www.academyofsports.de www.campus.academyofsports.de

LESEPROBE

Unternehmensgründung 2

ACADEMY OF SPORTS

Bildung schafft Zukunft.

ONLINE-CAMPUS

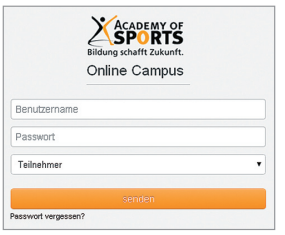
Auf dem Online Campus der Academy of Sports erleben Sie eine **neue Dimension des Lernens**: Ein innovatives, integratives Konzept, das Lernen, Informieren und Kommunizieren sinnvoll verbindet.

JETZT EINLOGGEN UND DURCHSTARTEN UNTER:

www.campus.academyofsports.de

www.campus.academyofsports.de

Unser Online Campus stellt eine optimale Erweiterung der Lernmedien dar und bietet Ihnen viele Vorteile. Als Teilnehmer einer Ausbildung oder eines Fernstudiums haben Sie einen Zugang zum Online Campus und können die vielfältigen Funktionen uneingeschränkt nutzen.

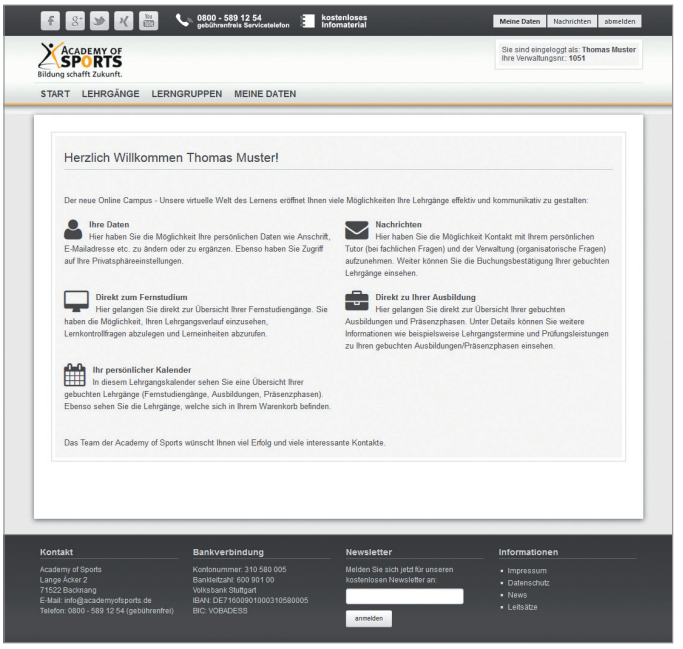


Mit unserem Online Campus wird Ihre Ausbildung oder Ihr Fernstudium interaktiv!

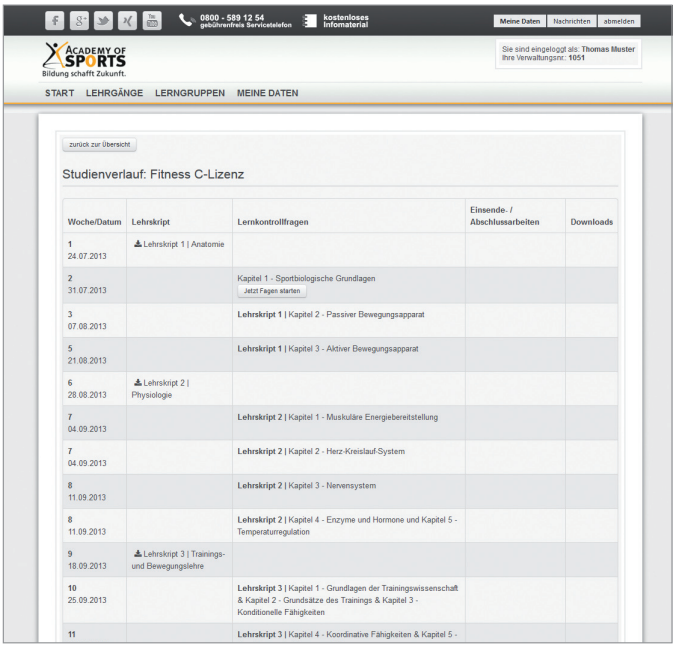
Als Teilnehmer eines Fernstudiums können Sie dessen Verlauf über den Online Campus optimal abrufen. Aber auch Lehrskripte herunterladen, Lernerfolgskontrollen ablegen, Präsenzphasen buchen und Noten einsehen.

