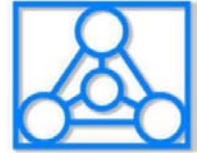


*Learning business
by doing business*

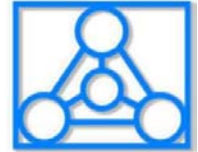


Unternehmenskonzept und Business Plan Erstellung

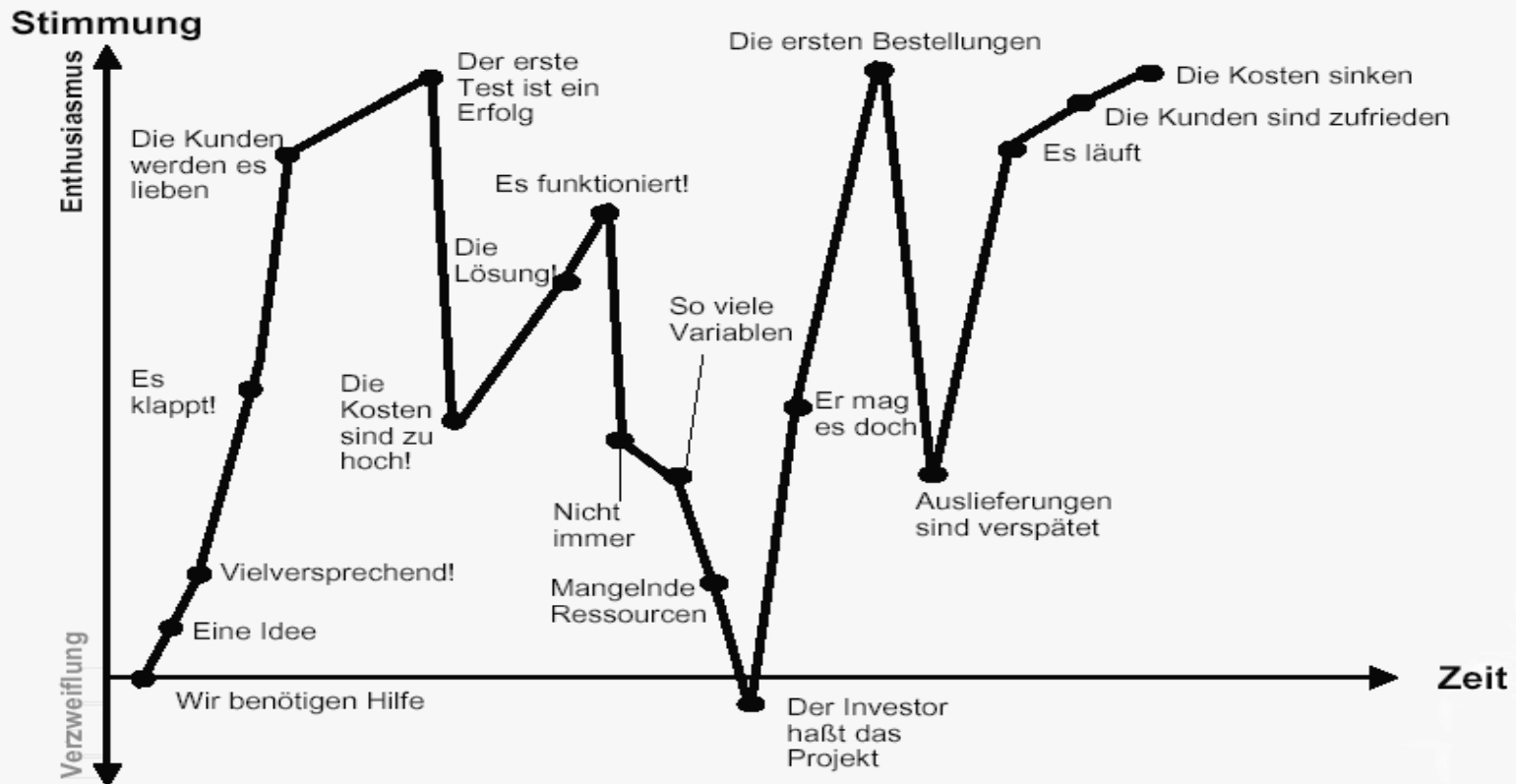
TOPSIM - Startup! Lehrgespräch

TATA Interactive Systems GmbH, Tübingen
Dipl.-Kfm. Martin Kern



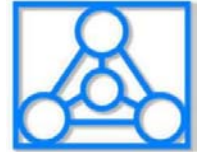


Gründer- „Fieberkurve“



Quelle: R. J. Saldich

Erfolgsfaktoren für innovationsorientierte Unternehmensgründungen



Ideen

- Innovationsgrad
- Tragweite
- Patentierung

Personen

- Erfinder
- Unternehmer
- Teamplayer

Vernetzung und Transfer

- Coaching
- Networking
- Innovative Dienstleister
 - Venture Capitalists
 - Business Angels

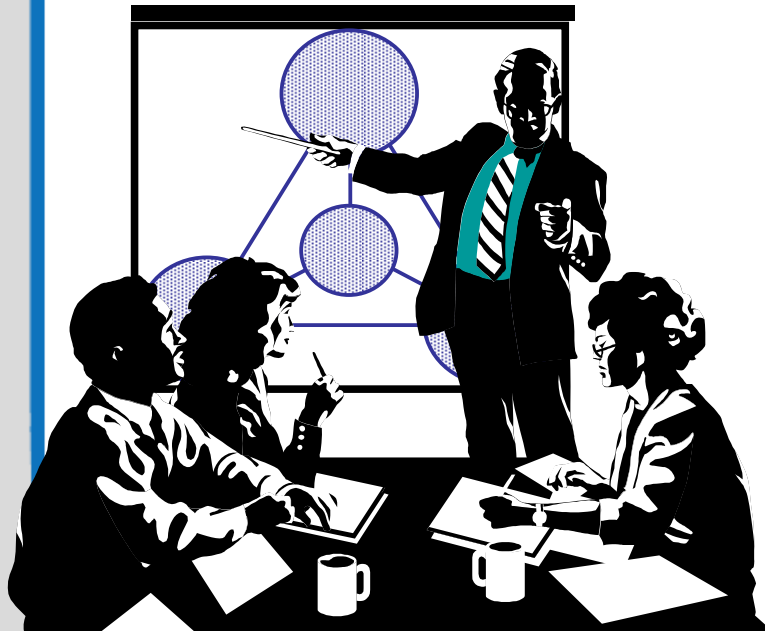
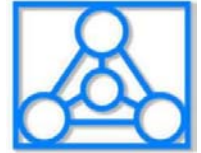
Traditionelle Dienstleister

- Rechtsanwälte
