

Anna Nagl

Der Businessplan

Anna Nagl

Der Businessplan

Geschäftspläne professionell erstellen

Mit Checklisten und Fallbeispielen

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



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

1. Auflage 2003
2. Auflage 2005
3. Auflage November 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0111-3

ISBN-13 978-3-8349-0111-8

Geleitwort

Wer Kapitalgeber dazu bewegen will, ein Projekt zu finanzieren oder mit Zuschüssen zu unterstützen, muss ein gut durchdachtes und strukturiertes Konzept vorlegen. Dieser so genannte Businessplan stellt die Basis für die Investitionsentscheidung dar.

Wie sieht ein erfolgreicher Businessplan aus? – Es gibt keinen Vordruck, der Unternehmensgründern und anderen, die auf Fremdkapital angewiesen sind, die Garantie des Erfolges gibt. Aber es gibt eine Fülle an Hilfestellungen, die sie in Anspruch nehmen können. Zum einen engagiert sich die Bayerische Staatsregierung seit längerem auf diesem Gebiet: Sie organisiert nicht nur Businessplanwettbewerbe, sondern gibt auch Broschüren und Anregungen für Businesspläne an die Hand.

Aber auch die Universitäten leisten einen erheblichen Beitrag, schlummernde wissenschaftliche Potenziale in verwertbare Geschäftsideen zu verwandeln. Gründungslehrstühle und -zentren helfen, Gründungsideen unter kommerziellen Gesichtspunkten zu beleuchten und nach einer Evaluation zu realisieren. Forschungskompetenzen und betriebswirtschaftliches Fachwissen können so zu einer fruchtbaren Synthese zusammengeführt werden. Dies liegt nicht nur im elementaren Interesse des einzelnen Unternehmers, sondern gerade auch einer freiheitlichen und fortschrittlichen Gesellschaft, die im internationalen Wettbewerb eine Chance haben will.

Als ein Beitrag der Lehre bereichert der Leitfaden von Frau Professor Dr. Anna Nagl diesen Gedankenaustausch, der für den Einzelnen und für die Gesellschaft von so zentraler Bedeutung ist. Deshalb begrüße ich die exzellente Arbeit der Autorin nachdrücklich.

München, Oktober 2006

PROF. DR. KURT FALTSHAUSER
Bayerischer Staatsminister der Finanzen

Vorwort

Von der Gründung bis zur Liquidation bzw. zum Verkauf eines Unternehmens sind Businesspläne die unabdingbare Voraussetzung, um fundierte Investitions- bzw. Devestitionsentscheidungen zu treffen. Es ist das große Verdienst des vorliegenden Leitfadens für die Unternehmensplanung, die hierzu notwendigen Instrumentarien geschlossen und praxisorientiert dargestellt zu haben. Praxisorientiert deshalb, weil die zu jedem Modul beigefügten Checklisten eine Arbeitshilfe für die den Geschäftsplan erstellenden Ingenieure und Betriebswirte sind, zumal auch mögliche Fehlerquellen exemplarisch aufgeführt werden. Da Geschäftspläne häufig von verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu erstellen sind, ist der modulare Aufbau für die Praxis besonders ideal. Dass neben den gängigen Bestandteilen des Geschäftsplanes auch auf die Notwendigkeit einer SWOT-Analyse eingegangen wird, ist besonders positiv, da zur Entscheidungsfindung Risiken und Chancen letztlich ausschlaggebend sind.

Insbesondere für Studenten und Fortzubildende, aber auch für die Praktiker sind die wiedergegebenen praxiserprobten Fallstudien von Muth, Kreiss und Bautzmann äußerst lehrreich. Hier wird auch auf die Basel-II-Kriterien sowie auf Erfolgskriterien und mögliche Fehleinschätzungen eingegangen. Eine nicht hoch genug einzuschätzende Hilfestellung für kreditsuchende Unternehmen.

Der Leitfaden für erfolgreiche Geschäftspläne ist von vielfachem Nutzen. So ist er Start-up-Unternehmen, CFO's, Controllern, Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern, Bankern und allen, die an Investitionen im und für das Unternehmen interessiert sind, anzuraten. Geschäftspläne sind auch bei Kauf- und Verkaufsverhandlungen (Due Diligence) unerlässlich. Die Berichtspflichten von Vorständen und Geschäftsführern (§ 90 AktG, § 289 HGB) sind ohne Geschäftsplan nicht zu erfüllen. Auch der Wirtschaftsprüfer muss bei seiner Prüfung der Risiken der künftigen Entwicklung (§ 317 Abs. 2 HGB) den Geschäftsplan zu Rate ziehen. Im Hinblick auf die derzeitige Diskussion über eine Verschärfung der Haftung für die Organe der Unternehmen ist das Thema Unternehmensplanung von erhöhter Brisanz.

Aus vorstehenden Gründen freue ich mich, dass dem Leitfaden für Unternehmensplanung von Frau Professor Dr. Anna Nagl ein voller Erfolg beschieden ist.