In unseren innovativen Lerngruppen, die beim Fernstudiumspreis 2013 als Innovation des Jahres nominiert waren, stehen Ihnen lehrgangspezifische Dokumente, Videos, Apps und vieles mehr zur Verfügung. Teilen Sie Ihre Übungsergebnisse mit Ihren Lehrgangskollegen und besprechen Sie gemeinsam mit Ihrem Tutor die Ergebnisse!

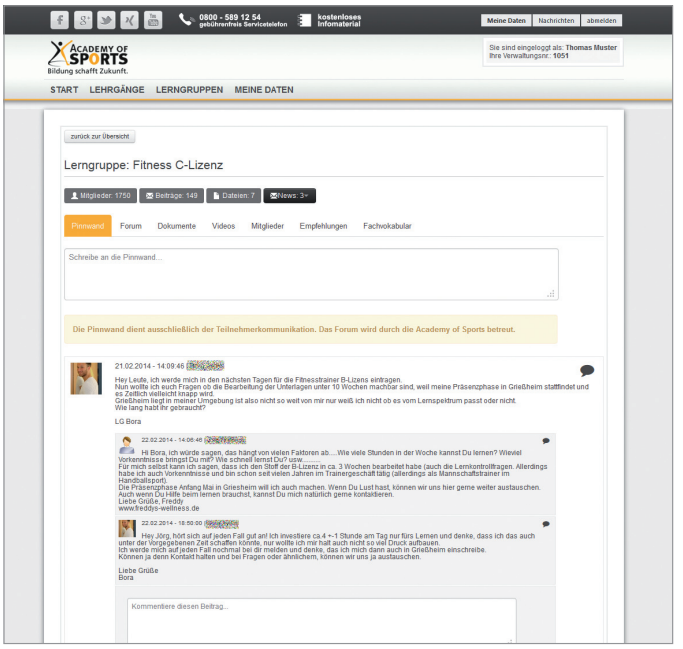
Alleine Lernen? Nicht an der Academy of Sports!



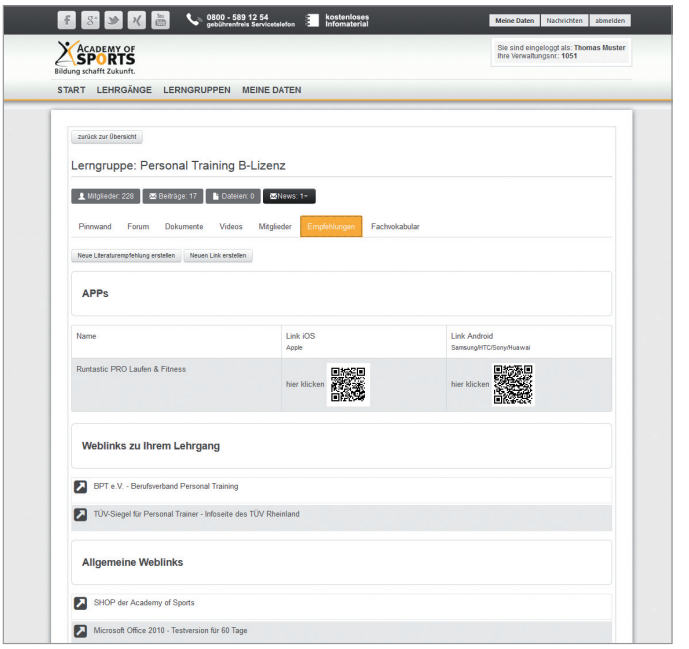
Campus-Startseite



Campus-Studienverlauf



Campus-Lerngruppen



Campus-Apps

Kapitel 5

Kapitel 5 – Businessplan

5.1 Nutzen eines Businessplans

5.2 Merkmale erfolgreicher Businesspläne

5.3 Betrachtungsweise der Investoren

5.3.1 Was ist Risikokapital?

5.3.2 Was leisten Risikokapitalgeber für das neue Unternehmen?

5.3.3 Wie wähle ich den richtigen Kapitalgeber aus?

5.4 Tipps zur Erstellung eines professionellen Businessplans

5.5 Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

5.6 Executive Summary (Zusammenfassung eines Business- / Geschäftsplanes)

5.6.1 Leitfragen: Executive Summary

Leseprobe

Lernorientierung

Nach vollständiger Bearbeitung des folgenden Kapitels werden Sie:

- Aufbau und Merkmale eines Businessplanes kennen und auf Ihre Anforderungen abgestimmt erstellen können.

Leseprobe

Wörtlich übersetzt ist ein Businessplan ein *Geschäftsplan*. Doch diese Übersetzung wird seiner sehr großen Bedeutung im Geschäftsleben kaum gerecht. Der Businessplan diente anfangs in den USA als Hilfsmittel zur Kapitalakquise bei privaten Investoren und Venture Capitalists, die sich an einem Unternehmen als Miteigentümer beteiligen und dafür haftendes Eigenkapital beisteuern. Inzwischen gehört die Vorlage eines solchen Geschäftsgründungskonzepts auch in Deutschland zum guten Ton im Umgang mit allen Geschäftspartnern – wie Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern oder vor allem Venture Capitalists, Business Angels und Banken. Doch kommen Businesspläne nicht nur im Zusammenhang mit Start-ups zum Einsatz, denn selbst große Konzerne setzen bei ihren internen Investitionsentscheidungen zunehmend auf projektbezogene Businesspläne.

5.1 Nutzen eines Businessplans

Zitat eines Venture Capitalist:

„Sorgfältig und ehrlich betrieben, zwingt einen das Verfassen des Businessplans zu diszipliniertem Nachdenken. Eine Idee, die einem gerade noch glänzend erschien, mag bei näherer Betrachtung der Details und Zahlen plötzlich völlig unspektakulär wirken.“

Die große Bedeutung, die dem Businessplan beigemessen wird, kommt nicht von ungefähr. Mit seiner Vorlage stellen Unternehmensgründer unter Beweis, dass sie in der Lage sind, die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung und -führung aufzuarbeiten und klar darzustellen. Richtig abgefasst und eingesetzt, wird der Businessplan zum Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit.

So beschreibt ein Businessplan im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Er erfasst genau das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Der Businessplan zwingt den Gründer, seine Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücken auf, verlangt Entscheidungen und fördert daher strukturiertes und fokussiertes Vorgehen. Alternativen werden im Laufe der Erstellung systematisch ermittelt und bewertet, Fallstricke werden identifiziert. Durch die klare Analyse der Lage ist der Businessplan ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewältigung von Problemen und trägt wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei.

Leseprobe

5.2 Merkmale erfolgreicher Businesspläne

Das Geschäftsvorhaben, für das der Businessplan geschrieben wird, und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung. Wird der Plan beispielsweise für eine Neugründung geschrieben, so sieht er anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll.

Trotz aller Unterschiede weisen Businesspläne einige Gemeinsamkeiten auf: Sie sollen eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer Geschäftstätigkeit ermöglichen und dabei übersichtlich bleiben. Dies ist ein hoher Anspruch, aus dem sich bestimmte Anforderungen an Form und Inhalt ergeben. Für den Erfolg eines Businessplans kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein.

Ein guter Businessplan beeindruckt durch Klarheit. Leser müssen auf ihre Fragen eine angemessene Antwort bekommen. Bei ihrer Lektüre muss es ihnen möglich sein, entsprechend ihrer Interessenlage Akzente zu setzen. Für den Businessplan bedeutet dies, dass er klar strukturiert sein muss, um ein Zurechtfinden und eine Auswahl zu ermöglichen.

Ein Businessplan überzeugt nicht durch die Fülle von Analyse- und Datenmaterial, sondern durch Priorisierung der einzelnen Aussagen und die Konzentration auf das Wesentliche. Alle Themen, die den Leser interessieren könnten, sollten deshalb knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden. Für einen Businessplan ist ein Umfang von ca. 30 Seiten angemessen. Fünf Seiten mehr oder weniger sind durchaus zulässig.