- Steuerberater
- Wirtschaftsprüfer
- Marktforscher

Kapital

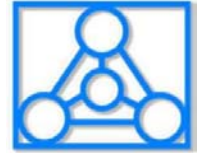
- Verfügbarkeit / Mengen
- Anforderungen / Verpflichtungen
- Exit-Kanäle für Investoren

Unternehmenskonzept



Elementare Eigenschaften einer potenziellen Geschäftsidee:

- Klarer Kundennutzen
 - Ausreichend großer Markt
 - Machbarkeit und Profitabilität
 - Ausreichender Innovationsgrad
- Strukturierung und Darstellung mit Hilfe eines Business Plans!



Business Plan

- Kapitalbeschaffung
- Realisierbarkeitsprüfung
- Unternehmenssteuerung

- klar und sachlich
- verständlich
- mit „Rotem Faden“

1.

Zweck

Kennzeichen

2.

Business Plan

3.

Elemente

Bewertung

4.

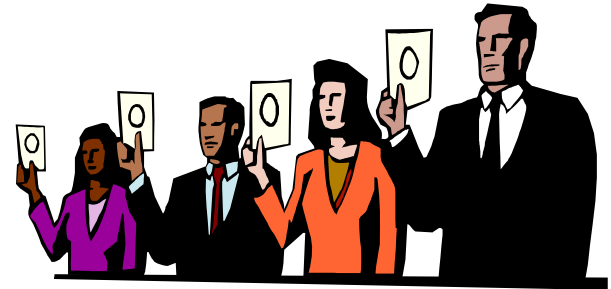
- Unternehmensgegenstand
- Markt- und Konkurrenzanalyse
- Management und Personal
- Planung: Chancen und Risiken
- ...