Stuttgart, Oktober 2006

DR. DIETRICH DÖRNER
Vorsitzender des Beirats
der Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Einleitung	13

Teil I

Module eines Business-/Geschäftsplanes

1. Executive Summary	19
2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept	21
3. Zielmarkt	23
3.1 Informationsgewinnung	23
3.2 Marktentwicklung/-prognose	24
3.3 Wettbewerbsanalyse	25
3.4 SWOT-Analyse	29
4. Ziele und Strategie	32
4.1 Wettbewerbsstrategie	33
4.2 Marktfeld-/Zielgruppenstrategie	36
5. Leistungs- und Produktportfolio	39
5.1 Portfolio	39
5.2 Serviceleistungen	41
5.3 Rechtliche Voraussetzungen	41
5.4 Schutzrechte	41
5.5 Entwicklung und Qualitätssicherung	43
6. Marketing und Vertrieb	45
6.1 Marktsegmentierung und Positionierung	47
6.2 Produkt- und Leistungspolitik	48
6.3 Preispolitik	50
6.4 Vertriebspolitik	52

6.5 Kommunikationspolitik	55
6.6 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	57
7. Management, Personal und Organisation	60
7.1 Management und Personal	60
7.2 Organisation	61
8. Chancen und Risiken	66
9. Finanzplanung	69
9.1 Bedeutung der Finanzplanung	69
9.2 Bestandteile und Aufbau der Finanzplanung	70
9.3 Darstellung der Finanzplanung	86
10. Hilfreiche Hinweise	87

Teil II

Fallstudie AeroLas GmbH: State of the Art

Vertraulichkeitserklärung	92
1. Executive Summary	95
2. Die AeroLas GmbH	98
2.1 Profil und Meilensteine	98
2.2 Vorteile für strategische Investoren	101
2.3 Unternehmensvision	102
3. Der Zielmarkt	104
3.1 Der Markt für Lager- und Führungskomponenten	104
3.2 Der Markt für luftgelagerte Antriebssysteme	106
3.3 Potenzielle Zielbranchen	107
3.4 Die Marktsegmentierung	109
3.5 Die Zielkunden	110
3.6 Business Cases	114
3.7 Das Marktpotenzial	115
3.8 Der Wettbewerb	116
3.9 Die Marktposition von AeroLas	117

4. Ziele und Strategie	119
4.1 Unternehmensziele	119
4.2 Strategie	120
5. Das Leistungs- und Produktportfolio	122
5.1 Konventionelle Luftlager	122
5.2 Die Luftlagertechnologie von AeroLas	124
5.3 Luftgelagerte Antriebssysteme	126
5.4 Sicherung des Technologievorsprungs	128
5.5 Entwicklung und Qualitätssicherung	129
6. Marketing und Vertrieb	132
6.1 Marketingstrategie und Positionierung	132
6.2 Produktstrategie	133
6.3 Vertriebsstrategie	135
6.4 Preisstrategie	137
6.5 Kommunikationspolitik	138
7. Management, Personal und Organisation	140
7.1 Führungsgrundsätze	140
7.2 Geschäftsführung und Schlüsselpersonen	141
7.3 Organisationsstruktur	142
7.4 Personalplanung	142
7.5 Controlling und Berichtswesen	143
8. Chancen und Risiken	144
8.1 Chancen	144
8.2 Risiken	145
9. Finanzplanung	146
9.1 Umsatz- und Ergebnisplanung	146
9.2 Personalkostenplanung	147
9.3 Investitionsplanung	147
9.4 Cash-flow-Planung	148
9.5 Fortschreibung Cash-flow-Planung bis 2008	148
10. Anhang	149
10.1 Schutzrechte	149
10.2 Presseartikel	149

Teil III Erfolgsfaktoren

1. Erfolgskriterien aus Sicht der Bank	153
1.1 Begriffsklärung Basel II und Rating	153
1.2 Typische Fehler kreditSuchender Unternehmen	157
1.3 Falldarstellung	159
1.4 Konsequenzen	181
2. Erfolgskriterien eines Business-/Geschäftesplanes aus Sicht des Risikomanagements	183
2.1 Markt und Wettbewerb	183
2.2 Kunden	183
2.3 Lieferanten	185
2.4 Bestandsmanagement	186
2.5 Finanzierung	187
2.6 Versicherung/Absicherung	190
2.7 Planung und Controlling	190
2.8 Management und Mitarbeiter	191
3. Erfolgsfaktoren aus Sicht des Gründers und Unternehmers	192
3.1 Fehleinschätzungen	192
3.2 Wichtige Erfolgsfaktoren	198
3.3 Business-/Geschäftespläne nach der Gründungsphase	202
3.4 Planungsmethoden in späteren Unternehmensphasen	206
3.5 Bedeutung des Businessplanes bei Eigentümerwechsel	223
3.6 Fallbeispiel Peppercon AG Zwickau	230
Zusammenfassung	235
Nachwort	236
Glossar	237
Abbildungsverzeichnis	242
Tabellenverzeichnis	244
Literaturverzeichnis	246
Die Autorin	247
Stimmen zum Buch	248

Einleitung

Lange Zeit wurde der Begriff „Businessplan“ mit der Gründung von Unternehmen und deren Finanzierung in Zusammenhang gebracht. Unter einem Geschäftsplan – obwohl eigentlich nur die deutsche Übersetzung des englischen Begriffs – wurde ein Konzept für die Unternehmensstrategie verstanden. Diese Unterscheidung beginnt sich zu verlieren. Deshalb werden in dem vorliegenden Leitfaden die Begriffe Businessplan und Geschäftsplan in ihrer Bedeutung gleichgesetzt.

