

Science4Life · Handbuch

Leitfaden zur Erstellung eines Businessplans
in Form eines Read Deck

Venture
Cup



Energy
Cup



Mit freundlicher Unterstützung von



sanofi



VIESSMANN

 Finanzgruppe
Hessen-Thüringen

6. Auflage
Frankfurt, im August 2023 · Das Science4Life-Team

IMPRESSUM

Geschäftsstelle Science4Life e.V.

Industriepark Höchst
Gebäude H831
65926 Frankfurt am Main

T 069 · 30 55 50 50
info@science4life.de

www.science4life.de

Vereinsregister

Frankfurt VR 14862

Geschäftsführender Vorstand

Dr. Jens Atzrodt
Dr. Rainer Waldschmidt



READ DECK ERSETZT AUSFORMULIERTEN BUSINESSPLAN UND NACHHALTIGKEIT WIRD ERGÄNZT

Der Science4Life Businessplan-Wettbewerb schaut auf erfolgreiche 25 Jahre zurück, vor allem weil sich der Wettbewerb über die Zeit kontinuierlich weiterentwickelt hat. Denn, genau wie sich Technologien und Geschäftsmodelle weiterentwickeln, möchte auch Science4Life die Gründer bestmöglich auf wandelnde Anforderungen im Rahmen ihrer Gründung vorbereiten.

Immer häufiger fordern Investoren statt einem ausgeschriebenen Businessplan ein Read Deck in Präsentationsform, um die Geschäftsidee der Gründerteams zu bewerten. Investoren schätzen dabei die grafischen Darstellungen zur Vermittlung komplexer Zusammenhänge und das Querformat bei der Ansicht auf Computer-Bildschirmen. Denn: Sachgemäß erstellt steht ein Read Deck einem Businessplan in puncto Aussagekraft in nichts nach.

Seit der 24. Wettbewerbsrunde können Teilnehmer beim Science4Life Venture Cup in der Konzept- und Businessplanphase bereits ein Read Deck statt eines ausformulierten Businessplans einreichen. Mit Beginn der 26. Wettbewerbsrunde wird diese Änderungen vollständig vollzogen, d.h. für die Wettbewerbsteilnahme in der Konzept- und Businessplanphase können nur noch Read Decks eingereicht werden, ausformulierte Businesspläne werden nicht mehr akzeptiert. Die Ideenphase bleibt davon unberührt.

Der Wechsel vom ausformulierten Businessplan zum Read Deck ist nur eine Änderung der Darstellungsform, denn auch das Read Deck ist ein Businessplan. Die Inhalte und vor allen auch die strategischen und operativen Überlegungen, die man sich für die Ausarbeitung einer Geschäftsidee machen muss, sind bei einem ausformulierten Businessplan und einem Read Deck identisch.

Entsprechend kann dieser Leitfaden auch weiterhin dafür genutzt werden, einen Businessplan zu erstellen.

In diesem Leitfaden werden die inhaltlichen Grundlagen vermittelt, die man benötigt, um seine Geschäftsidee auszuarbeiten.

In einem weiteren Kurz-Leitfaden werden Gestaltungstipps gegeben. Als besondere Hilfestellung stellen wir auch Read Decks aus vergangenen Wettbewerbsrunden als Good-Practice-Beispiele zum Download auf unserer Website zur Verfügung.

Mit der 26. Wettbewerbsrunde führt Science4Life eine weitere Neuerung ein. Wir ergänzen das Read Deck um ein neues Kapitel: Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist ein in den letzten Jahren immer größer werdender Treiber von Geschäftsideen und zudem wichtig für Investoren geworden. Geldgeber setzen mittlerweile voraus, dass Gründer sich mit dem Thema auseinandersetzen und die Gedanken entsprechend darstellen. Welche Inhalte in einem solchen Kapitel vorhanden sein sollten, wird in  KAPITEL 4 gezeigt.



ÜBER DREI WETTBEWERBSPHASEN ZUM ZIEL	5
DAS READ DECK – SCHRITT FÜR SCHRITT	8
Die Ideenphase als Starthilfe für Ihre Geschäftsidee	10
0. EXECUTIVE SUMMARY	15
1. GESCHÄFTSIDE	19
1.1 Das Geschäftsmodell	26
1.2 Das Geschäftssystem	29
1.3 Make-or-buy und Partnerschaften	31
2. UNTERNEHMERTEAM	35
3. MARKTANALYSE	42
3.1 Den Markt definieren	43
3.2 Die Marktabschätzung	44
3.3 Die Wettbewerbsanalyse	50
4. NACHHALTIGKEIT	53
5. MARKETING	59
5.1 Wahl des Zielmarkts	60
5.2 Positionierung gegenüber der Konkurrenz	62
5.4 Einsatz von Marketinginstrumenten	64
6. MARKTEINTRITTSBARRIEREN	73
6.1 Strategie gegen die Konkurrenz	74
6.2 Von der Technologieanalyse zur Patentstrategie	75
7. ORGANISATION	81
7.1 Struktur und Organisation	82
7.2 Personalplanung	84
7.3 Standortwahl	85
8. FINANZPLANUNG	88
8.1 Aufgaben des Finanzplans	89
8.2 Die Finanzierung	101
8.3 Finanzierungsquellen	104
8.4 Investor-Check	109
9. REALISIERUNGSPLAN	114
9.1 Wirksame Planung	115
9.2 Folgen falscher Planung	117
10. CHANCEN UND RISIKEN	119
10.1 SWOT-Analyse	120
10.2 Risiken bewerten – die Sensitivitätsanalyse	122
TOP-10-TIPPS AUF DEN LETZTEN METERN	124
DER ANHANG IM READ DECK	125
WISSENSWERTES	126
WEITERFÜHRENDE LITERATUR	131
GLOSSAR	137



ÜBER DREI WETTBEWERBSPHASEN ZUM ZIEL

Eine eigene Geschäftsidee zu realisieren ist eine der größten Herausforderungen im Leben. Um dabei den Überblick zu behalten und andere von der Geschäftsidee zu überzeugen ist das Read Deck das immer häufiger genutzte Werkzeug.

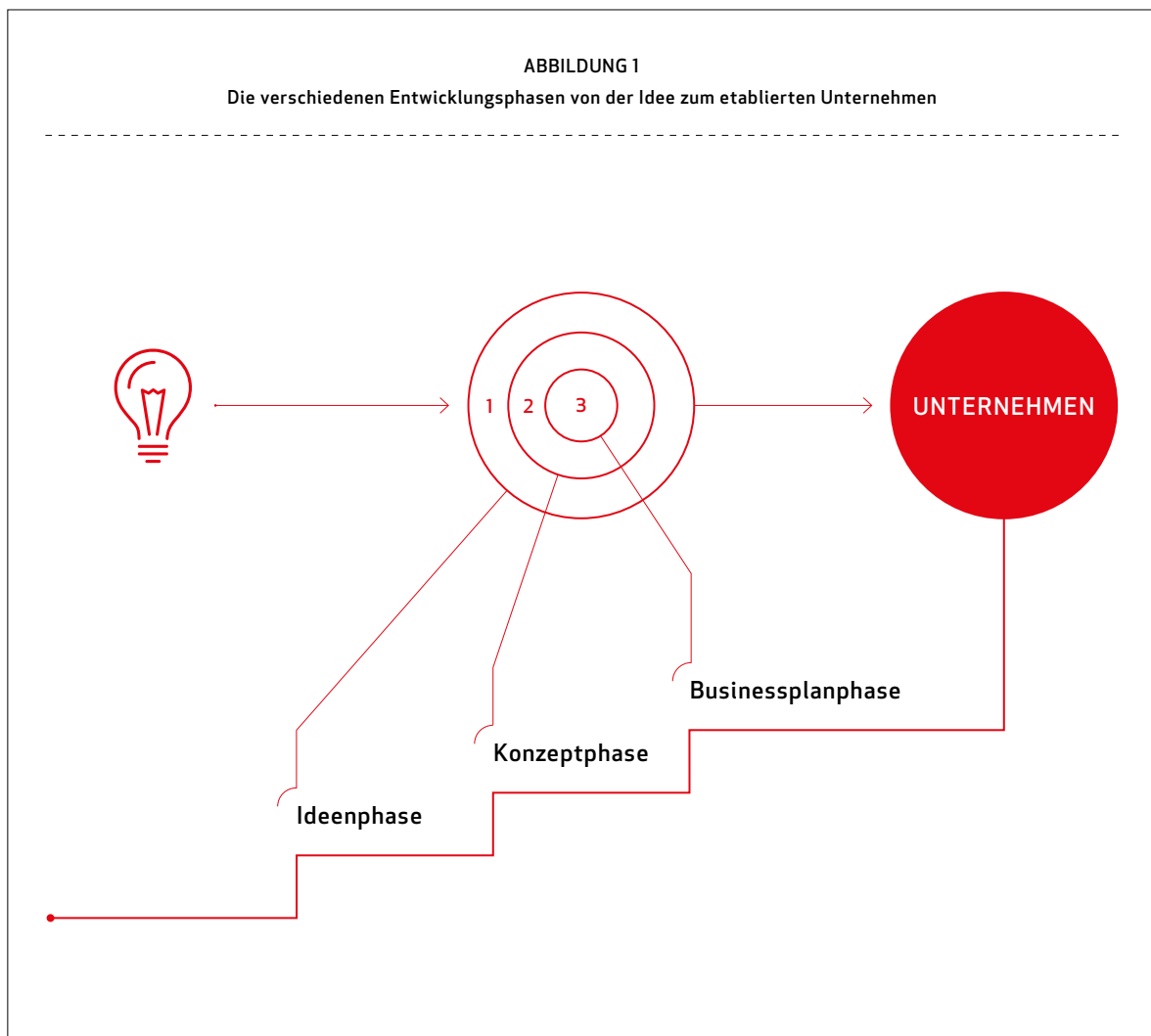
Während einer Wettbewerbsrunde werden Sie als Gründerin oder Gründer in der Erstellung eines Read

Decks unterstützt. Dieses kann in den einzelnen Phasen des Wettbewerbs – beginnend mit einer Ideenskizze – immer weiter ausgearbeitet werden. Schritt für Schritt.

Das Ziel ist, am Ende des Wettbewerbs ein professionelles Read Deck zu haben, das als Grundlage für die weitere Geschäftsentwicklung dient und zum Beispiel auch einer Präsentation vor Investoren stand hält.

VOM KOPF, ZU PAPIER, ZUM LEBEN ENTWICKLUNGSPHASEN EINER GRÜNDUNG

Die Gründung eines Unternehmens nimmt insbesondere im technologischen Bereich einen längeren Zeitraum ein.





DIE 3 WETTBEWERBSPHASEN

DIE IDEENPHASE

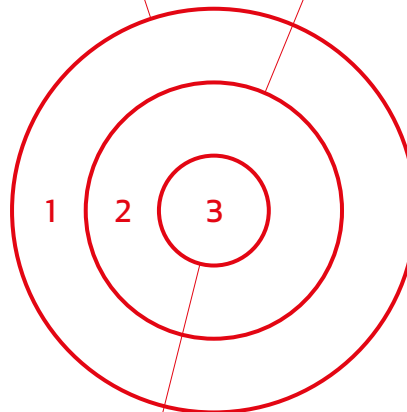
In der ersten Phase beschreiben Sie Ihre Idee in einer Skizze auf maximal drei Seiten. Diese Skizze gibt dem Gutachter Hinweise darauf, wie groß das Geschäftspotential hinter der Idee und wie reif diese auf dem Weg zum Read Deck ist. Sie beschreiben, welche technische, naturwissenschaftliche oder medizinische Neuerung Sie entdeckt haben, welche Vorteile diese zum Stand der Technik bietet und was die nächsten Entwicklungsschritte sind. Zusätzlich stellen Sie Ihre Teammitglieder und Netzwerkkontakte dar sowie die Verwendungsmöglichkeiten, also den möglichen Markt, für Ihre Neuerung. Ziel ist es, die Frage zu beantworten, ob es sich lohnt die Idee kommerziell umzusetzen. So haben Sie bereits die ersten Bausteine für Ihr Geschäftskonzept und bekommen Feedback, wieviel Potential in der Geschäftsidee steckt.