- Innovationsgrad
- Kundennutzen
- Marktpotential
- Unternehmerteam



1. Wozu dient ein Business Plan?

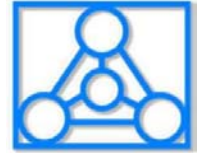
Ziel: Information verschiedener Adressaten



- **externe** Adressaten (z.B. Kapitalgeber, Kammern und Verbände)
- **interne** Adressaten (die Gesellschaft bzw. die Gründer selbst)

→ wichtig für die Business Plan Erstellung ist es, sich die Anforderungen zu verdeutlichen, welche die verschiedenen Adressatengruppen an den Business Plan stellen!

Kapitalgeber

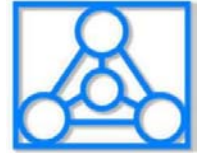


Wichtige Punkte aus dem Blickwinkel des Kapitalgebers:



- klarer Kundennutzen des Produkts bzw. der Dienstleistung
- ausreichendes Potential des Marktes, ggfs. mittelfristig internationale Ausrichtung
- Alleinstellungsmerkmale, d.h. das Produkt bzw. die Dienstleistung sollte innovativ sein und einen Wettbewerbsvorsprung ermöglichen
- überzeugende Darstellung des Konzepts, d.h. die geplanten Zahlen müssen nachvollziehbar und gut begründbar sein
- Qualifikation des Gründerteams – ob ein Gründungsvorhaben erfolgreich ist, hängt maßgeblich von den Fähigkeiten und der Motivation der Gründer selbst ab

Die Gesellschaft bzw. die Gründer selbst

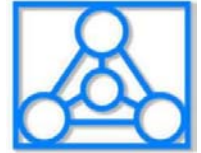


Informationsversorgung bzw. Unterstützung in zwei wichtigen Phasen:

- **Gründungsvorbereitung**
 - Realisierbarkeitsprüfung
 - Sensibilisierung für kritische Erfolgsfaktoren
- **Existenzsicherungs- und Unternehmensentwicklungsphase**
 - Unternehmenssteuerung und Kontrolle
 - Frühwarnsystem (schwache Signale!)

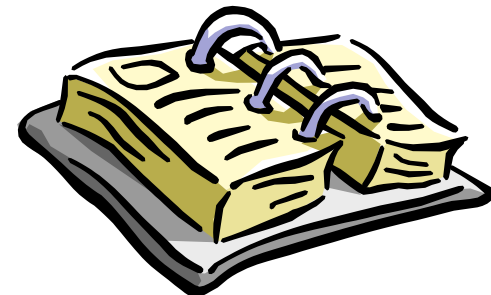


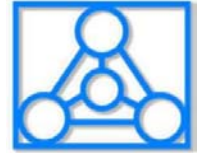
2. Kennzeichen / Anforderungen



Der Business Plan ...

- ... „**lebt**“
- ... beeindruckt durch **Klarheit**
- ... überzeugt durch **Sachlichkeit**
- ... ist auch für technische Laien **verständlich**
- ... ist „**wie aus einem Guss**“
- ... ist **optisch das Aushängeschild**





3. Elemente

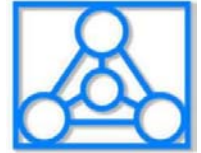
Wichtig:
„Den“ Business Plan gibt es nicht!



Ein möglicher Aufbau:

- Executive Summary
- Unternehmerteam und Organisation
- Produktidee und/oder Servicekonzept
- Branchen- und Marktanalyse
- Marketingkonzept
- Produktion bzw. Prozesse
- Meilensteine
- Finanzen
- Anhang

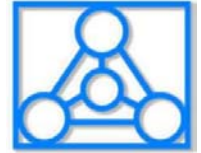
Beispiel aus TOPSIM – Startup!