Da ein Businessplan nicht in Anwesenheit des Autors gelesen wird, der bei Bedarf für Rückfragen und Erläuterungen zur Verfügung steht, ist eine klare, eindeutige Formulierung wichtig. Jeder Plan sollte daher vor der endgültigen Vorlage – wenn irgend möglich - einem Testpublikum präsentiert werden, um unverständliche Passagen herausfiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln zu können.

Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit. Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerter Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und dem Leser die Möglichkeit geboten werden, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend; sie erzeugt Argwohn, Skepsis und Voreingenommenheit.

Genauso schädlich ist eine zu kritische Darstellung des eigenen Projekts unter Hinweis auf diverse Fehleinschätzungen und Fehler der Vergangenheit. Sie lässt Zweifel an der Fähigkeit und an der Motivation aufkommen. Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwächen

Leseprobe

sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden. Das heißt nicht, dass Sie grundlegende Schwächen verheimlichen sollten, sondern dass Sie bei der Erstellung des Businessplans Ansätze zur Beseitigung dieser Schwächen entwickeln und diese schlüssig darstellen sollen.

Ein guter Businessplan ist auch für Laien verständlich. Mancher Gründer glaubt fälschlicherweise, mit vielen Details, großen Plänen und kleingedruckten Auswertungsbögen beim Leser einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Nur in ganz seltenen Fällen wird sich ein Experte detailliert mit seinen Ausführungen beschäftigen. Vielmehr werden in der Regel eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie geschätzt. Details zum Produkt oder zur Dienstleistung gehören, falls notwendig, in den Anhang.

Ein guter Businessplan ist wie aus einem Guss. An der Erstellung eines Businessplans arbeiten in der Regel mehrere Personen. Am Ende müssen die Arbeiten konsolidiert werden, damit kein bunt zusammengewürfeltes Dokument entsteht, das sich in Darstellungsart und -tiefe unterscheidet. Vorteilhaft ist es deshalb, wenn eine Person die Reinschrift übernimmt.

Ein guter Businessplan ist optisch das Aushängeschild. Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehört eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo.

5.3 Betrachtungsweise der Investoren

Der gesamte Gründungsprozess muss auf die erfolgreiche Kapitalbeschaffung hin ausgerichtet sein. Professionelle Investoren sind vorerst der härteste Test für die Erfolgsaussichten Ihrer Geschäftsidee. Richten Sie Ihre Kommunikation ganz auf Investoren aus und lernen Sie, wie sie zu denken. Mit der Beschreibung einer Geschäftsidee – mag sie noch so genial sein – werden sie sich nicht zufriedengeben.

5.3.1 Was ist Risikokapital?

Risikokapital ist Geld, das von Risikokapitalgesellschaften oder einzelnen Personen für die Finanzierung von neuen Unternehmen bereitgestellt wird. Solche Projekte haben typischerweise hohe Gewinnchancen, aber auch ein hohes Verlustrisiko. Die Erfahrung zeigt, dass von 10 risikokapitalfinanzierten Geschäften sich im Durchschnitt nur eines als Schlager erweist, drei sich einigermaßen entwickeln, drei dahinsiechen und drei Totalverlust erleiden. Es ist also nur verständlich, wenn Risikokapitalgeber alles Menschenmögliche unternehmen, um einen dem Risiko entsprechenden Gewinn zu erzielen. Deshalb begleiten

Leseprobe

sie ein Gründungsprojekt äußerst intensiv, um das Potenzial auch voll auszuschöpfen.

Wonach suchen Risikokapitalgeber in einem Businessplan?
→ *Kompetentes, erfahrenes Management*

Besonderes Augenmerk legen alle Investoren auf das Management. Denn letztlich steht und fällt ein Geschäftsvorhaben mit der Fähigkeit der Unternehmensleitung, das Geschäftskonzept umzusetzen. Hierbei ist insbesondere die für innovative Geschäfte erforderliche Mischung an Fähigkeiten zu berücksichtigen, die selten vom Gründer alleine abgedeckt werden kann. Unternehmerische Erfahrung wird höher bewertet als akademische Grade. Als Prüfstein für die Investitionsentscheidung gilt zusätzlich die Fähigkeit zur Teamarbeit.