DIE KONZEPTPHASE

In der zweiten Phase erstellen Sie eine konzeptionelle Ausformulierung Ihrer Geschäftsidee. Diese Darstellung weckt Aufmerksamkeit für Ihr Projekt und begeistert. Sie zeigen, welches Problem Sie mit Ihrer Idee lösen, welches Kundenbedürfnis Sie damit befriedigen und welchen Markt Sie damit bedienen werden. Außerdem stellen Sie auch das – bereits vorhandene oder das geplante – Gründerteam vor. Die Konzeptphase fordert von Ihnen, dass Sie sich Gedanken darüber machen, ob Ihre Geschäftsidee die gesteckten Ziele Ihres Unternehmens auch erfüllen kann. Das Ziel ist es, die Umsetzbarkeit Ihrer Geschäftsidee in einem tragfähigen Geschäftsmodell zu zeigen. Mit der Erstellung des Konzeptes in den Kapiteln Geschäftsidee, Unternehmerteam, Markt und Executive Summary haben Sie den Grundstein für Ihr Read Deck gelegt.

DIE BUSINESSPLANPHASE

In der dritten Phase des Businessplan-Wettbewerb entwickeln Sie Ihre Geschäftsidee zu einem vollständigen professionellen Read Deck weiter. Sie erweitern Ihr bisheriges Konzept um wichtige Kapitel. Strategiefragen aus den Bereichen Marketing und Patente werden hier erläutert. Die Geschäftsorganisation und insbesondere die Finanz- und Liquiditätsplanung stehen im Mittelpunkt der Vollendung Ihres Read Deck. Sie arbeiten dabei alle Inhalte mit der Ergänzung aller weiteren Kapitel für ein Read Deck so auf, dass sie den Informationsansprüchen der verschiedenen Zielgruppen gerecht wird. Das Ziel ist mit dem Read Deck eine reelle Chance zu haben, etwa Kooperationspartner zu gewinnen oder Investoren wie Business Angels oder Venture Capitalists für Ihren Unternehmensaufbau zu überzeugen.





ALLGEMEINE INFORMATIONEN

WOZU BENÖTIGEN SIE EIN READ DECK?

Das Read Deck ist das zentrale Planungs- und Steuerungsinstrument, auch über eine Unternehmensgründung hinaus. Bei anstehenden Finanzierungsrunden oder Geschäftserweiterungen ist ein detailliertes Read Deck für technologiebasierte Unternehmen unverzichtbar. Investoren werden nur nach einem genauen Studium Ihres Business Case ein Verständnis für Ihre Geschäftsidee und Ihr Geschäftsmodell entwickeln, um dann zu investieren. Und auch Sie werden ein Kontrollinstrument brauchen, um zu wissen, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind.

Durch das Read Deck müssen Sie als Unternehmensgründerin und -gründer

- Ihre Geschäftsidee strukturiert, verständlich und prägnant darstellen,
- strategische Optionen durchdenken und Entscheidungen fällen,
- benötigte Ressourcen kalkulieren und auf die nächsten Jahre planen.

Das fertige Read Deck ist also auch über Ihre Teilnahme am Businessplan-Wettbewerb hinaus ein wichtiges Instrument für Ihre Unternehmensentwicklung. In der Vorgründungsphase wird es Ihnen helfen, die richtigen Weichen zum Beispiel in Bezug auf den Standort zu

stellen und Finanzierungspartner zu überzeugen. Nach der Gründung wird es Ihnen dazu dienen, Ihr Unternehmen zielsicher und erfolgreich aufzubauen, sich am Markt zu etablieren und sich gegen die Konkurrenz zu behaupten.



UNSER TIPP

Bitte halten Sie bei den vor Ihnen liegenden Aufgaben durch. Vieles wird Ihnen anfangs ungewohnt sein, viele Begriffe werden Ihnen zunächst schwer aus dem Mund oder aus der Feder kommen. Insbesondere Teilnehmer mit naturwissenschaftlicher Ausbildung werden eine neue Denkweise kennenlernen. Sehen Sie Science4Life als Ihr Netzwerk an, dass Sie bei der Umsetzung Ihrer Geschäftsidee unterstützen kann. Die Teilnahme am Businessplan-Wettbewerb ist Ihr Eintritt in dieses ehrenamtlich agierende Netzwerk mit vielen verschiedenen und vor allem erfahrenen Experten aus sehr unterschiedlichen Unternehmen und Institutionen. Sie werden hier immer ein offenes Ohr finden – und vor allem Lösungsvorschläge oder Anregungen, die Ihnen weiterhelfen werden; sowohl bei der Erstellung Ihres Read Deck zur Teilnahme am Businessplan-Wettbewerb, als auch darüber hinaus bei der praktischen Umsetzung Ihrer Geschäftsidee.



HINWEIS

Zur Verbesserung der Lesbarkeit des Science4Life-Handbuches wurde in den Kapiteln in weiten Teilen auf intensive Erläuterungen der Begriffe verzichtet. Ausführlichere Erläuterungen finden Sie daher im abschließenden  GLOSSAR. Darüber hinaus möchten wir auf die  »WEITERFÜHRENDE LITERATUR« hinweisen.



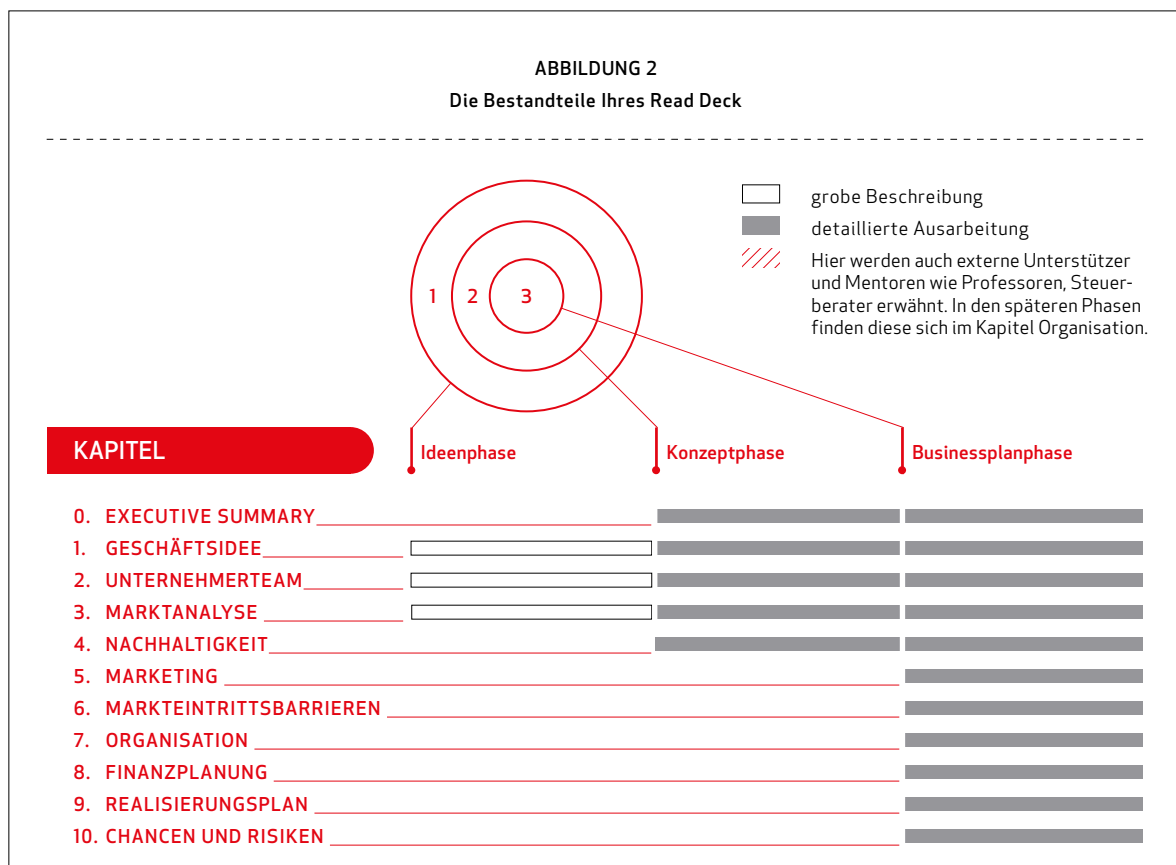
DAS READ DECK – SCHRITT FÜR SCHRITT

Jede erfolgreiche Unternehmensgründung basiert auf einer überzeugenden Geschäftsidee. Hier erfahren Sie, wie Sie Ihre Geschäftsidee in einem Read Deck ausformulieren und präsentieren.

Als Teilnehmer des Businessplan-Wettbewerbs werden Sie dabei in der **ersten Wettbewerbsphase** Ihre Idee zunächst in drei Bereichen – Idee, Team und Netzwerk, Markt und Wettbewerb – skizzieren.

In der **zweiten Wettbewerbsphase** (Konzeptphase) vertiefen Sie diese Gedanken und werden Ihr Geschäftskonzept einreichen, das aus den ersten vier Kapiteln des Read Deck – Geschäftsidee, Unternehmerteam, Marktanalyse, Nachhaltigkeit – besteht.

In der **dritten Wettbewerbsphase** ergänzen Sie Ihr Read Deck um sechs weitere Bestandteile: Marketing, Markteintrittsbarrieren, Organisation, Finanzplanung, Realisierungsplan sowie Chancen und Risiken.



Das Read Deck befindet sich dabei in seiner Entstehung immer im Fluss, da neue Erkenntnisse in einzelnen Kapiteln Ihres Read Deck möglicherweise Einfluss auf die Darstellungen in anderen Kapiteln haben.

Das Read Deck soll klar und prägnant Auskunft über alle wesentlichen Aspekte des zu gründenden Unternehmens geben. Dazu gehören sowohl praktische Fragen der Gründung, des Geschäftsbetriebs und der Führung als auch betriebswirtschaftliche Analysen zu Kosten, Umsatz, Rentabilität und Wachstumsaussichten des Unternehmens. Diese Überlegungen werden zeigen,

ob Ihre Geschäftsidee einer näheren Betrachtung standhält, ob Sie Ihre Idee anpassen oder ob Sie selbst grundsätzlich umdenken müssen.

Das nötige betriebswirtschaftliche Grundwissen für die Erstellung des Read Deck finden Teilnehmer ohne betriebswirtschaftliche Vorbildung in den folgenden Kapiteln.



MEHRWERTE DURCH IHRE TEILNAHME

Science4Life unterstützt Gründerinnen und Gründer aus den Branchen Life Sciences, Chemie und Energie. Bei der Bewältigung der vielfältigen Fragestellungen, die die Gründung und die Erstellung des Read Deck mit sich bringen, profitieren Sie insbesondere von den folgenden Punkten:

Online-Seminare

Science4Life bietet über die Dauer der Wettbewerbsrunde Online-Seminare zu verschiedenen gründungsspezifischen Themen wie z.B. Marktanalyse oder Finanzierung an. Sie profitieren von dem Wissen unserer präsentierenden Experten und ergänzen so Ihr unternehmerisches Know-how.

Gutachten

Nach der Einreichung Ihrer Skizze, Ihres Konzeptes und Ihres vollständigen Read Deck erhalten Sie jeweils fundierte Gutachten von unseren Experten. Die Bewertungen werden von Gutachtern mit verschiedenen Expertisen, wie z.B. Forschung, Marketing, Unternehmensberatung oder Patentrecht, vorgenommen, so dass Sie Feedback zu Ihrem Gründungsvorhaben aus verschiedenen Blickwinkeln erhalten.