Executive Summary

- Kurze, komprimierte Darstellung der Inhalte des Business Plans
- Wichtige Punkte:
 - Unternehmensgegenstand/Geschäftsidee
 - Erfolgsfaktoren
 - Unternehmensziele
 - Wirtschaftliche Zielgrößen und Kapitalbedarf

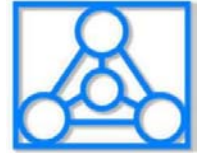




Unternehmerteam

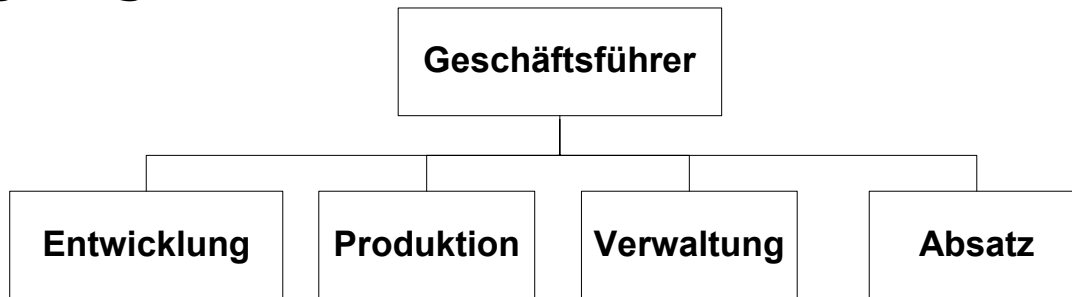
- bisherige berufliche Erfolge und Qualifikationen
 - Fachliche Kompetenz
 - Methodenkompetenz
 - Soziale Kompetenz
 - Persönlichkeitskompetenz
- unmittelbar für die Geschäftsidee relevante Erfahrungen
- persönliche Motivation





Organisation

- Beschreibung der Aufbauorganisation durch ein Organigramm



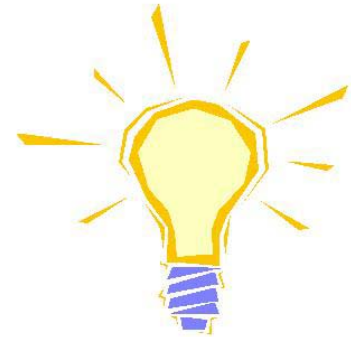
- Tabellarische Darstellung des Personalaufbaus

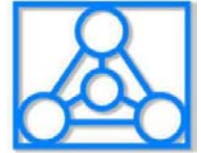
Personalaufbau (Produktion)			
Jahr	Akademiker	Andere	Summe
1	0	1	1
2	1	4	5
3	1	10	11
4	2	20	22

Produktidee und/oder Servicekonzept



- Stellenwert der einzelnen Produkte/Dienstleistungen
- Wesentliche (technische) Merkmale
- Kundennutzen/Wettbewerbsvorteile (!)
- Wettbewerber
- Entwicklungsstadium
- Schutzrechtsituation

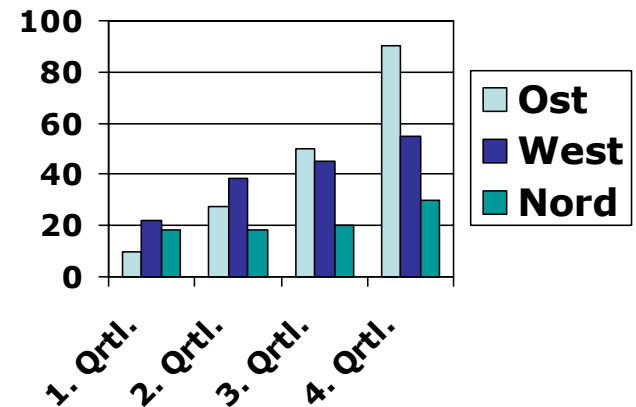
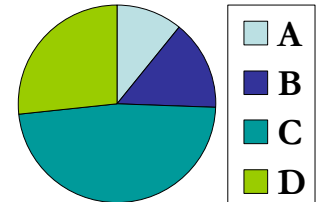