	FRÜHE PHASE		EXPANSIONSPHASE		Übergang zum etablierten Unternehmen
	Seed	**Start-Up**	**Growth Stage**	**Bridge Stage**	**Exit**
WANN?	Vor Gründung	Bei oder kurz nach Gründung	Bei erstem/zweitem Wachstumsschub. Börsengang noch nicht kurz bevor bevorstehen	6 - 12 Monate vor Börsengang	5 - 8 Jahre nach Gründung (in der Regel)
WOZU?	Vor allem zur Weiterentwicklung des Geschäftskonzeptes	z.B. Produktentwicklung. Erste Marketingmaßnahmen	Zur Finanzierung des Wachstums	Zur Überbrückung des Finanzbedarfs bis Börsengang	Rückgewinnung des investiereten Venture Capitals zur Reininvestition in Neugründungen

Abbildung 4 – Risikokapital-Beteiligung in verschiedenen Phasen der Unternehmensgründung
(eigene Darstellung)

- *Klar fassbarer, wenn möglich quantifizierbarer Kundennutzen*
  Dieser äußert sich am einfachsten in verringerten Kosten für einen bekannten Nutzen oder in einem neuartigen Nutzen, der sich mit angemessenem Aufwand erreichen lässt.

- *Innovatives Produkt oder Dienstleistungsangebot*
  Das Produkt, die Dienstleistung oder das Geschäftssystem müssen einen hohen Innovationsgrad besitzen.

- *Möglichkeit zum Schutz / Nachhaltigkeit der Innovation*
  Die Innovation sollte gegenüber Nachahmungen deutlich im Vorteil sein – z. B. über Patentschutz oder durch erheblichen Informations- oder Zeitvorsprung des Gründers.

Leseprobe

- *Wachsender und / oder großer Markt*
  Risikokapitalgeber bevorzugen Unternehmens-gründungen, welche die Chance bieten, innerhalb von fünf Jahren eine signifikante Umsatzhöhe, z. B. 25 Millionen Euro, zu erreichen.

- *Schlüssiges Konzept zur Erschließung klar definierter Zielkundensegmente*
  Potenzielle Kapitalgeber wollen spüren, dass Sie klare Vorstellungen von Ihrem Markt und davon, wie Sie Ihre Kunden erreichen wollen, haben. Ihre Projektionen und Schätzungen müssen daher auf nachvollziehbaren, überzeugenden Annahmen und Fakten basieren.

- *Vorausschauende Konkurrenzanalyse*
  Investoren sind nicht blauäugig. Behaupten Sie nicht, Ihr Produkt wäre konkurrenzlos. Eine umfassende und objektive Darstellung Ihrer vorhandenen und potenziellen Wettbewerber dagegen zeigt, dass Sie sich auch der Gefahren Ihres Unternehmens bewusst sind und schafft damit Vertrauen. Auch hier ist eine rechtlich schützbare Idee von Vorteil.

- *Sorgfältige Abwägung der Chancen und Risiken*
  Investoren mögen keine Überraschungen, besonders wenn Sie negativer Art sind. Eine realistische Schilderung drohender Risiken und Ihrer beabsichtigten Reaktionen ist weitaus glaubwürdiger als ein rosarotes Zukunftsgemälde.

- *Aufzeigen möglicher Exit-Kanäle*
  Investoren wollen auch von Anfang an wissen, wann ihr Engagement endet und wie sie ihre Investition zurückerhalten. Die Realisierung des Gewinns ist immer Ziel und Zweck der Beteiligung von Investoren. Je mehr tragfähige Optionen Sie Ihnen dafür aufzeigen können, desto besser. Als Möglichkeiten kommen dabei vor allem der Gang an die Börse, der Verkauf der Anteile an die übrigen Gesellschafter oder an andere Unternehmen in Frage.