Ein Business-/Geschäftsplan ist ein schriftliches Dokument, das die Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren darstellt. Der Business-/Geschäftsplan ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für das Management, Gesellschafter und potenzielle Geschäftspartner.

Der Business-/Geschäftsplan bildet die Grundlage

- für Verhandlungsgespräche mit potenziellen Gesellschaftern, Finanzinstituten und strategischen Partnern sowie
- für interne Strategie- und Planungskonzepte.

Der Business-/Geschäftsplan ist das entscheidende Instrument, um die Unternehmensleitung und/oder zukünftige Geschäftspartner, Gesellschafter oder Kapitalgeber von einer Geschäftsidee zu überzeugen und darzulegen, wie vertrauenswürdig, rentabel und perspektivenreich ein Vorhaben ist. Investoren wollen anhand des Business-/Geschäftsplanes die Nachhaltigkeit der Marktpositionierung und die Wertsteigerungsmöglichkeiten eines Unternehmens nachvollziehen können.

Unternehmensintern dient der Business-/Geschäftsplan dem Management zur Orientierung und Fokussierung auf die langfristigen Unternehmensziele im operativen Tagesgeschäft. Ferner ist der Business-/Geschäftsplan Planungsinstrument und Diskussionsgrundlage, wenn in einem Unternehmen Investitionen, Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Umstrukturierungen, Fusionen oder die Schließung von Geschäftsbereichen anstehen.

Planungen sind stets mit Unsicherheiten behaftet. Ein Business-/Geschäftsplan dient dazu, die Erfolgsaussichten einer unternehmerischen Initiative ständig aufs Neue zu überprüfen und die Risiken zu minimieren. In einem Business-/Geschäftsplan werden alle erfolgsrelevanten Bereiche genau analysiert und die Ergebnisse in eine prägnante, schriftli-

che Form gebracht. „Ein Businessplan ist nie endgültig und daher empfiehlt es sich, die Planungen regelmäßig zu überprüfen.“¹

Wann braucht man einen Business-/Geschäftsplan?

- Bei der Gründung eines Unternehmens: Der Start-up-Businessplan dient zum einen als Akquisitionsinstrument bei Investoren und Banken und gibt zum anderen dem Gründerteam die Sicherheit, die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell umfassend analysiert und keine für die Realisierung relevanten Aspekte übersehen zu haben.
- Bei der laufenden Beschaffung von Fremdkapital: Die meisten Kreditinstitute begnügen sich heute nicht mehr mit Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen aus den vergangenen Jahren, sondern orientieren sich aufgrund der verschärften Basel II Rating-Vorschriften zunehmend auch an den wirtschaftlichen Erfolgsaussichten in der Zukunft. Der Business-/Geschäftsplan ist das wichtigste Instrument zur Beschaffung von Fremdkapital.
- Bei der Suche nach Investoren und Venture Capital zur Stärkung der Eigenkapitalbasis: Der Business-/Geschäftsplan soll die Investoren vor der Entscheidung über eine Kapitalbeteiligung und damit der Übernahme eines Teils der unternehmerischen Risiken umfassend und genau informieren. Nur ein gut durchdachter und interessant gestalteter Business-/Geschäftsplan wird gelesen und führt zu einer Beteiligungentscheidung.
- Beim Kauf und Verkauf von Unternehmen: Von der Nachfolgeregelung über einen Management-Buy-Out oder Management-Buy-In bis hin zur Ausgliederung von Unternehmensbereichen oder -geschäftsfeldern (Spin-offs) ist ein Business-/Geschäftsplan die wesentliche Entscheidungsgrundlage.
- Für die strategische Planung: Der Business-/Geschäftsplan ist das Planungs- und Kontrollinstrument im Unternehmen, aus dem auch die Bereichsziele und -strategien abgeleitet werden.
- Zur Bewertung unternehmerischer Initiativen und Projekte jeder Art im Unternehmen: Der Business-/Geschäftsplan sorgt für Transparenz unternehmerischer Entscheidungen.

¹ Rudolph, Carsten, ehem. Geschäftsführer Netzwerk Nordbayern, jetzt Projektleiter der High-Tech-Gründerinitiative »unternimm was.« der Microsoft Deutschland GmbH.

Teil I

Module eines Business-/
Geschäftsplanes

Einen standardisierten Business-/Geschäftsplan, der für alle Unternehmen und Projekte sowie für jeden Zweck einsetzbar ist, gibt es nicht. Business- und Geschäftspläne sind so unterschiedlich wie jede unternehmerische Initiative selbst. Es gibt allerdings unabhängig vom Einsatz des Business-/Geschäftsplanes und von der Art des Unternehmens wiederkehrende Bausteine.

Die folgenden Module eines Business-/Geschäftsplanes können und sollen nur ein Ansatzpunkt für die Erstellung eines Business-/Geschäftsplanes sein und sind unternehmensspezifisch und situationsbezogen sowie in der Reihenfolge anzupassen.