Branchen- und Marktanalyse

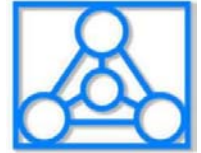
• Markt

- Marktgröße und potentieller Marktanteil
- branchentypische Renditen
- Markteintrittsbarrieren
- Wettbewerber
- Lieferanten
- Kunden und Vertriebswege



• Konkurrenz

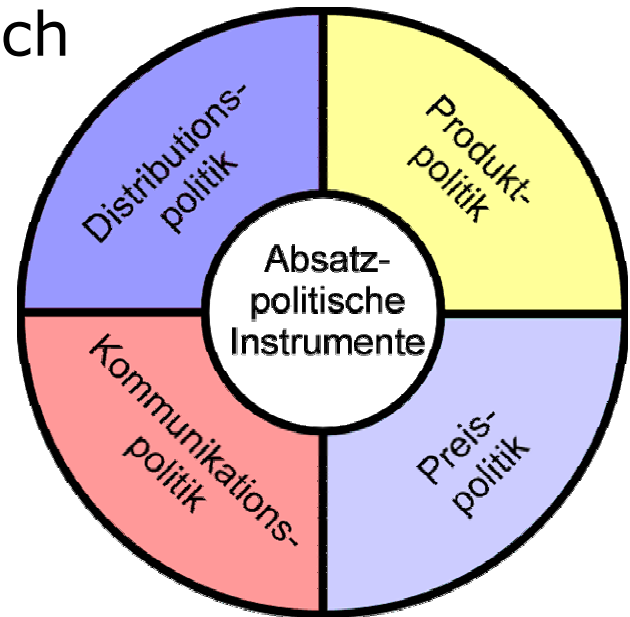
- Stärken und Schwächen
- Marktanteile, Produktportfolio, Wachstum, Zielgruppen, Kostenstruktur, Marketing-Strategie, Standorte, Kundennähe etc.



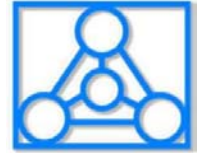
Marketingkonzept

- Gesamtstrategie

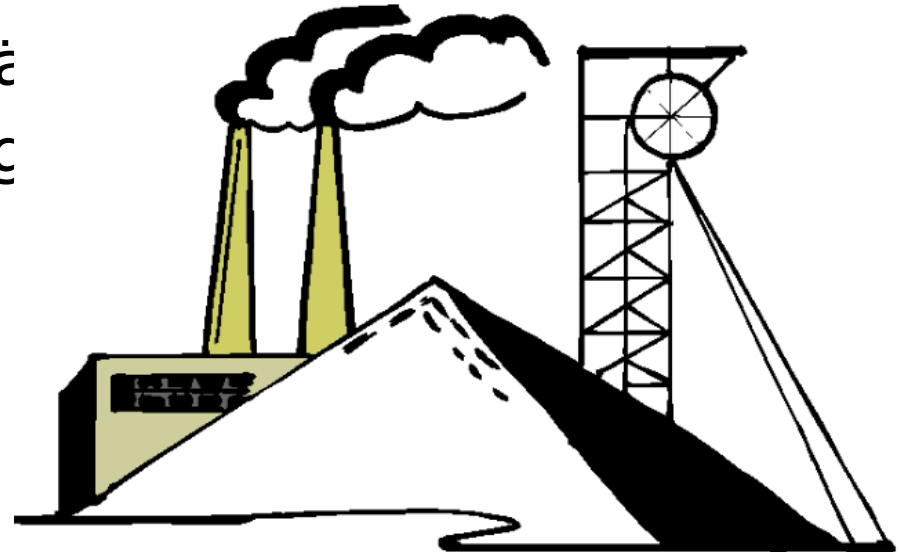
- Konkretisierung hinsichtlich
 - Produktpolitik
 - Preispolitik
 - Distributionspolitik
 - Kommunikationspolitik