Leseprobe

5.3.2 Was leisten Risikokapitalgeber für das neue Unternehmen?

Risikokapitalgeber spielen in der Regel mehrere Rollen:

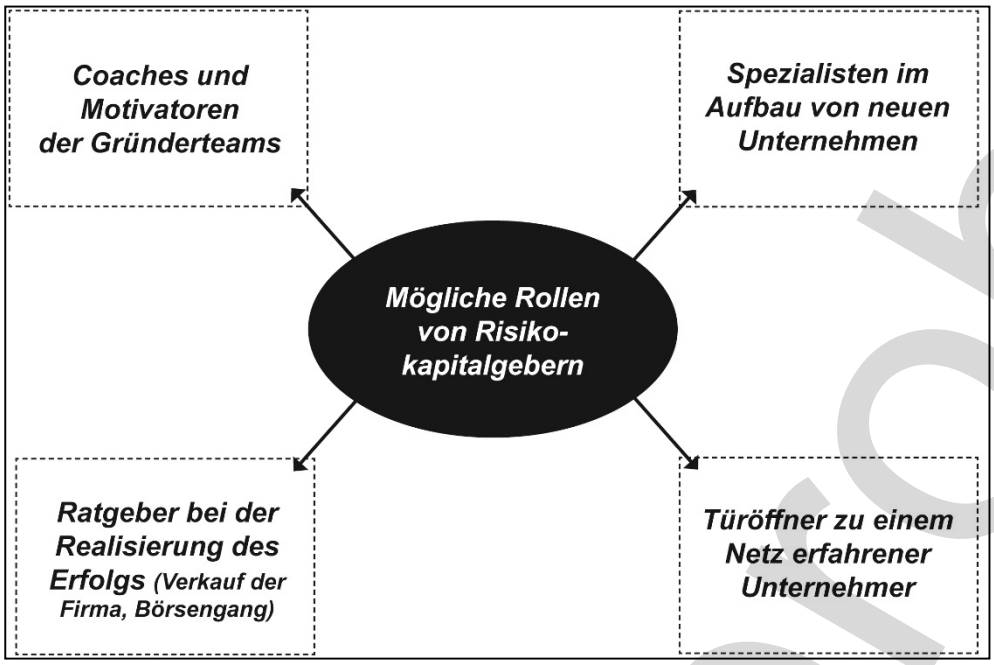


Abbildung 5 – Mögliche Rollen von Risikokapitalgesellschaften (eigene Darstellung)

Jedoch werden Risikokapitalgeber auch die Zügel in die Hand nehmen, wenn das Unternehmerteam hinter den vereinbarten Zielen zurückbleibt.

5.3.3 Wie wähle ich den richtigen Kapitalgeber aus?

Risikokapitalgeber erwarten in der Regel eine hohe Beteiligung am neuen Unternehmen. Dafür sind sie mit tatkräftiger Unterstützung, die weit über das finanzielle Engagement hinausgeht, maßgeblich für den Geschäftserfolg mitverantwortlich. Darin unterscheiden sich auch die verschiedenen Kapitalgeber. Das Unternehmerteam sollte seine Investoren deshalb gut kennen. Wenn Sie lieber 20 % eines 100-Millionen-Unternehmens besitzen wollen als 80 % eines 5-Millionen-Betriebes, werden Sie Ihre Investoren nicht nur danach auswählen, wer am meisten Geld zu den günstigsten Konditionen einbringt. Suchen Sie sich Ihre Geschäftspartner immer mit größter Sorgfalt aus.

Leseprobe

5.4 Tipps zur Erstellung eines professionellen Businessplans

Investoren interessiert der fertige Businessplan, nicht der Prozess, der zu seiner Erstellung geführt hat. Sie schätzen ein Dokument, das gut aufbereitet ist und aus dem sie bereits bei einem ersten Querlesen die Chancen und Risiken einer Unternehmung klar erkennen können. Für die Erarbeitung ist daher immer das Geschäftsziel mit Kundennutzen und Renditepotenzial im Auge zu behalten.

Für die Erarbeitung des Businessplans ist der Prozess innerhalb dieser Stufen selbst zu gestalten. Die nachfolgenden Hinweise sollen Ihnen dabei helfen.