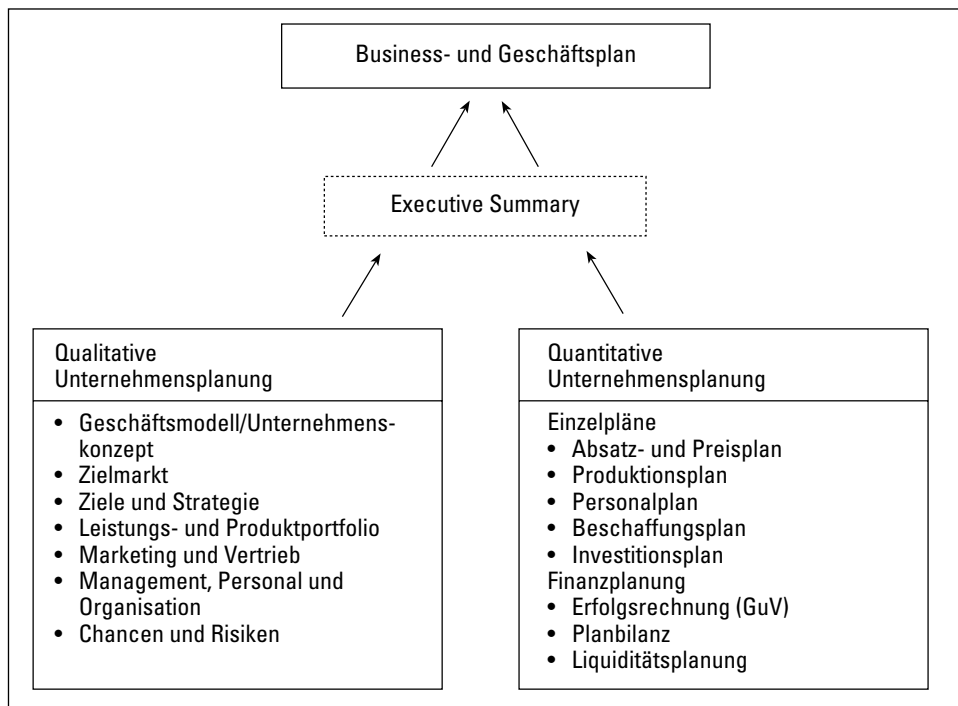


Abbildung 1: Aufbau eines Business-/Geschäftsplanes

Module eines Business-/Geschäftsplanes:

1. Executive Summary
2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
3. Zielmarkt
4. Ziele und Strategie
5. Leistungs- und Produktportfolio
6. Marketing und Vertrieb

7. Management, Personal und Organisation

8. Chancen und Risiken

9. Finanzplanung

Anhang

Ein Business-/Geschäftsplan besteht aus einem qualitativen und einem quantitativen Teil. Der qualitative Teil setzt sich wiederum aus sieben Modulen zusammen. Für den quantitativen Teil hat sich im Zusammenhang mit Business-/Geschäftsplänen der Begriff „Finanzplanung/Financials“ durchgesetzt, obwohl – wie aus Abbildung 1 ersichtlich – im Grunde genommen mehr als nur die Finanzplanung dargestellt wird.

Im Folgenden werden Aufbau und Inhalt der einzelnen Module erläutert. Eine Checkliste am Ende des jeweiligen Kapitels gibt einen kurzen Überblick über wichtige Fragestellungen eines Business-/Geschäftsplanes und zeigt mögliche Fehlerquellen auf. Im Teil II dieses Buches sind die Module im Rahmen einer konkreten, aktuellen und bewährten Fallstudie ausformuliert. Auf die Erfolgskriterien und Erfolgsfaktoren von Business-/Geschäftsplänen wird im Teil III dieses Buches eingegangen.

1. Executive Summary

Die Zusammenfassung eines Business-/Geschäftsplanes, Executive Summary genannt, hat in erster Linie die Aufgabe, das Interesse für einen Business-/Geschäftsplan und das Geschäftsmodell zu wecken und fungiert gleichzeitig als Visitenkarte des Unternehmens. Das Executive Summary ist nicht als Einführung, sondern als komprimierte Darstellung der darauf folgenden Ausführungen zu verstehen. Da die Anforderungen an eine derart komprimierte Zusammenfassung sehr hoch sind, empfiehlt es sich, das Executive Summary erst nach weitgehender Fertigstellung des Business-/Geschäftsplanes zu erstellen.

Das Executive Summary soll einen Einblick in das Unternehmen gewähren und die Zielsetzung des Business-/Geschäftsplanes erläutern. Für welchen Zweck der Business-/Geschäftsplan auch immer verwendet wird, mit dem Executive Summary fällt eine Vorentscheidung. Dem Executive Summary ist eine besondere Beachtung beizumessen, denn das Executive Summary vermittelt den ersten, entscheidenden Eindruck einer unternehmerischen Initiative. Ausdrucksfehler sowie langatmige und unpräzise Formulierungen im Executive Summary führen meist dazu, dass ein Business-/Geschäftsplan zur Seite gelegt wird und keine Beachtung mehr findet.

Auf meist nicht mehr als zwei Seiten ist auf die folgenden Themen einzugehen.