Expertennetzwerk

Das Science4Life-Expertennetzwerk ist über 20 Jahre gewachsen und vereint das Fachwissen zu allen gründungsspezifischen Themen. Haben Sie Probleme bei Fragestellungen zum Thema Gründung, finden Sie in der Science4Life-Online-Expertendatenbank den richtigen Ansprechpartner in Ihrer Region.

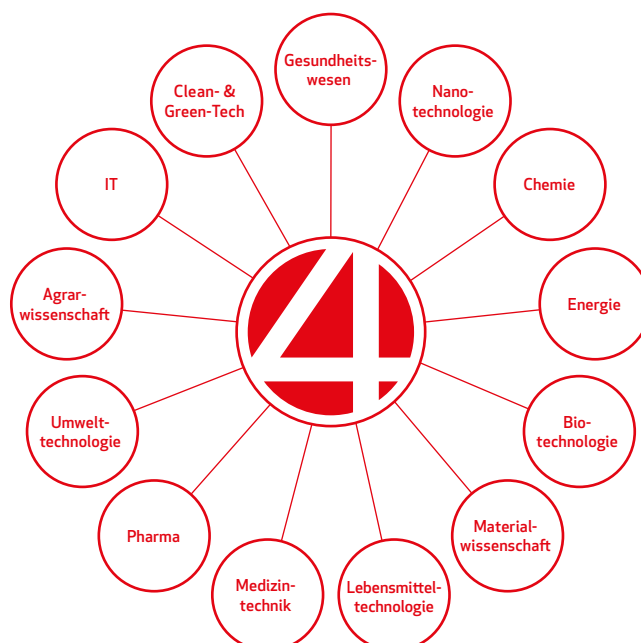
Preisverleihungen

Im Anschluss an jede Wettbewerbsphase veranstaltet Science4Life eine feierliche Preisverleihung. Diese Gelegenheiten bieten sich an um mit anderen Gründern, aber auch den Experten aus dem Science4Life-Netzwerk in Kontakt zu kommen.

Handbuch

Wenn Sie diese Zeilen lesen, haben Sie bereits einen Blick in das Science4Life-Handbuch geworfen. Das Handbuch leitet Sie Schritt für Schritt von der technischen, naturwissenschaftlichen oder medizinischen Idee zum Read Deck. Einfache Formulierungen und Tipps aus der Praxis werden Ihren Weg zum hochwertigen Geschäftsplan erleichtern.

ABBILDUNG 3
Science4Life in seiner ganzen Vielfalt





SACH- UND GELDPREISE FÜR IHRE TOP-PLATZIERUNG

Jeder Teilnehmer beim Businessplan-Wettbewerb profitiert von den zuvor aufgezeigten Mehrwerten. Die bestplatzierten Teams jeder Wettbewerbsrunde

erhalten zusätzlich Sach- und Geldpreise, wie z.B. individuelle Coachings.



DIE IDEENPHASE ALS STARTHILFE FÜR IHRE GESCHÄFTSIDE

An dieser Stelle wollen wir intensiv darauf eingehen, wie gründungsunerfahrene Teilnehmer mit wenig Aufwand einen ersten Überblick bekommen, was bei der Ausformulierung der Geschäftsidee zu beachten ist.

Erfahrene Gründerinnen und Gründer sowie reifere Teams können diesen Exkurs überspringen und sich direkt den Kapiteln des Read Deck widmen.

Im Gegensatz zum Read Deck in der Konzept- und Businessplanphase nutzen Sie in der Ideenphase ein Fließtextdokument. Das dient dazu, dass unerfahrene Gründer sich zunächst auf den Inhalt der Geschäftsidee konzentrieren können und weniger auf die Darstellung.

DIE IDEENSKIZZE

Die Anfertigung einer Ideenskizze ist der erste Schritt zu einem erfolgreichen Businessplan. Sie dient dazu die ersten Gedanken strukturiert festzuhalten und auf ihr Potential als Geschäftsidee zu prüfen. Gutachter und

Berater sehen mit wenigen Blicken, ob die Umsetzung realistisch ist oder wo größere Schwächen die Umsetzung behindern. Sie erhalten das erste Feedback zu Ihrer Geschäftsidee. Und je präziser Sie diese und ihre Vorteile beschreiben können, umso einfacher werden Sie den Weg zum kompletten Businessplan meistern. Die Ideenskizze gibt einen schnellen Überblick über Kernaspekte zur Umsetzung Ihrer Neuerungen aus Life Science, Chemie oder Energie zu einer Geschäftsidee:

- Idee
- Team & Netzwerk
- Markt & Wettbewerb
- Grafiken zur Ideendarstellung (optional)

Dazu genügt es die Skizze in Aufzählungsform zu schreiben. Kurze prägnante Sätze erleichtern den Gutachtern, aber auch beim eigenen Aufschreiben und mehrfachen Durcharbeiten die Bewertung. Die klare Darstellung offenbart mögliche Lücken, die noch auszufüllen sind oder Aufgaben, die perspektivisch vom Unternehmen gelöst werden müssen.



WAS IST ES? — DIE IDEE

Das Hauptaugenmerk der dreiseitigen Skizze liegt auf der Darstellung Ihrer technischen, naturwissenschaftlichen oder medizinischen Idee. Sie ist das Kernstück auf dem Weg zur Geschäftsidee.

Stellen Sie Ihre Idee präzise, aber allgemeinverständlich dar. Dazu gehört auch aufzuzeigen, wie Sie darauf gekommen sind.

Ideen, die neue oder bessere Eigenschaften besitzen, behaupten sich in der Regel besser als solche, die keine Neuerungen bieten. Gehen Sie daher darauf ein, was im Bereich Ihrer Idee der Stand der Technik ist. Wie werden zurzeit die Probleme, die Sie mit Ihrer Idee adressieren, bearbeitet? Wenn Sie bei Ihrer Lösung Vorteile gegenüber bestehenden Produkten oder Dienstleistungen sehen, gehen Sie sachlich darauf ein. Zeigen Sie die Unterschiede genau auf. Ein objektiver Vergleich, z.B. anhand von Messdaten, erleichtert den Gutachtern die Einschätzung Ihrer Idee.

Als Teilnehmer an der Ideenphase stehen Sie in der Regel noch am Anfang. Eine Grundlage wurde gelegt, aber bis Sie etwas in der Hand halten, was Sie verkaufen können, liegt noch etwas Arbeit vor Ihnen. Stellen Sie

dar, wie Sie sich die nächsten Schritte bei der Weiterentwicklung Ihrer Idee vorstellen. Zeigen Sie an dieser Stelle, dass Sie vorrauschauend denken und welche Dinge in der Weiterentwicklung notwendig sind. Müssen Sie noch eine Vergleichs- oder Machbarkeitsstudie durchführen? Oder ist die Entwicklung eines Prototyps der nächste wichtige Schritt?

Wenn Sie Ihre Neuerung und die Weiterentwicklung dargestellt haben, dokumentieren Sie, was am Ende der Entwicklung steht. Stellen Sie ein Gerät oder einen Wirkstoff her, die Sie an eine andere Person oder ein Unternehmen verkaufen wollen, sprechen wir von einem Produkt. Wenn Sie aber ein Gerät oder eine Methode entwickeln, mit denen Sie für andere einen Service anbieten, handelt es sich um eine Dienstleistung.

Der Platz zur Beschreibung Ihrer Idee ist auf 2.500 Zeichen limitiert. Als Ideengeber könnten Sie wahrscheinlich ohne Probleme wesentlich mehr schreiben. Etwas mit wenigen Worten auf den Punkt zu bringen, so dass es für einen Außenstehenden, etwa den Gutachter, verständlich ist, ist eine hohe Kunst. Die Zeichenlimitation wird Sie dabei unterstützen.

WER SETZT ES UM UND WER HILFT? — DAS TEAM UND DAS NETZWERK

Um eine Idee weiterzuentwickeln, bedarf es Personen dahinter, die diese vorantreiben. Geben Sie daher einen Überblick über alle Personen, die bei der Entwicklung involviert sind. Nennen Sie Titel, Vorname, Name und Alter, sowie die Ausbildung und Position der Personen.

In der Regel bedarf die Umsetzung Ihrer Idee verschiedene Qualifikationen und Kenntnisse. Um einen Eindruck zu bekommen, welche Kompetenzen bereits im Team vorhanden sind, ergänzen Sie die Aufstellung der Personen um Ihre Fertigkeiten und Kenntnisse, die sie in die Umsetzung einbringen. Konzentrieren Sie sich auf Kenntnisse, die relevant sind, Ihre Idee weiterzuentwickeln: Programmierkenntnisse helfen bei der Umsetzung einer Software-Idee, für die Entwicklung einer Maschine nützen Ihnen Ingenieurskünste. Führungserfahrung aus Labor-Praktika oder ehrenamtlichen Ämtern sind bei der Unternehmensführung hilfreich. Wenn Sie die vorhandenen Fähigkeiten mit den notwendigen abgleichen (GAP-Analyse, siehe [KAPITEL 2](#)), sehen Sie, an welcher Stelle Sie noch Personal- bzw. Weiterbildungsbedarf haben.

Neben Ihrem Team können auch externe Personen, die Ihnen mit Rat und Tat zu Seite stehen, helfen, die Idee weiterzuentwickeln. Ihr Netzwerk, also die Gesamtheit dieser Kontakte, kann Ihnen die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Idee erleichtern.

Ihre Netzwerkkontakte können Ihnen mit ihren Kompetenzen in einem speziellen Bereich, mit ihrer akademischen oder industriellen Erfahrung und mit ihren Kontakten helfen. Vielleicht haben Sie im Verwandtenkreis einen Marketing-Experten oder Ihr Professor hilft Ihnen mit wissenschaftlichen Ratschlägen. Listen Sie auf, welche Personen oder Organisationen aus Ihrem Netzwerk bei der Ideenumsetzung hilfreich sein können. Sprechen Sie dazu diese Personen vorab an.

Während Netzwerkkontakte Ihnen in der Regel kostenfreie Tipps geben, werden auch externe, kostenpflichtige Kontakte außerhalb Ihres Netzwerkes nötig sein, um die nächsten Schritte durchführen zu können. Schreiben Sie, an welcher Stelle Sie die meiste Unterstützung brauchen.



Wenn Sie z.B. ein Patent anmelden wollen, kann Sie ein Patentanwalt unterstützen. Wollen Sie sich auf die Weiterentwicklung Ihrer Idee konzentrieren, kann ein Steuerberater helfen, Sie bei der nötigen Buchführung zu entlasten. Weiterhin ist es dienlich die Komplexität des Gründungsprozesses zu verringern. Erfahrene

Gründungsberater unterstützen Sie dabei. Haben Sie gemerkt, dass Sie Ihnen in Ihren bestehenden Netzwerken oder bei Ihren externen Kontakten noch Kompetenzen fehlen? Dann haben Sie dank dieser Erkenntnis nun die Möglichkeiten diese Lücken zu schließen.



UNSER TIPP

Wenn den Teammitgliedern (noch) relevante Kenntnisse fehlen, um Ihre Idee zum Markterfolg zu bringen, können Sie über das Science4Life-Netzwerk nach weiteren Teammitgliedern oder Kooperationspartnern suchen. In den Science4Life-Online-Seminaren können Sie sich Wissen von Experten zu gründungsspezifischen Themen aneignen.