1. *Geplant vorgehen*

   Die Aufstellung eines Businessplans ist eine komplexe Aufgabe. Viele Einzelaspekte müssen berücksichtigt und in sinnvoller Abfolge systematisch analysiert werden. Für die Erstellung sollte deshalb eine detaillierte Planung vorgenommen werden. Diese beginnt unmittelbar nach der Aufzeichnung der ersten Ideen. Es ist dabei ratsam, sich entweder an die Struktur des Businessplans anzulehnen oder dem Geschäftssystem (z. B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Auslieferung und Verwaltung) zu folgen.

   Empfehlenswert ist auch, die Themen durchzunummerieren und alle Querverweise zu notieren. Hilfreich ist dabei ein Textverarbeitungsprogramm für PC in Verbindung mit einer Tabellenkalkulation. Sämtliches Quellenmaterial sollte nach Themen sortiert sein. Gleiches gilt für die erstellten Gesprächsnotizen.

2. *Leitfragen auf eigenes Projekt zuschneiden*

   Zur Erstellung des Businessplans ist es hilfreich, einen Fragenkatalog heranzuziehen. Welche Fragen im einzelnen gestellt werden und welche Antworten entsprechend in den Businessplan einfließen, ergibt sich aus der Art der Wertschöpfung, dem Produkt und der Dienstleistung sowie dem Grad der Technologieorientierung, aber auch aus dem Wissensbedarf der Leserzielgruppe.

   Grundlage für die Zusammenstellung des eigenen Arbeitspakets können die in diesem Handbuch vorgegebenen Leitfragen sein. Diese Leitfragen können allerdings nur Denkanstöße liefern und haben somit beispielhaften Charakter; sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Leseprobe

Sie müssen weder alle Leitfragen noch jede Leitfrage gleich ausführlich beantworten. Es ist Ihrer Einsicht überlassen, welche für Ihr Projekt die Richtigen sind, um das Geschäftsvorhaben zu verstehen. Sie müssen selbst darüber nachdenken, ob weitere, nicht aufgeführte Fragen zu bearbeiten sind.

3. *Endprodukt-orientiert arbeiten*

   Im Rahmen eines solchen Projekts besteht immer die Gefahr, sich in Einzelanalysen zu verlieren. Deshalb ist es angebracht, sich von Zeit zu Zeit zurückzulehnen und kritisch zu überprüfen, ob die Informationen inzwischen ausreichen und welchen Mehrwert weitere Analysen bringen können.

   Beschränkung ist auch bei der Zusammenstellung der Ergebnisse für die einzelnen Stufen des Wettbewerbs geboten. Viel Arbeit und Zeit lässt sich sparen, wenn man die Empfehlungen zum Umfang schon gleich bei der Projektplanung mit berücksichtigt.

4. *Früh Unterstützung suchen*

   Während der Arbeit am Businessplan ist es wichtig, sich vielfältige Unterstützung zu sichern. Dazu dient zum einen der frühzeitige Zusammenschluss zu Gründerteams (z. B. mit Hilfe der Jours Fixes). In Teams mit komplementären technischen und unternehmerischen Kenntnissen können die Aufgaben unter den Teammitgliedern je nach Fähigkeit aufgeteilt werden; eine sachgerechte Bearbeitung wird so erleichtert.

   Sie sollten sich zum anderen nicht scheuen, frühzeitig auch auf externe Hilfen zurückzugreifen. Holen Sie sich die Unterstützung von Experten und erfahrenen Unternehmern.

5. *Eigenen Entwurf immer wieder testen*

   Erfolgsentscheidend ist die Verständlichkeit und Stimmigkeit der Vorlage. Wichtig ist es deshalb, sich immer wieder einem Testpublikum zu stellen. Außenstehende, die Ihre Unterlagen durchsehen, können im Vorfeld der Präsentation zur Identifikation von Schwachstellen beitragen und unter Umständen sogar neue wichtige Impulse für die Weiterarbeit geben.

Leseprobe

5.5 Die Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

Businesspläne haben, trotz aller Unterschiedlichkeit, bestimmte Hauptelemente, die einfach vorhanden sein müssen. Hinzu kommt in der Regel ein Anhang, in dem erläuternde Informationen, häufig in tabellarischer oder graphischer Form, ihren Platz finden.