Checkliste Executive Summary:

- Was ist die Zielsetzung des Unternehmens/Projektes?
- Mit welchen Produkten und Leistungen werden welche Märkte/Segmente bedient?
- Wer sind die Zielkunden/Umsatzträger?
- Wie soll der Marktzugang erreicht werden?
- Wie groß ist das derzeitige und zukünftige Marktpotenzial?
- Welche Alleinstellungsmerkmale (USP) besitzt das Unternehmen und wo liegt der Kundennutzen?
- Welche Ziele werden kurz-, mittel- und langfristig angestrebt?
- Gibt es besondere Risiken?
- Welche wichtigen Meilensteine der Unternehmensentwicklung sind bis jetzt erreicht worden?
- Wie setzt sich das Management-Team zusammen?
- Wie sieht die Umsatz- und Gewinnplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre aus?
- Wie hoch ist der Kapitalbedarf?
- Wie hoch ist die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROI)?

Fehlerquellen Executive Summary:

- Die Informationen im Executive Summary finden sich nicht im Hauptteil des Business-/Geschäftsplanes wieder.
- Im Executive Summary sind keine Angaben über den Investitionsbedarf enthalten.
- Das Executive Summary ist zu lang.
- Das Executive Summary hat nicht den Charakter eines eigenständigen Dokuments.
- Das Executive Summary wurde mittels „cut & paste“ aus den einzelnen Modulen zusammengesetzt und ist kein in sich schlüssiges Dokument.

2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept

Im zweiten Kapitel des Business-/Geschäftsplanes geht es darum, einen Überblick über das Geschäftsmodell/das Unternehmenskonzept zu geben.

Das Geschäftsmodell gibt Antwort auf die Fragen:

- Wo ist das Unternehmen tätig: Geschäftsfeld?
- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen: Vision und Mission?
- Worin besteht die Wertschöpfung: Geschäftsumfang?
- Wie werden diese Ziele erreicht: Strategie?
- Was bietet das Unternehmen an: Portfolio?
- Wodurch positioniert und differenziert sich das Unternehmen: USP/Kernkompetenzen?
- Welches Erfolgspotenzial hat das Unternehmen: EBIT, ROI?

Ein Geschäftsmodell hat nur dann Erfolg, wenn es einen eindeutigen Kundennutzen in einem ausreichend großen Markt bei einer entsprechenden Profitabilität bietet. Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigt ein Unternehmen eine richtungsweisende Vision. Sie definiert das Unternehmensziel in der Langzeitperspektive. Eine Vision formuliert den Kundennutzen, dient der Identität und der Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Das Missionstatement formuliert das konkrete Geschäftsziel, das in zwei bis drei Jahren erreicht werden soll. Die Strategie beschreibt die Art und Weise, wie die Ziele realisiert werden sollen. Das Portfolio beinhaltet das Leistungs- und Produktangebot und weist die Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition: USP) nach.

Das Geschäftsmodell ist das Kernstück eines Business-/Geschäftsplanes und lässt sich wie folgt definieren: Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll. Es umfasst die Leistungsprozesse, die Wertschöpfungskette und die Verbindungen zu allen relevanten Beteiligten.

Hierher gehört auch die chronologische Darstellung, wie sich das Unternehmen/die Geschäftsidee im Zeitverlauf entwickelt hat. Bei bestehenden Unternehmen, die mit dem Business-/Geschäftsplan unternehmerische Initiativen bewerten oder in Richtung Kreditinstitut kompetent und erfolgreich auftreten wollen, kommt es in diesem Kapitel darauf an, die Kompetenz und Erfahrung der Vergangenheit auf die Zukunft zu übertragen. Eine Darstellung in Form von Meilensteinen ist zielführend. Auch Angaben zum Unternehmen

– falls bereits vorhanden – wie z. B. Firmenname, Rechtsform, Sitz, Standort(e), Gründungsdatum, Besitz- und Beteiligungsverhältnisse sind wichtige ergänzende Informationen, die in dieses Kapitel gehören.

Checkliste Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept:

- Was ist das Neuartige und Nutzbringende?
- Wie sehen die Vision, die Ziele und die Strategie des Unternehmens aus?
- Welches Bedürfnis wird beim Kunden erfüllt?
- Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
- Wie wird die Kernkompetenz geschützt?
- Lässt sich mit dem Geschäftsmodell auch der geplante Erfolg erreichen?
- Kann das Geschäftsmodell leicht an Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes angepasst werden?

Fehlerquellen Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept:

- Die Gefahr, sich in diesem Kapitel in Details zu verlieren.
- Die Alleinstellungsmerkmale sind nicht klar herausgearbeitet.
- Die Beschreibung der Kernkompetenzen fehlt.
- Eigene Ressourcen werden in Bereichen mit geringer Wertschöpfung gebunden.
- Es besteht eine Abhängigkeit von einzelnen Partnern.

3. Zielmarkt

Ein erfolgreicher Business-/Geschäftsplan basiert auf einer aussagefähigen detaillierten Analyse des Zielmarktes. Bei bestehenden Unternehmen führt eine unausgereifte Markt- und Branchenanalyse zu unausgeschöpften Marktpotenzialen oder Fehlinvestitionen. Bei Existenzgründungen sind ungenügende Marktkenntnisse häufig die Ursache für das Scheitern.