Produktion



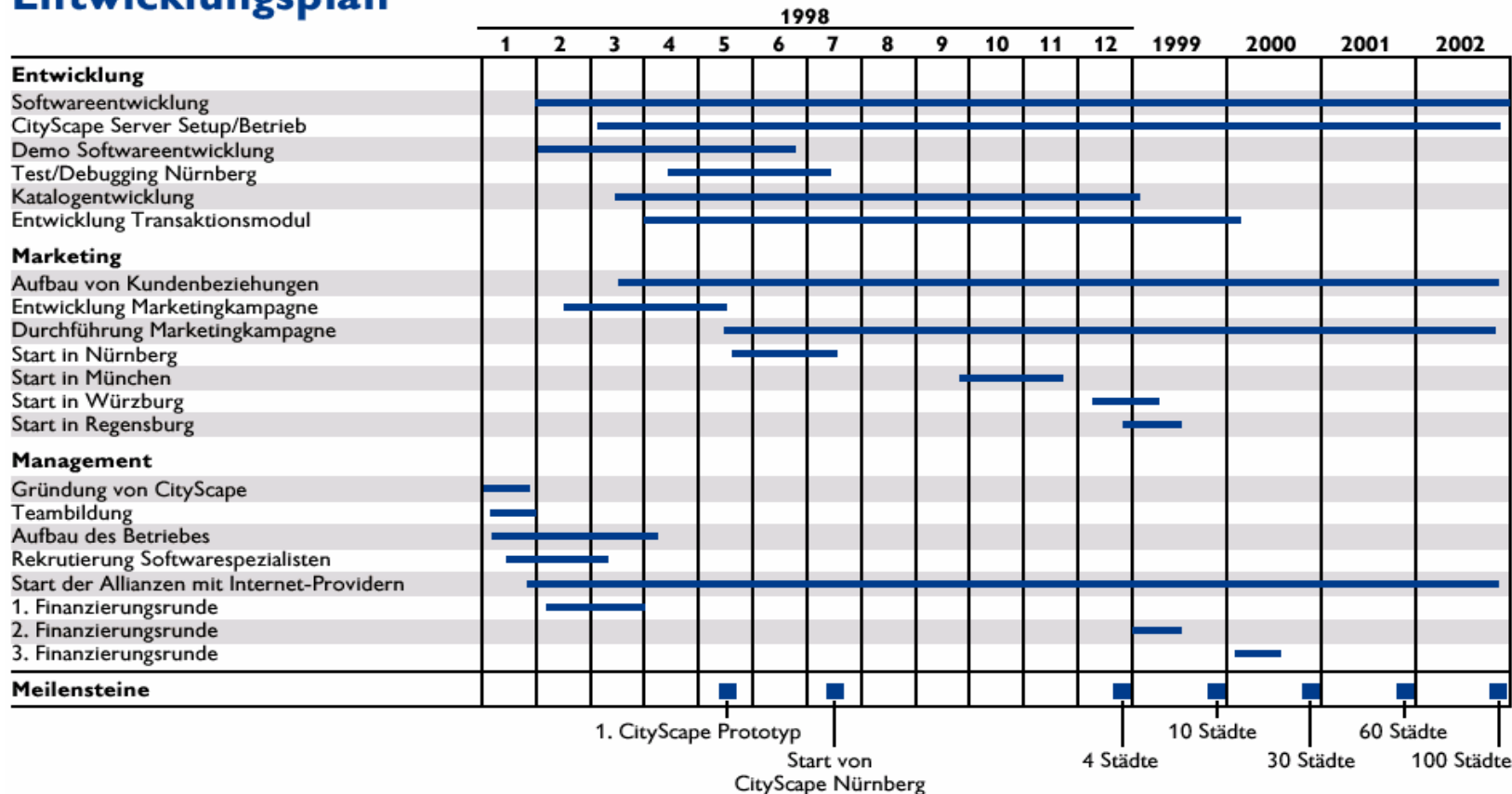
- Produktionsstrategie
- Produktionsmethoden
- Maschinen und Anlagen
- Produktionspersonal
- Produktionskapazität
- Materialbeschaffung

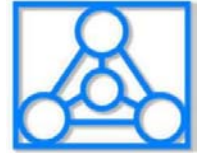


Meilensteine – Beispiel für einen Entwicklungsplan



Entwicklungsplan





Finanzen

- Liquiditätsplanung bzw. Finanzrechnung
- Kapitaldienstberechnung
- Plan Gewinn- und Verlustrechnung
- Planbilanz
- Berechnung des Unternehmensw...