WER BRAUCHT ES? — DER MARKT UND DER WETTBEWERB

Die Qualität einer Idee steht und fällt mit der Möglichkeit, die sie bietet, dass jemand dafür Geld zahlt. Die Idee an sich ist noch wenig wert, die Möglichkeit aus dieser eine Innovation, also am Markt erfolgreich zu sein, zu entwickeln, ist interessant. Überlegen Sie daher, wer die Nutzer Ihres Produkts oder Dienstleistung sind. Erste Anhaltspunkte geben Ihnen Personen oder Organisationen, die bereits an ihr Interesse haben bzw. haben könnten. Dies sind in der Regel Personen, die einen Vorteil durch Ihre Idee haben. Fragen Sie sich daher, wer kann durch Ihre Lösung seine eigene Arbeit erleichtern, verbessern oder beschleunigen und in welchem Ausmaß? Bieten Sie z.B. einen Test an, der die gleichen Ergebnisse in der Hälfte der Zeit liefert? Oder kann der Test mehr Parameter bei gleicher Dauer bestimmen?

Kurz: Wem bieten Sie einen Nutzen? Im weiteren Verlauf des Handbuches werden wir in diesem Zusammenhang von Kundennutzen sprechen.

Stellen Sie in diesem Kapitel auch dar, wie das Problem, dass Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung löst, zurzeit gelöst wird, d.h. mit wem oder was Sie konkurrieren.

Gehen Sie schließlich auf die Patentlage ein. Gibt es bereits Publikationen oder Patente zu Ihrer Idee und wie planen Sie Ihre Idee zu schützen?

Wenn Sie die oben genannten Punkte beantworten, im Idealfall auch bereits quantifiziert, haben Sie bereits Ihre erste (eingeschränkte) Marktanalyse erstellt.



UNSER TIPP

Die Leistungen von Gründungsberatern werden in der Regel bis zu 80% staatlich gefördert. In der Vorgründungsphase liegt die Zuständigkeit bei den Bundesländern. Nach der Gründung können Sie die »Förderung unternehmerischen Know-hows« des BAFA in Anspruch nehmen. Die Förderdatenbank von Bund, Ländern und EU (<http://www.foerderdatenbank.de/>) bietet einen Überblick über die verschiedenen Programme.



WIE SIEHT SIE AUS? — DIE DARSTELLUNG DER IDEE

»Bilder sagen mehr als tausend Worte.«

Dieses Sprichwort beinhaltet mehr als nur einen Funken Wahrheit. Nutzen Sie daher die Möglichkeit, auf einer DIN-A4-Seite mit bis zu drei Grafiken Ihre Idee zu veranschaulichen. Dazu können verschiedene Formate der bildlichen Darstellung genutzt werden, beispielsweise:

- Messkurven
- Diagramme
- Schematische Zeichnungen
- Fotos von Geräte-Prototypen

Grundsätzlich soll in den Grafiken neben der reinen Verbildlichung auch die Vorteile Ihrer Idee zum Ausdruck gebracht werden.

Dazu können Vergleiche mit derzeit genutzten Produkten oder Dienstleistungen gezogen werden. Unterstützen Sie die Grafikaussagen, indem Sie jeweils eine ausdrucksstarke Legende hinzufügen.



UNSER TIPP

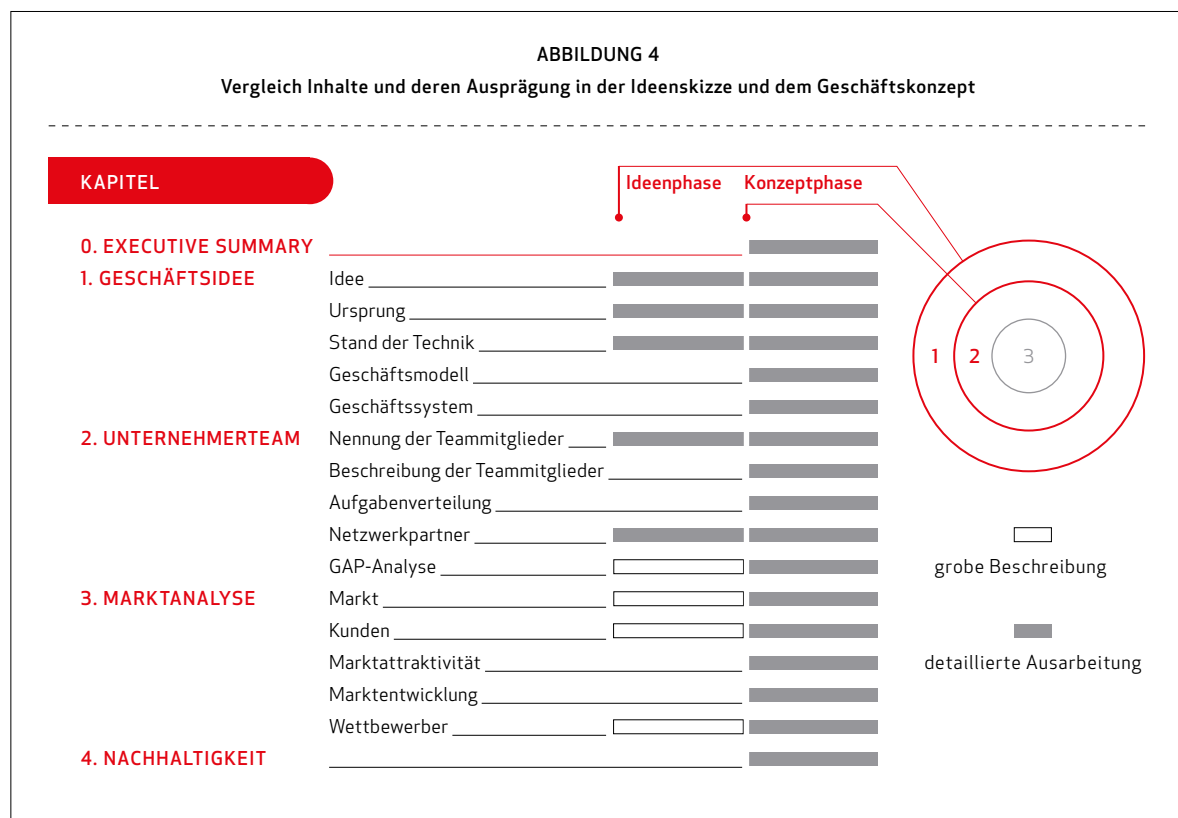
Achten Sie auf eine aussagekräftige Beschriftung Ihrer Bildelemente, eine korrekte Beschriftung der Achsen bei Diagrammen und etwaige Erläuterungen und Bezüge zu Ihrem Text.

ZUSAMMENFASSUNG

Eine Ideenskizze ist übersichtlich und für den Ideengeber verhältnismäßig schnell formuliert. Trotzdem haben Sie mit der Erstellung bereits den Grundstein für das spätere Read Deck gelegt.

Abbildung 4 zeigt, welche Themen eines Businessplans Sie bereits angesprochen haben.

Auf diesem Fundament können Sie weiter aufbauen.





CHECKLISTE



CHECKLISTE IDEENSKIZZE

Enthält Ihre Ideenskizze Aussagen zu folgenden Punkten?

- ☐ → Beschreibung Ihrer Idee
- ☐ → Stand der Technik
- ☐ → Vorteile Ihrer Idee
- ☐ → Nächste Entwicklungsschritte
- ☐ → Teammitglieder
- ☐ → Netzwerkkontakte
- ☐ → Externe Dienstleister
- ☐ → (Mögliche) Verwender und Verwendungsmöglichkeiten Ihrer Idee
- ☐ → Konkurrierende Produkte oder Dienstleistungen
- ☐ → Patente und Publikationen
- ☐ → Grafische Darstellung Ihrer Idee



0.

EXECUTIVE SUMMARY



ZWECK DES KAPITELS

- Sie geben dem Leser in aller Kürze einen Überblick über alle Elemente Ihrer Geschäftsidee.
- Anhand der Qualität der Executive Summary entscheidet der Leser, ob er sich mit Ihrer Geschäftsidee weiteraus-einander setzt, sprich weiterliest.



Die Executive Summary ist das Bewerbungsschreiben Ihres Unternehmens. Diese Zusammenfassung vermittelt bei einem vollständigen Read Deck auf einer Folie alle wichtigen Eckdaten Ihres Unternehmens.

Die Executive Summary dient zum Beispiel einem potentiellen Investor zur Vorselektion des möglichen Investments und sollte daher Interesse für das gesamte Read Deck Ihres Unternehmens wecken. Durchschnittlich 15 Minuten dauert die Beurteilung einer Geschäftsidee durch einen Investor. Doch dazu kommt es erst, wenn die Executive Summary das Interesse des Lesers weckt und ihn in das Read Deck – und damit in die weiteren Ausführungen – hineinzieht.

Die Executive Summary stellen Sie daher an den Anfang Ihres Read Deck. Schreiben werden Sie die Zusammenfassung am Ende, wenn Sie Ihre Geschäftsidee in allen Dimensionen ausformuliert haben. Erst dann können Sie Ihre Kernaussagen prägnant zusammenfassen.

0.

FÜR DIE EXECUTIVE SUMMARY GILT:

- Schreiben Sie in kurzen, allgemeinverständlichen Sätzen
- Strukturieren Sie Ihre Zusammenfassung logisch
- Erwecken Sie Begeisterung beim Leser für Ihre Geschäftsidee, indem Sie das Erfolgspotential vermitteln

ZITAT

»...«

»Die Executive Summary ist faktisch das Bewerbungsschreiben des Unternehmens. Auf nicht mehr als ein bis zwei Seiten sollten alle Aspekte aufgeführt sein, die das Unternehmen ins rechte Licht rückt – jedoch ohne zu übertreiben. Wissenschaftler stellen gern die technischen Aspekte in den Vordergrund. Aber auch Angaben zum Gründerteam, zur Patentstrategie und zum Markt dürfen hier nicht fehlen. Angaben zur Finanzplanung sind Pflicht, und wenn der Leser ein Investor ist, darf auch ruhig schon mal der Exit skizziert werden. Nur wenn alles passt und aus einem Guss ist, wird der Leser weiterblättern.«



Dr. Markus Manns, Union Investment Privatfonds GmbH, Frankfurt a.M.

Wichtige Elemente der Zusammenfassung sind das Geschäftsmodell, der Kundennutzen, der Markt, das Team und das Gewinnpotential sowie das angedachte Finanzierungskonzept inklusive Kapitalbedarf.

UNSER TIPP



Beginnen Sie Ihre Executive Summary mit einem Satz, der Ihren Unternehmensnamen sowie ggf. Rechtsform enthält, welche wertschöpfenden Aufgaben Sie übernehmen und um welches Produkt oder Dienstleistungen es sich handelt.

Beispiel:

»Die Diagnostik GmbH entwickelt, produziert und vertreibt diagnostische Tests zur Früherkennung von Gebärmutterhalskrebs.«

Ein solcher einfacher Satz gibt dem Leser früh einen guten Überblick:

- Ihr Unternehmen ist gegründet
- Ihre wertschöpfenden Aufgaben beinhalten Entwicklung, Produktion und Vertrieb
- Sie agieren auf dem diagnostischen Markt und im Speziellen in der Diagnostik für Gebärmutterhalskrebs



Grundsätzlich gilt die Faustregel, dass alle wichtigen Aspekte der jeweiligen Kapitel des Read Deck in der Executive Summary ihren Widerhall finden sollten.

Allerdings empfiehlt sich an dieser Stelle, auf die Beschreibung der in einem jungen Unternehmen oder

noch zu gründenden Startups sicher auch vorhandenen Risiken zu verzichten. Hierfür gibt es das gesonderte Kapitel  CHANCEN UND RISIKEN, wo dann auch besser auf die Behebung dieser Risiken eingegangen werden kann.

0.

**UNSER TIPP**

Auch als Vorbereitung für eine Kurzpräsentation ist die Executive Summary eine nützliche Hilfe. Häufig zitiert wird die Geschichte eines Gründers, der im Fahrstuhl zufällig auf einen Investor trifft. In nur wenigen Sekunden kann er sein Vorhaben in einem sogenannten Elevator Pitch vorstellen und mit guten Argumenten überzeugen, um auch danach im Gespräch zu bleiben. Was würden Sie in diesem Moment sagen?