Eine durchdachte Wahl des Zielmarktes, dessen Segmentierung sowie eine ausgereifte und auf Dauer angelegte Marktanalyse sind die Basis für einen erfolgreichen Marktauftritt. Es werden konkrete Zahlen und Fakten über die Bedürfnisse der tatsächlichen und potenziellen Kunden, das Marktpotenzial, das Marktvolumen, das prognostizierte Marktwachstum, den Marktanteil, die Stärken und Schwächen der Wettbewerber, deren Leistungs- und Produktangebot sowie die Marktstellung der Lieferanten benötigt.

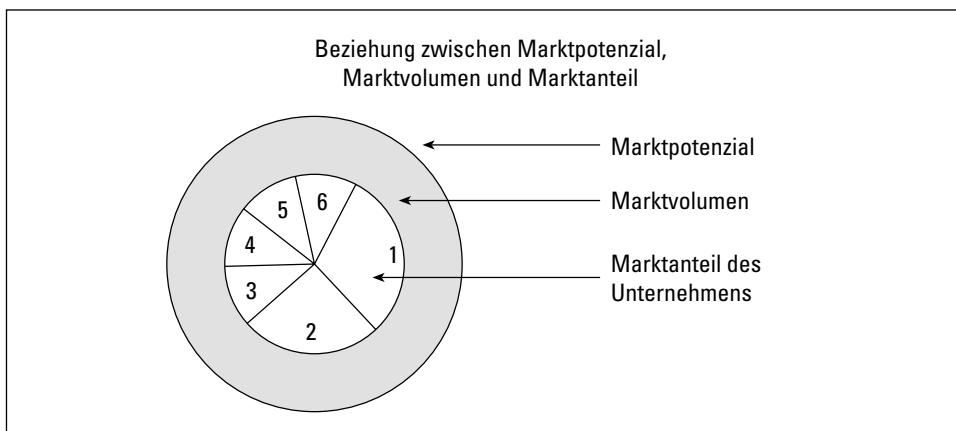


Abbildung 2: Marktpotenzial, Marktvolumen und Marktanteil

3.1 Informationsgewinnung

Diese Informationen sind nur über eine fundierte Marktforschung zu erhalten. Erste generelle Informationen über den Markt und die Branchenentwicklung können meist schnell und kostengünstig über Fachverbände, volkswirtschaftliche Abteilungen der Kreditinstitute, statistische Landes- und Bundesämter, wirtschaftswissenschaftliche Institute (z. B.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin), Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und generell natürlich über Internetrecherchen gewonnen werden.

Das klassische Instrument der Marktforschung ist allerdings die Befragung, bei der praxisnahe Informationen darüber erhalten werden können, wie die Chancen stehen, sich am Markt mit neuen Produkten und Dienstleistungen etablieren zu können. Beispielsweise können durch die systematische Befragung potenzieller und/oder tatsächlicher Kunden Informationen sozusagen „aus erster Hand“ über Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen an das Angebot sowie über die Mitbewerber und eventuell sogar auch über am Markt durchsetzbare Preise gewonnen werden. Solche Kundenbefragungen lassen sich gut ergänzen und abrunden durch Experteninterviews, die die Möglichkeit bieten, eine neutrale und fachlich kompetente Auskunft sowie wertvolle Tipps von Fachleuten mit langjähriger Branchen- und Berufserfahrung zu erhalten.

Um auf das relevante Marktpotenzial und -volumen zu kommen, sind die Ergebnisse aus der Marktforschung häufig durch Annahmen und Schätzungen zu ergänzen, die in jedem Fall gut nachvollziehbar sein sollten und sich auf einfach nachprüfbare Zahlen stützen sollten.

3.2 Marktentwicklung/-prognose

Bei der Analyse des Marktes und des Branchenumfeldes geht es darum, aus einer Vielzahl von zu erhebenden Informationen diejenigen herauszufinden und zu untersuchen, die für den Geschäftserfolg von hoher Bedeutung sind. Die wesentlichen Dimensionen der Marktattraktivität sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

In diesem Teil des Business-/Geschäftsplanes ist die grundlegende Frage zu beantworten: Gibt es wirklich einen Markt für die Leistungen und Produkte zu dem Preis und in der Form, wie das Angebot geplant ist?

Zahlenmäßige Angaben über den Markt für ein Produkt oder eine Dienstleistung sind äußerst wichtig, da sie auch die Grundlage für die Finanzplanung sind. Aussagen über den Markt und die Wachstumsraten von Umsatz und Gewinn sind durch sorgfältig analysierte Daten zu belegen. Gerade bei neuen Produkten und Leistungen ist die Ermittlung des Marktvolumens ein schwieriges Unterfangen. Es gilt die verschiedenen internen und externen Daten wie ein Puzzle zusammenzusetzen.