Innerhalb dieser vorgegebenen Struktur wächst der Businessplan organisch. Zu Beginn wird lediglich eine Vorhabensbeschreibung erarbeitet. Im Lernprozess kommen neue Inhalte hinzu. In der Development-Stage werden bereits alle Elemente eines Businessplans bearbeitet, deren Inhalte dann in der Excellence Stage vertieft werden. Nach und nach füllt sich so der Businessplan mit Inhalt. Zur Excellence-Stage müssen die Einzelbetrachtungen zu einem harmonischen Gesamtbild zusammengefügt sein.

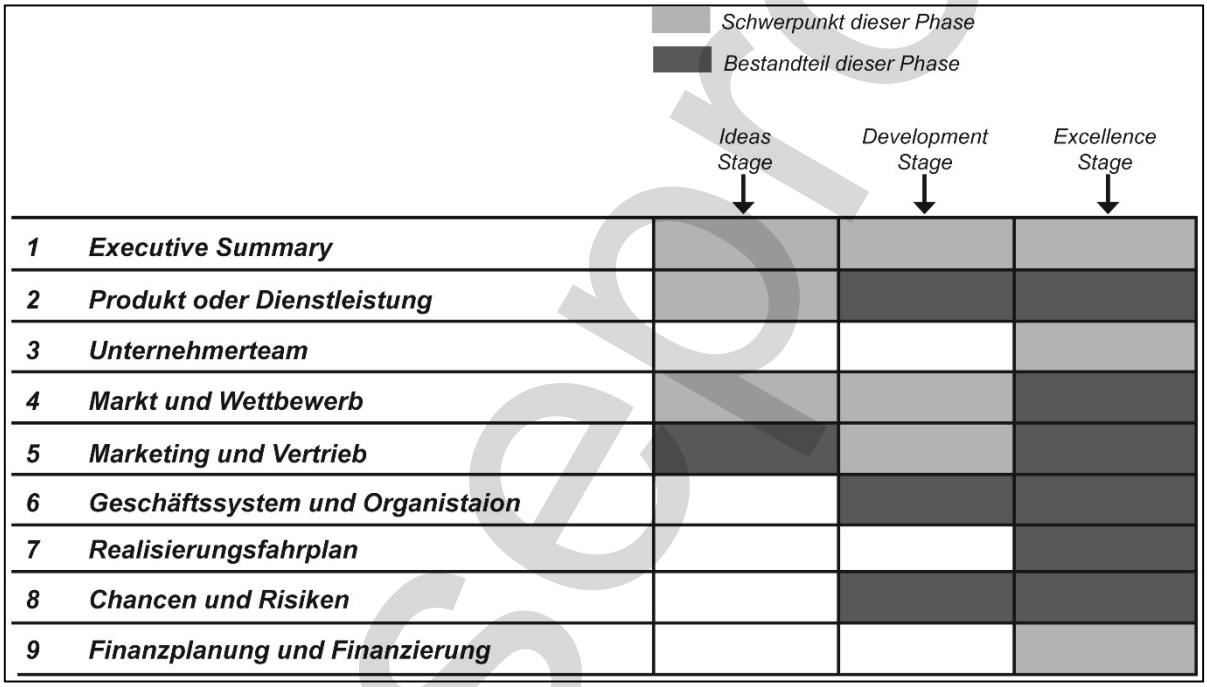


Abbildung 6 – Beispiel aus der generischen Erstellung eines Businessplans (eigene Darstellung)

Leseprobe

Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben es geschafft.

KONTAKT

Academy of Sports GmbH

Firmensitz: Lange Äcker 2, 71522 Backnang

Telefon: 0800 5891254 (gebührenfrei)
Telefon: +49 7191 90714-30 (aus dem Ausland)
Telefax: +49 7191 90714-50

E-Mail: info@academyofsports.de
Internet: www.academyofsports.de

Social Media

Facebook

Twitter

Google+

Xing

YouTube

ACADEMY OF SPORTS
Bildung schafft Zukunft.