Liquiditätsplanung bzw. Finanzrechnung



- ➔ Einzahlungen und Auszahlungen
- Vermeidung von Liquiditätsengpässen
- Ermittlung des Kapitalbedarfs
- Optimierung des Finanzierungskonzepts

Microsoft Excel - BP Assistent shSLMuster v2_0.xls

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Daten Fenster ?

10. Finanzplanung

Eigenkapital der Gründer

Periode	Gründung	1	2	3	...
Kassenanfangsbestand	50.000	270.000	151.310	220.038	...
Einzahlungen					
Einzahlungen aus lfd. Per.		715.000	1.539.850	1.838.850	...
Einzahlungen aus Vorper.			385.000	829.150	...
Einzahlung Beteiligungskapital	1.450.000				...
davon gezeichnetes Kapital	50.000				...
davon Kapitalrücklage	1.400.000				...
Verkauf von Wertpapieren		1.500.000	1.100.000	350.000	...
Zinserträge		11.000	3.500	1.000	...
Aufnahme von Krediten					...
Beantragung Förderdarlehen	500.000				...
Bestand Förderdarlehen	500.000	500.000	500.000	500.000	...
Auszahlungen					
Einkauf (Produkte)		646.800	1.392.972	1.663.452	...
Personalaufwand	100.000	295.640	487.400	474.220	...
Sonstige Aufwendungen					
Miete		25.000	50.000	50.000	...
Werbung		205.000	405.000	320.000	...
Weiterer Aufwand	20.000	66.000	123.000	143.000	...
Rückzahlung der Kredite					...
Zinsaufwand		6.250	6.250	6.250	...
Kauf von Servern	40.000		75.000		...
Kauf von BuGA	70.000		70.000		...
Kauf von Wertpapieren	1.500.000	1.100.000	350.000	100.000	...
Steuern					...
Kassenendbestand	270.000	151.310	220.038	482.116	...

Beispiel aus TOPSIM – Startup!



Gewinn- und Verlustrechnung

- ➔ Erträge und Aufwendungen
- Ermittlung des Unternehmenserfolgs
- Planung der erwarteten Jahresüberschüsse bzw. -fehlbeträge

Microsoft Excel - BP Assistent shSLMuster v2_0.xls

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Daten Fenster ?

12. Plan Gewinn- und Verlustrechnung

Periode	1	2	3	...
Umsatzerlöse	1.100.000	2.369.000	2.829.000	...
- Wareneinsatz	646.800	1.392.972	1.663.452	...
- Personalaufwand				
Löhne und Gehälter	162.600	276.000	304.800	...
Personalnebenkosten (PNK)	65.040	110.400	121.920	...
Einst./Entl./Training	68.000	101.000	47.500	...
- Abschreibungen AIEG	7.500	7.500	7.500	...
- Abschreibungen	7.133	14.683	14.683	...
- Sonstiger Aufwand	296.000	578.000	513.000	...
davon Miete	25.000	50.000	50.000	...
davon Werbung	205.000	405.000	320.000	...
davon weiterer Aufwand	66.000	123.000	143.000	...
= Betriebsergebnis	-153.073	-111.555	156.145	...
+ Erträge aus Wertpapieren	11.000	3.500	1.000	...
- Zinsaufwendungen	6.250	6.250	6.250	...
= Erg. d. gew. Geschäft.	-148.323	-114.305	150.895	...
- Steuern				...
= Per.-überschuß/-fehlb.	-148.323	-114.305	150.895	...
erwarteter Steuersatz	50%	50%	50%	...