**HINWEIS****HINWEIS ZUR TEILNAHME!**

Die Checkliste der Executive Summary bezieht sich auf die Teilnahme an der Businessplanphase. Für eine Executive Summary in der Konzeptphase ist es ausreichend, auf die Eckpunkte zu Geschäftsidee, Unternehmerteam und Marktanalyse einzugehen und die weiteren Punkte, sofern möglich, zu skizzieren.



CHECKLISTE

CHECKLISTE EXECUTIVE SUMMARY*Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?*

- ☐ Gründungsdatum, Unternehmenszweck und Entwicklungsstadium
- ☐ Beschreibung des Produktes, der Dienstleistung, des Kundennutzens und des zu lösenden Problems
- ☐ Beschreibung des Geschäftsmodells
- ☐ Realisierte Entwicklungsschritte und erste Erfolge
- ☐ Ergebnisse der Marktanalyse (Größe, Wachstum, Kundensegmente), Marktprognose, Markttrends
- ☐ Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale (USP)
- ☐ Absatzstrategie, Markt- und Kundenzugang
- ☐ Zusammensetzung des Teams und Kompetenzen der Schlüsselpersonen
- ☐ Nächste Realisierungsschritte und Prognose des Markteintritts
- ☐ Höhe des Kapitalbedarfs und der Kapitalverwendung
- ☐ Geplante Umsatz- und Ertragsentwicklung, Break-Even-Point
- ☐ Finanzielle Kennzahlen

0.



ZWECK DES KAPITELS

- Sie stellen dem Leser Ihre Geschäftsidee vor.
- Sie zeigen, welchen Nutzen Ihre Geschäftsidee für einen Nutzer hat.
- Sie stellen dar, wie sich mit der Geschäftsidee Geld verdienen lässt.
- Sie beschreiben, was nötig ist, um die Geschäftsidee umzusetzen.



VON DER IDEE ZUR GESCHÄFTSIDE

Der Sinn und Zweck jedes neu gegründeten Unternehmens ist es, eine Lösung in Form eines Produktes oder einer Dienstleistung für ein vorhandenes Problem anzubieten, um so potenzielle Kunden zu gewinnen, die für die Lösung des Problems bezahlen.

Das Read Deck beginnt somit mit der Darstellung eines Problems und dessen Lösungsvorschlag, also Ihrer Geschäftsidee. Die Geschäftsidee sollte – wie das

gesamte Read Deck – an der jeweiligen Leserzielgruppe ausgerichtet sein. Um zum Beispiel Investoren als Partner für Ihr zukünftiges Unternehmen zu finden, müssen Sie Ihre Geschäftsidee – d.h. Ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee – aus Sicht des Investors ausformulieren:

Zeigen Sie, welchen Kundennutzen das zukünftige Geschäft für welchen Markt erbringt und wie Sie damit Geld verdienen werden. Zeigen Sie, was Ihre Idee zu einem unwiderstehlichen Marktangebot macht!

1.

GEFUNDEN: DIE IDEE

Untersuchungen zeigen, dass ein hoher Anteil neuer und erfolgreicher Geschäftsideen von Leuten entwickelt wird, die bereits einige Jahre Erfahrung haben – eine Beobachtung, die etwa auch bei der Bildung des Gründerteams berücksichtigt werden sollte. Wer also eine Geschäftsidee zur nötigen Reife entwickeln will, hat häufig bereits eine tiefe Kenntnis im technischen Umfeld eines Problems, des Kundenverhaltens oder der Branche. Eine aussichtsreiche Geschäftsidee zeichnet sich durch die Befriedigung eines Kundenbedürfnisses aus. Aber auch das Erschließen eines neuen Marktes durch neue technische Errungenschaften, die eine Problemlösung erst in den Bereich des Möglichen kommen lassen, sind Triebkräfte für eine Unternehmensgründung. Eine Geschäftsidee sollte in jedem Fall innovativ und klar fokussiert sein. Außerdem sollte sie entwicklungsfähig und damit auch in der Lage sein, den zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Allerdings ist eine Eingebung zur Lösung eines Problems vorerst nur eine Idee. Mag der Gedanke auch noch so brillant sein: Eine Idee ist noch keine Geschäftsidee. Nur etwa sechs Prozent aller Ideen entwickelt sich zu erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen, die dauerhaft in Unternehmen am Markt Bestand haben. Deshalb muss die Idee weiterentwickelt und das ganze Vorhaben »Unternehmensgründung« in allen Facetten einer Plausibilitätsprüfung unterzogen werden. Überprüfen

Sie die Machbarkeit Ihrer Idee, ihre Wirtschaftlichkeit und klären Sie grob ihre Marktchancen. Sie müssen klären, ob es sich tatsächlich um eine am Markt durchsetzbare Innovation oder Dienstleistung für einen noch ungedeckten Bedarf handelt. Nur derjenige, der seinen Wettbewerb in ausreichendem Maße und die bereits am Markt befindlichen Problemlösungen in Form von Produkten und Dienstleistungen kennt, wird in der Lage sein, basierend auf seiner eigenen Idee eine solide Geschäftsidee zu formulieren, daraus ein Geschäftsmodell zu entwickeln und ein Geschäftssystem aufzubauen.

Wahrscheinlich beschäftigen Sie jetzt eine Reihe von Aspekten und erste Fragen treten auf. Sie müssen Ihre Produktidee präzisieren, verbessern, verfeinern und wiederum auf ihre Plausibilität prüfen: Können Sie die wesentlichen Fragen beantworten? Sind die Marktchancen nun besser? Und so weiter.

Da neue Erkenntnisse in einem Kapitel des Read Deck Rückwirkungen auf andere Kapitel haben können, ist die Entwicklung der Geschäftsidee in den allermeisten Fällen ein iterativer Prozess. Bleiben Sie dabei offen für Kritik und diskutieren Sie Ihre Idee mit Freunden, Professoren und Experten. Auch Gespräche mit potenziellen Kunden über Vorteile und Nutzen Ihrer Idee können hier sehr hilfreich sein – es ist ein erstes, jedoch sehr wichtiges und gleichermaßen nützliches Werkzeug der  MARKTANALYSE.

GEFORDERT: DER KUNDENNUTZEN

Ihre Geschäftsidee muss die Lösung für ein Problem sein. Infolgedessen müssen potenzielle Kunden davon überzeugt werden, Geld für Ihre Problemlösung auszugeben. Viele Unternehmensgründerinnen und -gründer haben zuerst einmal ein Produkt und technische Details der Konstruktion und Herstellung vor Augen, wenn sie von einer Lösung sprechen. Ein möglicher Geschäftspartner hat womöglich eine andere Denkstruktur.

Dies kann zum Beispiel im Fall eines biopharmazeutischen Unternehmens ein großes, weltweit agierendes Pharmaunternehmen sein. Dieses Unternehmen betrachtet die Geschäftsidee zunächst aus Sicht des Marktes, z.B. aus Sicht der Patienten, der Krankenkassen und der Finanzierbarkeit. Ein weiteres Beispiel für einen möglichen Partner, der stark in diesen Kategorien denkt, ist ein Investor, etwa ein Venture Capitalist.



Der Kundennutzen ergibt sich in der Regel aus:

- Qualitätsvorteilen, besser als die Konkurrenz zu sein, z.B. ein Medikament an den Markt zu bringen, welches eine bisher unheilbare Krankheit kuriert
- Kostenvorteilen, die an den Kunden weitergegeben werden, etwa durch eine neue Produktionsmethode mit der Batterien preiswerter hergestellt werden kann
- Zeitvorteilen, die darin bestehen können, dass ein Produkt dem Kunden hilft, schneller am Markt agieren zu können als seine Konkurrenten oder mehr Services in der gleichen Zeitspanne anbieten zu können.

Der Kunde kauft Ihr Produkt nicht aus Selbstzweck, sondern wegen des Nutzens, den es stiftet. In der Gedankenwelt des Unternehmers kommt der Kundennutzen immer vor dem Produkt. Was genau ist damit gemeint?

Wenn etwa eine Gründerin oder ein Gründer aus der Medizintechnik sagt »Unser neues vollautomatisiertes Gerät kann 200 Analysen in der Minute ausführen« oder »Unser neues Gerät besteht aus 25 Prozent weniger Bauteilen«, dann denkt er eindeutig von der Produktseite her, d.h. sehr technisch. Wer hingegen sagt »Unser neues Gerät spart dem Kunden 25 Prozent Zeit und damit 20 Prozent Kosten« oder »Mit unserer neuen Lösung ist eine Produktionssteigerung um bis zu 50 Prozent möglich« stellt die Vorteile für den Kunden klar in den Vordergrund. Das Produkt ist somit kein Selbstzweck, sondern erfüllt einen Kundennutzen.

Entscheidend dabei ist, dass der Kundennutzen einer Dienstleistung oder eines Produktes so formuliert wird, dass das Neue oder das Bessere im Vergleich zum Angebot der Konkurrenz, zu alternativen Lösungen oder ganz allgemein zum bestehenden Status Quo ausgedrückt wird. In der Medizin findet dabei häufig der Begriff des sogenannten Goldstandards Erwähnung. Mit einem Vergleich zum jeweiligen Goldstandard ist jedermann, der allgemein Interessierte wie der Fachmann, im Bilde.

1.



UNSER TIPP

Quantifizieren Sie den Kundennutzen und drücken Sie ihn in Zahlen aus!

GEFRAGT: DIE INNOVATION

Innovationen werden allgemein als wirtschaftlich angewandte Neuerung von Produkten, Dienstleistungen und Verfahren verstanden.

Bekannte Beispiele für die Einführung innovativer Produkte der Life Sciences bietet z.B. das Unternehmen Qiagen, welches zu den ersten in Deutschland gestarteten Biotech-Unternehmen zählt und heute weltweit in der Molekulardiagnostik agiert. Die Einführung von Qiagens DNA-Reinigungskits in den Laboralltag beschleunigte und standardisierte Routineprozesse in biologischen Laboratorien in aller Welt.

Innovationen im Geschäftssystem – also die Art und Weise, wie ein Produkt oder eine Leistung entwickelt, hergestellt und vermarktet wird – reduzieren vor allem die Kosten, die dann zum Teil in Form von niedrigeren Preisen an die Kunden weitergegeben werden. Die zwischenzeitlich börsennotierte und 2010 aufgekaufte Gesellschaft GENEART fiel mit ihrer offensiven Preisstrategie durch eine kontinuierliche Optimierung der Herstellung synthetischer Gene auch unter die

Innovationen der Geschäftssysteme. In den letzten Jahren hat auch in der Medizintechnik die Möglichkeit des 3D-Drucks an Bedeutung gewonnen, wie z.B. bei der Kumovis GmbH, um so individuelle Lösungen kostengünstig anbieten zu können.

Eher selten gelingt es, beide Dimensionen der Innovation – Produkt und Geschäftssystem – zu verbinden. Ein Beispiel aus dem Energiebereich ist die Hydrogenious Technologies GmbH. Der Gewinner des Science4Life Venture Cup 2016 entwickelt neue, effiziente Methoden für die Wasserstoffspeicherung. Durch die modularen Speichersysteme und verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten mit Energiewandlern bricht das korrespondierende Geschäftssystem aus den bestehenden Strukturen aus, indem es die notwendige Individualisierung aufgreift.

➡ ABBILDUNG 5 fasst die Kombinationen aus bestehenden und innovativen Produkten sowie bestehender und innovativer Geschäftssysteme in den Life Sciences, Chemie und Energie zusammen.