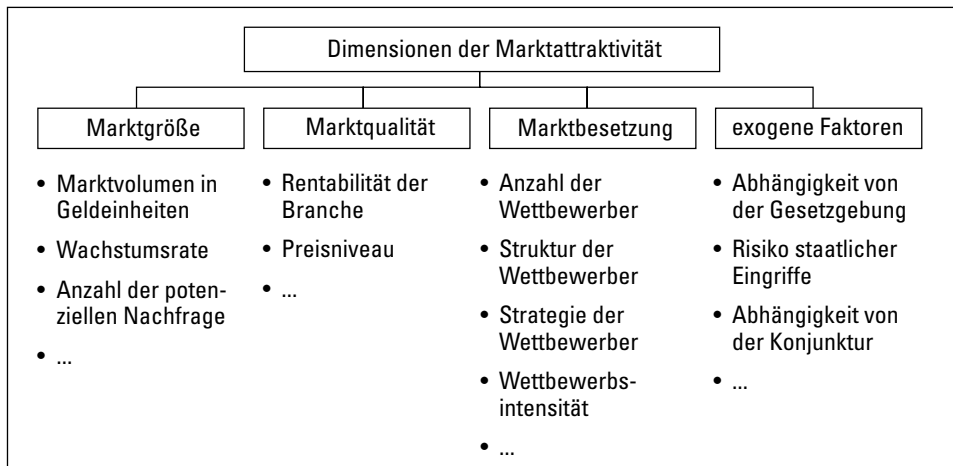


Abbildung 3: Dimensionen der Marktattraktivität

3.3 Wettbewerbsanalyse

Bei der Entwicklung der eigenen Wettbewerbsstrategie und zur Analyse der eigenen Wettbewerbsfähigkeit gilt es – ergänzend zu den Faktoren der Marktbesetzung aus Abbildung 3 – sich kontinuierlich mit den Stärken und Schwächen der Wettbewerber auseinander zu setzen. Das Ergebnis der Wettbewerbsanalyse ist eine umfassende Sammlung und Bewertung von Informationen über die wichtigsten Wettbewerber eines Unternehmens. Es werden Daten über Größe, Umsatz, Absatz, Mitarbeiter, Marktanteil, Marketingkonzept und Machtverhältnisse der Wettbewerber eingeholt und analysiert. Das Ziel einer Wettbewerbsanalyse ist, alles Wesentliche über die Stärken und Schwächen der Mitbewerber zu erfahren.

Wie bei der Marktanalyse gilt es auch im Rahmen der Wettbewerbsanalyse, aussagekräftige Informationen zu beschaffen. Detailinformationen können aus Prospekten, Informationsbroschüren, Zeitungs- und Fachzeitschriftenartikel und aus dem Internet gewonnen werden. Das Sammeln zusätzlicher Hintergrundinformationen ist z. B. auf Fachmessen oder in Gesprächen mit Händlern, Kunden und ehemaligen Mitarbeitern möglich.

Oftmals vertreten Existenzgründer und auch Führungskräfte bestehender Unternehmen die Ansicht, ein neues innovatives Produkt/eine neu angebotene Dienstleistung habe keinen Wettbewerb. Dabei werden häufig Mitbewerber übersehen, die an die Problemstellung mit völlig anderen Ansätzen, z. B. in den Bereichen Material, Service, Qualität und Preis herangehen. Eine systematische Wettbewerbsanalyse sorgt für Transparenz.

Zunächst gilt es daher im Rahmen der Wettbewerbsanalyse alle relevanten Wettbewerber herauszufinden:

- Direkte Wettbewerber, d. h.
Anbieter, die mit mehr oder weniger vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen die gleichen Kunden bedienen.
- Indirekte Wettbewerber, d. h.
Anbieter, die am Markt mit Substitutions- oder Ersatzprodukten bzw. Problemlösungsalternativen auftreten.
- Potenzielle Wettbewerber, d. h.
Unternehmen, die noch nicht mit entsprechenden Produkten/Dienstleistungen im gleichen Marktsegment in Erscheinung getreten sind, dies aber aufgrund ihres Know-hows jederzeit tun könnten.

Branchenstrukturanalyse

Porter beschreibt in seinem sehr bekannten Branchenstrukturmodell fünf grundlegende, die Wettbewerbsintensität einer Branche maßgeblich beeinflussende Wettbewerbskräfte. Diese werden auch Triebkräfte des Wettbewerbs genannt.²

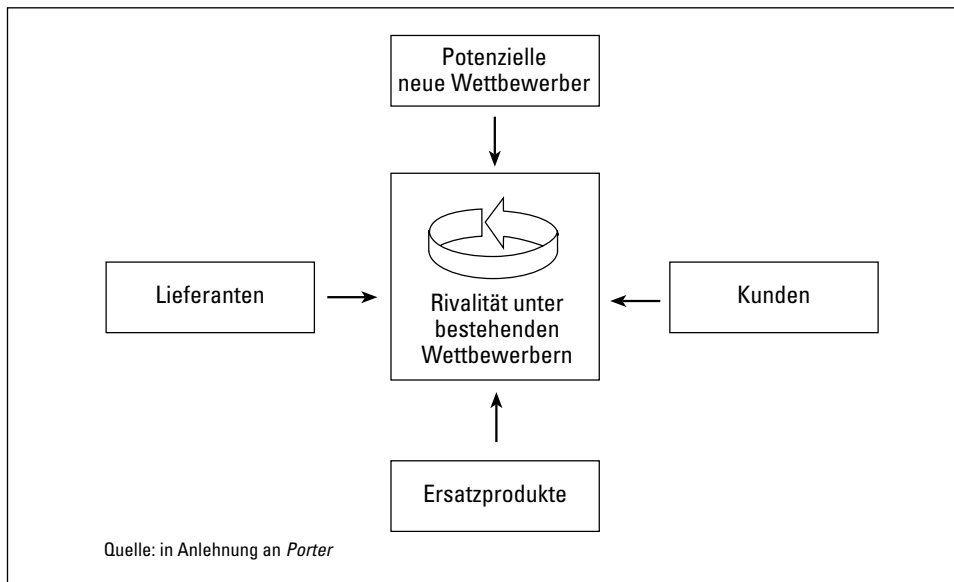


Abbildung 4: Branchenstrukturmodell

² Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie. 1999.

