produkt bzw. nach der geplanten Leistung?
- Welche Faktoren oder eigenen Schwächen könnten Ihnen den Zugang zum Markt erschweren?

- 2. 3.1.2. Beschreibung der Marktsegmente

- Wer sind ihre Kunden?
- Beschreiben Sie Ihre Kunden, z.B. hinsichtlich der Kriterien Branche, Betriebsgröße, technische Anforderungen, Ausstattungsgrad, Mindestanforderung, Einsatz / Anwendungen Ihrer geplanten Leistung, innerbetriebliche Entscheidungswege, kaufentscheidende Faktoren, Vertriebskanäle usw.
- Welche Kundengruppen (Marktsegmente) können Sie als erste nach Abschluß einer Neuentwicklung erreichen?

- 3. 3.1.3. Beschreibung des Wettbewerbs

- Welche Unternehmen bieten vergleichbare Leistungen?
- Wie ist die Marktstruktur und -besetzung, d.h. welche Anbieter halten welche Marktanteile?
- Welche Preispolitik verfolgen die Wettbewerber?
- Mit welchen Wettbewerbsreaktionen ist bei Markteinführung Ihres Produkts bzw. Ihrer Leistung zu rechnen?

- 2. 3.2. Absatzkonzeption

- 1. 3.2.1. Einsatz der Marketinginstrumente

- Wie hoch ist unter Berücksichtigung des Wettbewerbs und des angestrebten Kundennutzens der Preis, den Ihre Kunden für Ihre Leistung bereit sind zu zahlen? Wie hoch ist der geplante Markteinstiegspreis? Wie positionieren Sie sich langfristig preislich am Markt?
- Welche Maßnahmen sind geplant, um das Unternehmen und das Produkt bei potentiellen Kunden, Meinungsbildnern und in Fachkreisen bekannt zu machen? Welches Image wollen Sie für Ihr

Unternehmen langfristig am Markt aufbauen?

- Welche zusätzlichen Leistungen sind nach dem Vertragsabschluß notwendig und geplant?
 - Über welche, den Innovationskern des Entwicklungsvorhabens nicht berührenden Leistungsmerkmale sollte Ihr Produkt verfügen?
 - Welche konkreten und detaillierten Marketingmaßnahmen sind während der Laufzeit geplant?
 - Welche Meilensteine, deren Erreichen einen meßbaren Erfolg bei der Markteinführung anzeigt, sind gesetzt?
2. 3.2.2. Beschreibung der Vertriebskonzeption
- Welches sind die Zielmarktregionen?
 - Mit welcher Vertriebsform und –organisation erreichen Sie Ihre Kunden?
 - Welches sind potentielle Vertriebspartner oder Absatzmittler?

nach oben

• IV. Produktion

1. 4.1. Festlegung des Leistungsprogramms und der Fertigungstiefe
 - ◇ Was ist selbst zu fertigen?
 - ◇ Was ist einzukaufen?
 - ◇ Gibt es andere Quellen (second source)?
2. 4.2. Produktionsdurchführungsplanung
 - ◇ Welches ist der geeignete Standort?
 - ◇ Welche Investitionen sind zu tätigen?
 - ◇ Welche Anforderungen sind an die Produktionslogistik zu stellen?
3. 4.3. Zeitplanung
 - ◇ Wann ist was zu tun?
4. 4.4. Ressourcenplanung
 - ◇ Was wird für eine spätere Produktion benötigt (Kapital, Personal, Arbeitsmittel usw.)?

nach oben

• V. Langfristige Perspektiven

1. 5.1. Weiterentwicklung der Produkte
 - ◇ Welche Zusatzfunktionen, derivate Produkte usw. sind möglich?
2. 5.2. Alternative strategische Zielmärkte
 - ◇ Wie kann man das entwickelte Know-how und/oder Systemkomponenten eventuell anders nutzen?

nach oben

• VI. Betriebswirtschaftliche Analyse und Planung

1. 6.1. Meilensteinplanung
2. 6.2. Personalplanung

3. 6.3. Preiskalkulation
4. 6.4. Umsatzplanung
5. 6.5. Investitionsplanung
6. 6.6. Abschreibungsplanung
7. 6.7. GuV-Planung
8. 6.8. Liquiditätsplanung
9. 6.9. Cash-flow-Planung
10. 6.10. Kapitalbedarfsermittlung
11. 6.11. Kapitaldienstübersicht
12. 6.12. Bilanzplanung
 - ◇ Wie hoch ist der Deckungsbeitrag pro Stück und in Prozent vom Umsatz?
 - ◇ Wie hoch ist das Umsatzvolumen und die Absatzstückzahl des Innovationsvorhabens in den ersten drei Jahren nach der Markteinführung?
 - ◇ Im wievielten Jahr nach der Markteinführung sind die dem Vorhaben zuzurechnenden FuE- sowie Markteinführungskosten voraussichtlich wieder erwirtschaftet?

nach oben