ABBILDUNG 5

Geschäftsinnovationen mit neuen Produkten und neuen Geschäftssystemen

NEUES PRODUKT

- Qiagen
ready-to-use DNA-Aufreinigungskits
- PEPperPRINT
gedruckte Peptidbiochips
- sterna biologicals*
neue Pharmazeutika
- VARIOKAN
flexibles Kanalsystem
- FRESHDETECT GMBH
neues Analysegerät zur Frischebestimmung von Lebensmitteln in Echtzeit

NEUE INDUSTRIE

- bio.logis
individuelle Genanalysen und Beratung
- Greasoline
katalytisches Cracken von Altfetten
- BUTALCO
2nd Generation Biofuels aus Zellulose-Abfällen
- Hydrogenious Technologies
modulare effiziente Wasserstoffspeicherung und -transport

BESTEHENDE INDUSTRIE

- Herstellung von chemischen Stoffen im Kleinmaßstab
- Patentanwaltskanzleien oder Public Relations Agenturen mit Fokus auf die Life Sciences
- Ingenieursdienstleistungen für die chemische Industrie

NEUES GESCHÄFTSSYSTEM

- rent a scientist
flexible F&E-Dienstleistungen
- Geneart
kostengünstige synthetische Gene
- Inveox
digitales Labor
- Kumovis
3D-Druck medizinischer Produkte

* Das Unternehmen steht hier beispielhaft für viele Unternehmen, die z. B. neue Biopharmazeutika entwickeln.

1.

GESCHÄFTSINNOVATIONEN MIT NEUEN PRODUKTEN UND NEUEN GESCHÄFTSSYSTEMEN

Innovative Lösungen und der daraus entstehende Kundennutzen sind somit ein wesentliches Differenzierungsmerkmal – eine Kernfrage des Marketings – und entscheidend für den Markterfolg Ihrer Geschäftsidee.

In der Marketingpraxis wird davon gesprochen, dass der Kundennutzen in einem unverwechselbaren Nutzenangebot formuliert werden muss. Es ist die Rede vom sogenannten Alleinstellungsmerkmal am Markt oder auch der Unique Selling Proposition, dem USP.



Das bedeutet zweierlei:

1. Ihre Geschäftsidee muss sich für den Kunden in einem Angebot (»selling proposition«) äußern, das sinnvoll seine individuellen Anforderungen erfüllt. Viele Neugründungen scheitern daran, dass die Kunden die Vorzüge eines Produkts nicht verstehen und somit auch nicht kaufen – daran sind jedoch nicht etwa die Kunden schuld.
2. Ihr Angebot sollte einzigartig sein (unique). Der Kunde soll sich nicht für irgendeine neue Lösung entscheiden, die auf den Markt kommt, sondern für Ihre Lösung. Sie müssen die Kunden also davon überzeugen, dass Ihr Angebot den höheren Nutzen oder Mehrwert im Vergleich zum Wettbewerb bietet – nur dann werden sie Ihnen den Zuschlag geben.

Ein Unternehmen, das seit Jahren erfolgreich ein bestimmtes Produkt in seiner Wertschöpfungskette eingesetzt hat, wird nicht ohne weiteres von Bewährtem oder Bekanntem abzubringen sein, da ein Misserfolg große finanzielle Risiken birgt. Nur wenn der versprochene Kundennutzen einmalig und groß genug ist, wird sich ein solches Unternehmen gegen etablierte Hersteller und für einen neugegründeten Anbieter entscheiden.

1.



UNSER TIPP

Ein Bild des Produkts, des Prototyps, der Dienstleistung in Aktion oder ein Flussdiagramm eines Prozesses erlaubt es den Lesern, sich etwas konkret vorzustellen. Sie erleichtern den Lesern damit das Verständnis und dokumentieren die Produktreife. Kommunizieren Sie daher unbedingt auch visuell.

Vermeiden Sie Fachtermini, Abkürzungen und zu umfangreiche und unverständliche bzw. technische Ausführungen. Kapitalgeber möchten ein prinzipielles Verständnis der Idee und Techniken erhalten.

SCHUTZ DER GESCHÄFTSIDE

Richtig schlagkräftige Ideen sind das Ergebnis harter Arbeit. Um sie zu schützen, sollte das Vorhaben schnell umgesetzt werden. Dieser Aufwand – eine sogenannte Eintrittsbarriere – kann potenzielle Wettbewerber abschrecken.

Außerdem können Sie sich jedoch auch rechtlich absichern, mit der Patentierung und der Vertraulichkeitsklärung:

Insbesondere in den Life Sciences, Chemie und Energie kann eine frühzeitige Patentierung ratsam sein, denn es gibt genügend finanzkräftige Wettbewerber, die auf einem interessanten Arbeitsgebiet mit hohem Ressourceneinsatz einen Wissensvorsprung aufholen können. Außerdem wollen Investoren sicher gehen, dass die Idee, in die sie investieren, vor einer Nachahmung von einem Wettbewerber und dem damit einhergehenden Wertverlust geschützt ist.

Mehr dazu erfahren Sie in dem Kapitel 5
[↪ MARKTEINTRITTSBARRIEREN.](#)

Anwälte, Treuhänder und Bankangestellte sind von Gesetzes wegen zu Vertraulichkeit verpflichtet. Auch Venture Capital-Geber haben großes Interesse daran, die Vertraulichkeit der an sie herangetragenen Ideen zu wahren – kann sich dahinter doch ein renditestarkes Investment verbergen. Das Gleiche gilt grundsätzlich für alle professionellen Marktakteure, wie Berater verschiedenster Disziplinen, Rechtsanwälte, Steuer- oder Unternehmensberater.

Bei anderen Gesprächspartnern kann eine Vertraulichkeitserklärung nützlich sein – informieren Sie sich vorab auf jeden Fall über die Leute, mit denen Sie über die Idee sprechen wollen.



ZITAT

»...«

»Geheimhaltung und Vertraulichkeit sind für Gründer und Unternehmen im Life-Science Bereich von essentieller Bedeutung. Es gilt zu vermeiden, dass Geschäftsideen, Know-How und sonstige sensible Informationen ungeregelt an die Öffentlichkeit oder Vertragspartner gelangen. Es empfiehlt sich der Abschluss von Geheimhaltungsvereinbarungen, je nach Kooperationspartner in einer separaten Vereinbarung oder als Teil des Vertragswerkes. Aus Sicht der Gründer / Unternehmen ist hierbei wichtig, präzise Definitionen der sensiblen Informationen, Verwendungsgebote und -verbote sowie Rückgabe- und Zerstörungspflichten bei Beendigung der Zusammenarbeit zu regeln.«



1.

Julia Braun , Baker & McKenzie, München

Im folgenden ist ein Muster gezeigt, wie die Geschäftsidee im Read Deck dargestellt werden kann.

ABBILDUNG 6

Das Kapitel »Geschäftsidee« verteilt sich im Read-Deck auf verschiedene Folien





CHECKLISTE GESCHÄFTSIDE

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?

- ☐ Zu lösendes Problem
- ☐ Ursprung der Geschäftsidee
- ☐ Genereller Kundennutzen der Idee
- ☐ Einzigartigkeit Ihrer Verkaufsposition (USP)
- ☐ Aktueller Stand der Technik in Ihrem Gebiet
- ☐ Nutzensvorsprung gegenüber Wettbewerbern (Produktvergleichsmatrix)
- ☐ Beschreibung der Innovation des Produkts oder der Dienstleistung
- ☐ Zulassungen, Zertifizierungen, Industriestandards, die erfüllt sein müssen
- ☐ Umsatzmöglichkeiten und Kosten (grobe Übersicht)
- ☐ Schutz vor Nachahmern / Patente, Gebrauchsmuster etc.
(nur Hinweise, später ausführlich)

1.



1.1

DAS GESCHÄFTSMODELL

Das Geschäftsmodell beschreibt die Mittel und Wege, wie diese Geschäftsidee erfolgreich am Markt umgesetzt werden soll und wie Sie mit Ihrer Dienstleistungs- oder Ihrer Produktidee Geld verdienen wollen. Hier beschreiben Sie, welche Abläufe und Zusammenhänge notwendig sind und von Ihnen organisiert werden müssen, um ein profitables Unternehmen auf den Weg zu bringen. Im Grunde zeichnen Sie einen Entwurf Ihres Unternehmens auf dem Papier, so wie es in der Realität errichtet werden soll.

Um ein ganzheitliches Geschäftsmodell zu entwickeln ist es sinnvoll, sich die einzelnen Elemente eines Geschäfts-

modells vorzunehmen. Insbesondere Neuunternehmen können die folgenden zwei Varianten nutzen, die sich in der Praxis bewährt haben:

1. **DAS MAGISCHE DREIECK**
2. **DAS BUSINESS MODEL CANVAS**

Unabhängig, für welche Herangehensweise Sie sich entscheiden: Das Geschäftsmodell ist erfolgskritisch für Ihr Unternehmen. Spielen Sie daher das Geschäftsmodell immer wieder durch, damit Sie es weiter verfeinern oder gar substantiell anpassen.

1.

ZITAT

»...«

»Von Anfang an muss der Kunde im Mittelpunkt stehen. Es geht um die Entwicklung eines Produktes und nicht um ein Forschungsprojekt. Gründer sollten das bei der Entwicklung ihrer Geschäftsidee berücksichtigen und frühzeitig erkennen, welche Partner und Kompetenzen mit an Bord müssen. Nur so wird aus der Idee ein tragfähiges Geschäftsmodell. Dabei sollten Sie als Gründer drei Dinge besonders beherzigen: Fokus, Fokus, Fokus.«



Dr. Christian Tidona, BioMed X Innovation Center, Heidelberg

DAS MAGISCHE DREIECK

Das **MAGISCHE DREIECK** spannt vier Dimensionen zur Beschreibung des Geschäftsmodells auf. Die Kernfragen, die Sie dafür beantworten sollten:

1. Wer sind Ihre Zielkunden?

Der Kunde ist letztlich derjenige, der über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet. Daher steht er im Zentrum des Geschäftsmodells. Entscheidend ist es zu verstehen, wer die für Sie relevanten Kundensegmente sind – und welche nicht.

2. Was bieten Sie Ihrem Kunden?

Im nächsten Schritt wird festgelegt, wie Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden befriedigen. Definieren Sie in dieser Dimension welches Nutzenversprechen Sie Ihren Kunden geben.

3. Wie stellen Sie die Leistungen her?

Für die Erfüllung Ihres Nutzenversprechens benötigen Sie verschiedene Aktivitäten und Prozesse sowie Ressourcen. Die Anordnung der wertschöpfenden Schritte bildet das Geschäftssystem innerhalb Ihres Unternehmens.

4. Wie erzielen Sie einen Wert?

Am Ende des Tages müssen Sie mit Ihrem Unternehmen Geld verdienen! Das Erlösmodell zeigt auf, wie dies geschieht. Klassische Beispiele sind nutzungsabhängige Entgelte oder mengenabhängige Entgelte.



ABBILDUNG 7

Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells



Quelle: modifiziert nach Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik: »Geschäftsmodelle entwickeln«

1.

EXKURS

WERTSCHÖPFUNGSKETTE VS. GESCHÄFTSSYSTEM

Die Begriffe Wertschöpfungskette und Geschäftssystem werden in der unternehmerischen Welt uneinheitlich verwendet, selbst in der ökonomischen Literatur. Aus unserer Sicht hat sich folgende Unterscheidung bewährt:

Die Wertschöpfungskette stellt alle wertschöpfenden Aktivitäten und Prozesse dar und kann sowohl innerbetrieblich als auch überbetrieblich für eine ganze Industrie angewandt werden, vom ersten Kettenglied bis zum Endkunden.

Das Geschäftssystem kann neben den wertschöpfenden Aktivitäten auch nicht-wertschöpfende aber für das Unternehmen notwendige Aktivitäten darstellen und bezieht sich auf unternehmensinterne Aktivitäten bzw. Aktivitäten, die im Leistungserstellungsprozess durch Kooperationspartner durchgeführt werden (siehe  MAKE-OR-BUY).