Beispiel aus TOPSIM – Startup!



Planbilanz

→ Aktiva und Passiva

- Darstellung der Vermögens- und Eigenkapitalentwicklung
- Basis für die Berechnung von Kennzahlen

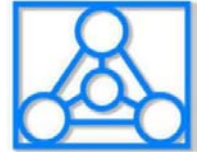
Beispiel aus TOPSIM – Startup!

Microsoft Excel - BP Assistent sh5LMuster v2_0.xls

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Daten Fenster ?

13. Planbilanz

Periode	Gründung	1	2	...
AKTIVA				
AIEG	120.000	112.500	105.000	...
ANLAGEVERMÖGEN				
Sachanlagen				
Maschinen	40.000	36.667	104.584	...
BuGA	70.000	66.200	128.600	...
UMLAUFVERMÖGEN				
Ford. Aus Lief. & Leistung		385.000	829.150	...
Wertpapiere	1.500.000	1.100.000	350.000	...
Kassenbestand	270.000	151.310	220.038	...
BILANZSUMME	2.000.000	1.851.677	1.737.372	...
PASSIVA				
EIGENKAPITAL	1.500.000	1.351.677	1.237.372	...
Gezeichnetes Kapital	100.000	100.000	100.000	...
Kapitalrücklage	1.400.000	1.400.000	1.400.000	...
Gewinnrücklage				...
Gewinn-/Verlustvortrag			-148.323	...
Periodenüberschuß/-fehlbetrag		-148.323	-114.305	...
VERBINDLICHKEITEN				
Verblkt. ggü. Kreditinst.	500.000	500.000	500.000	...
BILANZSUMME	2.000.000	1.851.677	1.737.372	...



Unternehmenswert

- Berechnung des Unternehmenswerts**

- Buchwert ? → z.B. als Barwert der Cash-Flows
- Substanzwert ? - aber zu welchem Zinssatz ?
- Ertragswert ? - und welche Zahlungsreihe ?

Microsoft Excel - BP Assistent shSLMuster v2_0.xls

14. Unternehmenswert

Periode	Gründung	1	2	3	4	5	6	7	8
Cash Flow vor Steuern	-230.000	-133.690	-237.122	173.078	741.510	283.890	1.610.671	2.683.805	4.396.523

angenommener durchschn. Cash Flow pro Periode ab Periode 9: 2.000.000

Bemerkung: Berechnet wird hier der operative Cash Flow vor Steuern zuzüglich Investitionstätigkeiten.

Berechnung des Unternehmenswerts

angenommener Zinssatz 15,0% (pro Jahr)
 => Zinssatz im Quartal 3,75%

hieraus berechneter Unternehmenswert in € 45.384.293

Un.-wert überschreiben ?

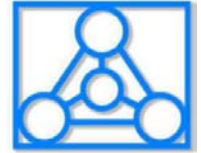
Anteile der Gründer / Kapitalgeber

	gezeichnetes Kapital	% Anteil	Wert des Anteils
Gründer	50.000	50,0%	22.692.147
Kapitalgeber	50.000	50,0%	22.692.147

insgesamt zur Verfügung gestelltes Beteiligungskapital: 1.450.000

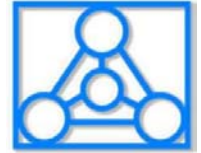
Beispiel aus TOPSIM - Startup!

4. Bewertung des Business Plans



- Ziel der Kapitalgeber:
Informationen über den zu erwartenden Erfolg und die damit verbundenen Risiken!
- Zwei wichtige Aspekte: Aufmachung und Inhalt
- Bewertung des Business Plans erfolgt durch:
 - Banken
 - Beteiligungsgesellschaften





Kriterien der Banken

- Zukünftige Zahlungsfähigkeit
 - Tilgung der Kredite
 - Zinszahlungen
- Sicherheiten für die Kredite
 - Grundbesitz
 - Anlagevermögen
 - Bürgschaften
- Weitere Finanzierungspartner



➔ Fokus auf Sicherheit!