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Intensiver Wettbewerb insbesondere in einem nur gering wachsenden oder gar rückläufigen Markt führt zu einem hohen Druck auf die Gewinnmargen und damit auf die Profitabilität jedes am Wettbewerb teilnehmenden Unternehmens. Faktoren, die die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern erhöhen:

- Es gibt eine große Anzahl von Wettbewerbern, die in Größe und Marktmacht ähnlich sind.
- Die Anbieter verfolgen unterschiedliche Strategien.
- Die Austrittsbarrieren aus dem Markt sind hoch.

Bedrohung durch potenzielle neue Wettbewerber

Der Wettbewerbsdruck auf die vorhandenen Anbieter in einem Markt ist umso höher, je einfacher es für neue Anbieter ist, in den Markt einzutreten. Das Ausmaß der Bedrohung durch neue Wettbewerber ist daher direkt abhängig von den Eintrittsbarrieren und möglichen Reaktionen der etablierten Unternehmen auf neue Wettbewerber. Dazu kommen mögliche Abwehrmaßnahmen, die von den vorhandenen Anbietern gegenüber neuen Anbietern getroffen werden können, z. B. die Nutzung vorhandener finanzieller Ressourcen, um einen Preiskampf zu beginnen. Mit einer neuen unternehmerischen Idee ist es besonders wichtig, im Business-/Geschäftsplan auf die Markteintrittsbarrieren und eventuelle Abwehrmaßnahmen der bestehenden Anbieter einzugehen. Markteintrittsbarrieren erschweren oder machen es einem Unternehmen unmöglich, in einen Markt einzutreten.

Markteintrittsbarrieren:

- Der Grad der Marktausschöpfung bedeutet für neue Anbieter eine nicht zu unterschätzende Barriere. Je stärker sich die bestehenden Wettbewerber den Markt aufteilen, desto schwieriger wird es für einen Neueinsteiger, Marktanteile zu erobern.
- Wenn der neue Anbieter hohe Kosten hat, um am Markt bekannt zu werden oder z. B. erst einen neuen Vertrieb aufbauen muss und in komplexe Fertigungs- bzw. Leistungsstrukturen investieren muss, so stellt dies unter Kostenaspekten eine sehr kritische Markteintrittsbarriere dar.
- Ein Kunde, der von einem Produkt eines Lieferanten auf ein anderes wechselt, hat meist einmalige Umstellungskosten. Sind die Umstellungskosten hoch, so müssen neu in den Markt eintretende Anbieter deutlich günstiger sein als die etablierten Anbieter oder aber qualitativ erheblich bessere Leistungen anbieten.

Verhandlungsmacht der Lieferanten

Der Begriff „Lieferanten“ steht für alle Bezugsquellen, die zur Erbringung der Unternehmensleistungen erforderlich sind. Lieferanten können auf die Anbieter in einem Markt Druck ausüben, indem sie z. B. die Preise überhöhen. Die starke Position der Lieferanten kann sich beispielsweise wie folgt darstellen:

- Ein Marktsegment wird von wenigen Lieferanten beherrscht und weist einen höheren Konzentrationsgrad auf als das belieferte Marktsegment.
- Die Lieferanten vertreiben ein einzigartiges oder stark differenziertes Produkt mit hohen Ausstiegsbarrieren für die Anbieter.
- Die Lieferanten drohen mit einer Vorwärtsintegration, d. h. sie treten gegebenenfalls selbst als Anbieter im Markt auf, und eröffnen selbst eine Vertriebsstätte.

Verhandlungsmacht der Abnehmer/Kunden

Die Verhandlungsmacht der Kunden bestimmt, in welchem Maße diese die Anbieter durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können. Eine Abnehmergruppe befindet sich in den folgenden Situationen in einer starken Verhandlungsposition:

- Das Marktsegment weist einen hohen Konzentrationsgrad auf, und Kunden kaufen entsprechend große Mengen ein.
- Die Kunden beziehen standardisierte und undifferenzierte Produkte und können das bezogene Produkt problemlos ersetzen.
- Die Kunden können glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen, d. h. sie können gegebenenfalls auch selbst als Anbieter auftreten.

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte besteht insbesondere darin, dass preiswertere oder leistungsfähigere Ersatzprodukte einen wesentlichen Teil des Marktvolumens auf sich ziehen könnten. Eine solche Situation trifft auf viele Existenzgründer zu. Diese Substitutionsprodukte schränken das Gewinnpotenzial eines Marktes ein. Die höchste Aufmerksamkeit verdienen Substitutionsprodukte, deren Preis-Leistungsverhältnis besser ist. Den Umstieg der Kunden auf Ersatzprodukte haben insbesondere die Unternehmen zu befürchten, denen es nicht gelungen ist, ihre Kunden dauerhaft an ihr Produkt und ihre Leistung beispielsweise über Service zu binden.