Der Begriff Geschäftssystem kann daher mehr oder weniger synonym zur innerbetrieblichen Wertschöpfungskette genutzt werden.



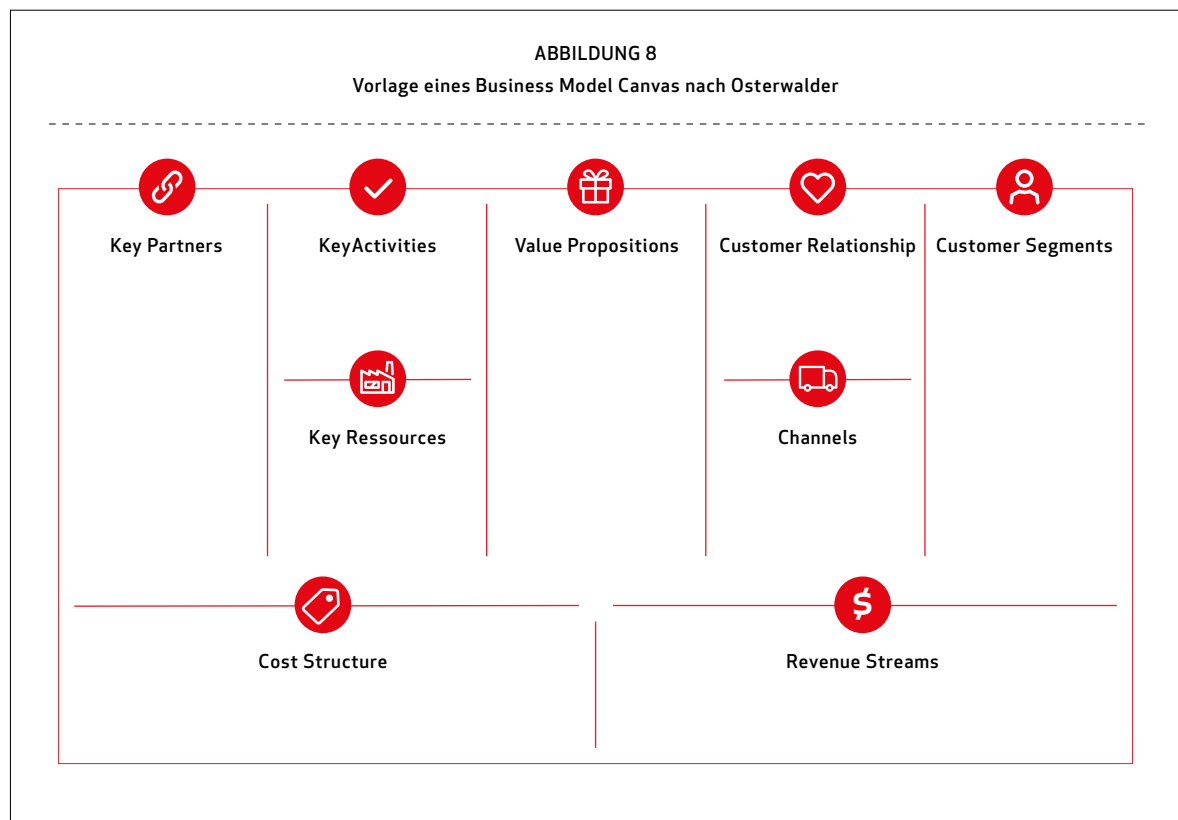
DAS BUSINESS MODEL CANVAS

Eine zweite Herangehensweise, um ein passendes Geschäftsmodelle zu entwickeln, ist das Business Model Canvas. Dabei wird das Geschäftsmodell in neun Schlüsselfaktoren aufgeteilt und z.B. auf einen großen Papierbogen (Canvas) auf einer Pinnwand aufgezeichnet. Die verschiedenen Faktoren werden in Stichworten auf Klebezetteln ausgearbeitet:

1. Kundensegmente
2. Nutzenversprechen
3. Vertriebs- und Kommunikationskanäle
4. Kundenbeziehungen
5. Erlösmodell
6. Schlüsselressourcen
7. Schlüsselaktivitäten
8. Schlüsselpartner
9. Kostenstruktur

Das Business Model Canvas eignet sich insbesondere für Workshops mit dem Gründerteam und erfahrenen Beratern. Eine Erweiterung des Business Model Canvas ist das Value Proposition Canvas. Im Fokus liegt hier der Wert und Nutzen für den Kunden.

1.



ZITAT

»Der erwartete Nutzen des Produktes bzw. der Dienstleistung ist für den (potenziellen) Kunden kaufentscheidend. Das Konzept »Value Proposition Canvas« systematisiert die Ausarbeitung der Kundennutzendimensionen und verbindet die Nutzenaspekte mit Produkten & Dienstleistungen bzw. deren Eigenschaften. Stellen Sie z.B. durch Befragung (potenzieller) Kunden sicher, dass Sie sich auf die, für diese wichtigen, Jobs, Pains und Gains fokussieren.«



Ingrid Genau, GENAU Consulting, Training, Coaching, Starnberg



UNSER TIPP

Im Internet gibt es zahlreiche freie Vorlagen für das Business Model Canvas. Zudem gibt es kurze Erklärvideos auf YouTube, die das erste Arbeiten mit dem Business Model Canvas erleichtern.

1.

VISION UND MISSION

Für den weitblickenden Unternehmer ist eine richtungsweisende Vision, die die Ziele in der Langzeitperspektive definiert, von hohem Wert. Die Vision formuliert den Kundennutzen, dient der Identifikation und der Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie bei den Mitarbeitern und hilft dem Gründungsteam den Realisierungsfahrplan zum Geschäftsauf- und -ausbau im Blick zu halten.

Die Unternehmensvision beantwortet also die Fragen, warum Sie das tun, was Sie heute tun, und wo sie in einigen Jahren mit Ihrem Unternehmen stehen wollen. Die Vision schafft so einen Orientierungsrahmen.

Davon zu unterscheiden ist die sich an die Kunden richtende Mission. Auch die Kunden des Unternehmens sollen wissen, wofür das Unternehmen steht und was es für die Kunden darstellen will. Dabei ist stets der eigene Anspruch maßgeblich.

Die Mission drückt aus, wie Sie und Ihr Unternehmen von Ihren Kunden gesehen werden wollen. Im idealen Fall kann sich der Kunde mit Ihrem Unternehmen identifizieren: Der Kunde hält so etwa auch in Krisenzeiten zu Ihnen oder testet auch neue Produkte erst einmal von Ihrem Unternehmen.

1.2 DAS GESCHÄFTSSYSTEM

Das Geschäftssystem beschreibt schließlich das Zusammenspiel einer Reihe von Einzeltätigkeiten, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts an einen Kunden oder zur Durchführung einer Dienstleistung notwendig sind.

VOM GENERISCHEN ZUM SPEZIFISCHEN GESCHÄFTSSYSTEM

Damit das generische Geschäftssystem umsetzbar wird, müssen Sie es auf Ihr Unternehmen übertragen und konkretisieren.

Ein Beispiel finden Sie in  ABBILDUNG 9 für ein Unternehmen, das neue Medikamente entwickelt.

Wie dies letztlich im Einzelfall für Ihr Unternehmen aussieht, hängt stark von der Branche ab, in der Sie tätig sind, und natürlich von Ihren Zielen.

Für ein reines Produktionsunternehmen ist es zum Beispiel sinnvoll, den Schritt Produktion in Teilschritte wie Einkauf, Rohmaterialbearbeitung, Teileherstellung und Montage zu zerlegen. Zusätzlich ist es vielleicht notwendig, den Schritt Vertrieb in Teilschritte wie Logistik, Großhandel und Einzelhandel aufzuspalten. An allgemeingültige Regeln oder Standards für ein Geschäftssystem mangelt es:

Ihr eigenes Geschäftssystem muss logisch aufgebaut, vollständig und für Ihre Planung nützlich sein. Vermeiden Sie daher es zu komplex werden zu lassen.

UNSER TIPP

Ein Read Deck ist immer individuell auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten. Ein Muster-Read Deck, nach dem auch immer wieder das Science4Life-Team gefragt wird, gibt es nicht. Das hier vorgestellte Werkzeug, ein Geschäftssystem zu entwickeln, belegt dies beispielhaft sehr früh: Das Schreiben eines Read Deck ist bereits mit Entscheidungen der Gründerin bzw. des Gründers oder des Gründerteams gespickt:

Der Anfang des Unternehmertums.

Auch wenn es das Muster Read Deck nicht gibt, stellen wir einige Good Practice Read Deck der vergangenen Runden zum Download zur Verfügung.

1.

DAS KERNGESCHÄFT DEFINIEREN

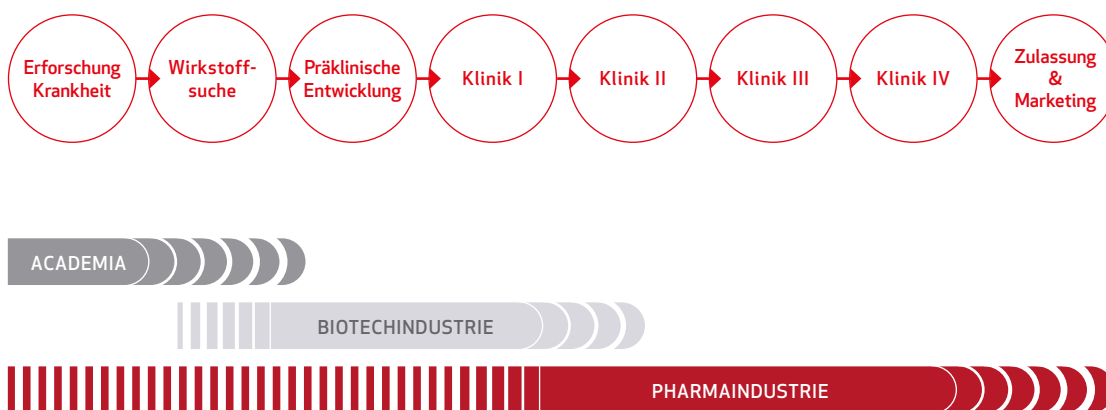
Eine wesentliche Frage des Geschäftssystems ist, auf welche Aufgaben und Tätigkeiten sich ein Unternehmen konzentrieren soll. Analysieren Sie zusammen mit Ihrem Unternehmerteam, mit welchen Tätigkeiten Sie wirklich innovativ sind und Neues schaffen. Definieren Sie ihre Kernkompetenzen – also das, was Sie und Ihr Team wirklich gut können und wofür ausreichende Ressourcen vorhanden sind – damit Sie die eigene Zeit sowie die Zeit der Mitarbeiter am wirkungsvollsten einsetzen, für Ihre Kunden den höchsten Nutzen schaffen und sich gleichzeitig gegenüber der Konkurrenz abheben. Wenn Sie einmal verstanden haben, aus welchen Schritten

Ihr Geschäftssystem besteht, wählen Sie jene aus, auf die Sie sich spezialisieren wollen, weil Sie diese besser selbst ausführen können als ein anderes Unternehmen.

Eine solche Spezialisierungstendenz ist allgemein seit längerem in der Industrie zu beobachten. Die Einbindung des Geschäftssystems eines biopharmazeutischen Unternehmens in die Wertschöpfungskette der pharmazeutischen Entwicklung zeigt Abbildung 9. Für eine Unternehmensgründung ist die Spezialisierung besonders wichtig. Sie sollten Ihre volle Energie auf wenige Schritte des Geschäftssystems ausrichten.

ABBILDUNG 9

Das generische Geschäftssystem am Beispiel eines biopharmazeutischen Unternehmens





ZITAT

»...«

»Industrie-Unternehmen suchen vermehrt die Zusammenarbeit mit innovativen Start-ups. Die Kooperation bietet Chancen auf beiden Seiten: Die Industrie bekommt Zugang zu frischen Ideen um bestehende Geschäftsbereiche zu erweitern oder neu aufzubauen. Die Start-ups profitieren vom Marktzugang der Großindustrie und der Erfahrung bei der Skalierung von Geschäftsmodellen. Viessmann setzt dabei mit seinem Programm »Innovation Boiler« gezielt auf eine Kooperation auf Augenhöhe unabhängig von Anteilen. Im Rahmen dieser individuellen Kooperation werden Startups auf unterschiedlichste Art und Weise unterstützt – insbesondere aber dadurch, dass wir als Pilotkunde Zugang zu unserer Wertschöpfungskette und internen sowie externen Experten bieten.«



1.

Fabian Stern, Viessmann Werke GmbH & Co. KG, Allendorf

1.3 MAKE-OR-BUY UND PARTNERSCHAFTEN

Wenn Sie den Kern Ihres Geschäfts festgelegt und das notwendige Geschäftssystem aufgezeichnet haben, müssen Sie sich überlegen, wer nun die einzelnen Schritte am besten ausführt.

Aktivitäten, die außerhalb des gewählten Fokus liegen, sollten Dritten übertragen werden. Dabei sollten Sie sich fragen:

Sind in meinem Unternehmen die Fähigkeiten und Ressourcen vorhanden, um eine bestimmte Aufgabe selbst zu erfüllen, oder ist die Erfüllung der Aufgabe bei einem Partner, der in die Materie einarbeitet ist, eventuell besser aufgehoben?

Ein Trend, der auch bei großen Pharmaunternehmen in den letzten Jahren verfolgt wurde, ist das Auslagern der Durchführung klinischer Studie an Clinical Research Organisations (CROs). Die Kompetenz dazu wird auch bei großen, kapitalstarken Medikamentenentwicklern direkt von Spezialisten geleistet.

Ein Beispiel aus dem kaufmännischen Bereich, das bereits wesentlich früher in der Wertschöpfungskette eingreift, betrifft etwa die Buchhaltung. Sie werden früh entscheiden müssen, ob Sie die dazu notwendigen Ressourcen freihalten oder die Unterlagen von einem Steuerberater Ihres Vertrauens von Anfang an durchführen lassen.



UNSER TIPP

Nur durch die Konzentration auf Ihre Kernkompetenzen können Sie eine optimale Wertschöpfung erreichen.

EIGENERSTELLUNG ODER FREMDVERGABE

»Make or buy«-Entscheidungen müssen Sie bewusst und nach Abwägen aller Vor- und Nachteile treffen.

Stützen Sie sich dabei auf folgende Kriterien:

Strategische Bedeutung

Leistungen, die wesentlich zu Ihrem Wettbewerbsvorteil beitragen, sind für Ihr Unternehmen von strategischer Bedeutung. Diese Aufgaben müssen Sie unter eigener Kontrolle behalten. Beispielsweise würden Technologieunternehmen kaum Forschung und Entwicklung aus der Hand geben.

Beste Eignung

Jede unternehmerische Tätigkeit erfordert spezifische Fähigkeiten, die im Unternehmerteam möglicherweise fehlen. Überlegen Sie sich, ob es im konkreten Fall sinnvoll ist, die Aufgabe einem spezialisierten Unternehmen zu übertragen. Ein Beispiel: Ein Team, das einen Enzymtest entwickelt, beherrscht zwar die biochemischen Techniken, aber es mangelt möglicherweise an ausreichenden Fertigkeiten in der Produktion – es wird diese Aufgabe deshalb besser fremdvergeben.

Spezialisierte Unternehmen können aufgrund ihrer Erfahrung eine Aufgabe häufig sowohl besser ausführen, als auch infolge hoher Auftragsvolumen Kostenvorteile erzielen.

Marktangebot

Bevor Sie ein Produkt oder eine Dienstleistung einkaufen, müssen Sie abklären, ob diese in der gewünschten Form oder Spezifikation auf dem Markt erhältlich sind. Verhandeln Sie mit mehreren Anbietern: Sie kommen dabei meist zu besseren Konditionen und lernen gleichzeitig mehr über die einzukaufende Leistung. Oft können Sie einem Lieferanten sogar helfen, seine Leistung zu verbessern. Falls für eine gewünschte Leistung kein Lieferant zu finden ist, können Sie vielleicht mit einem Partner die notwendigen Fähigkeiten zusammen entwickeln. In einigen innovativen Geschäftssystemen werden sogar die meisten Funktionen ausgelagert. Abbildung 10 zeigt ein klassisches Geschäftssystem mit hohem Inhouse-Anteil, Abbildung 11 zeigt im Gegensatz dazu beispielhaft ein Geschäftssystem, bei dem bis auf die Geschäftsführung nur der Vertrieb selber organisiert wird.

1.

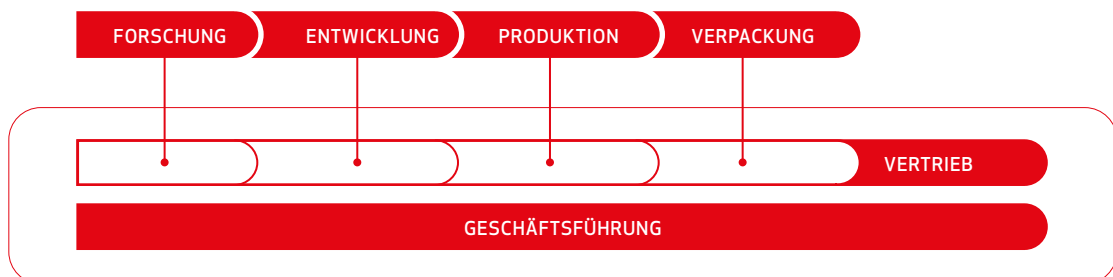
ABBILDUNG 10

Geschäftssystem mit hohem Inhouse-Anteil



ABBILDUNG 11

Geschäftssystem mit hohem Outsourcing-Anteil



PARTNERSCHAFTEN

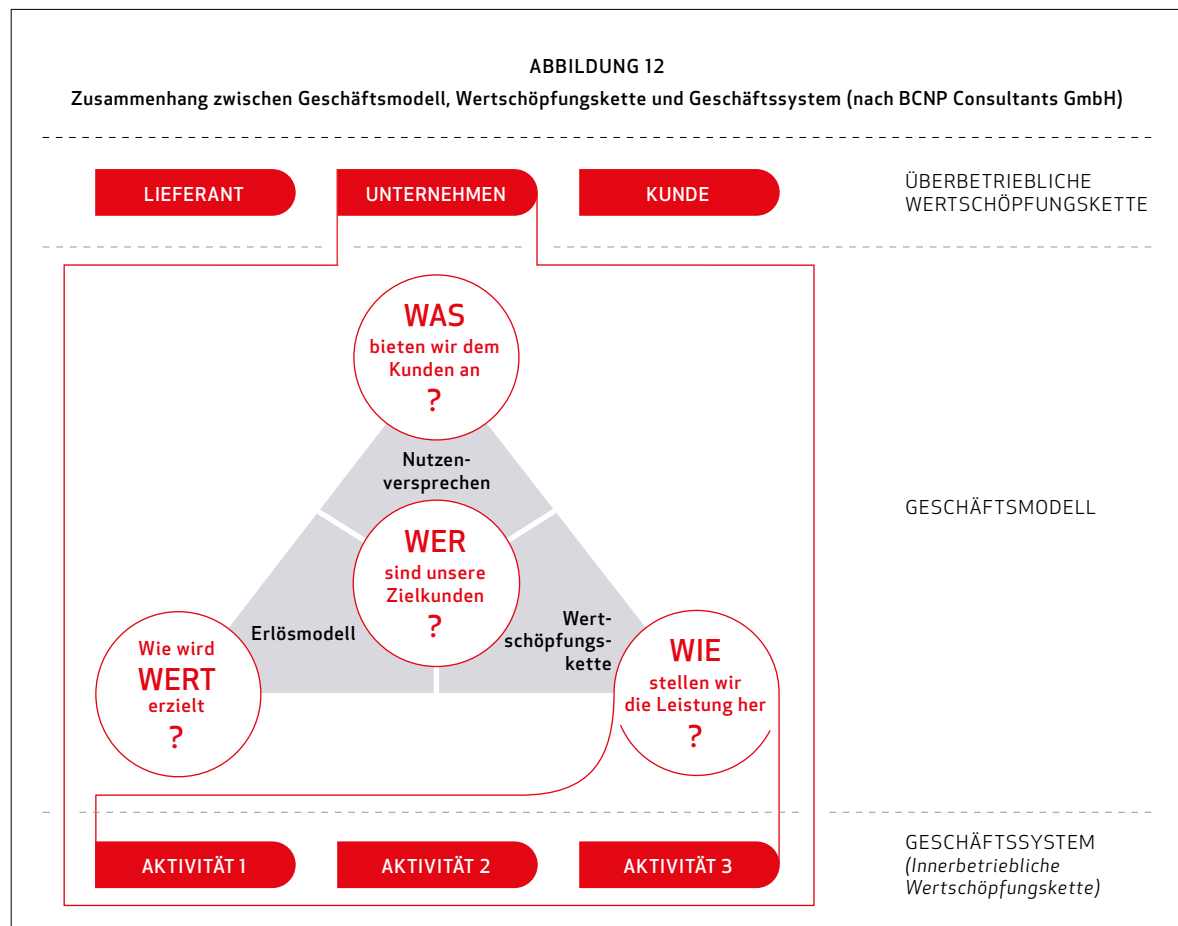
Für ein neu gegründetes Unternehmen ist die Frage, wie es mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten will, besonders relevant. Jede Art der Zusammenarbeit hat Vor- und Nachteile:

- Lose, unverbindliche Partnerschaften bedeuten für keine Seite eine große Verpflichtung. Beide Parteien können die Partnerschaft einfach und schnell beenden. Beide Seiten leben aber auch mit der Unsicherheit, dass die Zulieferung oder die Nachfrage schnell eingeschränkt werden kann. Zudem wird ein Lieferant nur teilweise auf die besonderen Bedürfnisse eines Kunden eingehen. Lose Beziehungen sind deshalb typisch für Massenprodukte, Alltagsdienstleistungen und standardisierte Komponenten, für die leicht Ersatzkäufer und Ersatzlieferanten zur Stelle sind.
- Enge Partnerschaften sind durch zum Teil starke Abhängigkeit zwischen den Partnern geprägt. Sie sind typisch für hochspezialisierte Produkte und

Dienstleistungen oder bei großem Handelsvolumen. In solchen Situationen ist es normalerweise für beide Seiten schwierig, kurzfristig den Partner zu wechseln oder große Mengen spezieller Komponenten innerhalb kurzer Zeit von einem anderen Hersteller zu beziehen bzw. auf dem Markt zu verkaufen. Der Vorteil für beide Seiten ist die Sicherheit einer festen Beziehung und die Möglichkeit, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und von den Stärken des Partners zu profitieren.

Überlegen Sie sich bereits im Read Deck, wie und mit wem Sie später zusammenarbeiten werden. Schließlich bieten Partnerschaften Ihrem noch jungen Unternehmen die Chance, von den Stärken etablierter Unternehmen zu profitieren und sich auf den Aufbau eigener Stärken zu konzentrieren. Auf diese Weise können Sie früher profitabel werden, schneller wachsen als es im Alleingang möglich ist oder sich in Krisenzeiten stabil am Markt behaupten.

Unter »WEITERFÜHRENDE LITERATUR« finden Sie auch Literatur zum Thema »MAKE-OR-BUY«. Abbildung 12 fasst nochmals die Zusammenhänge zwischen Geschäftsmodell, (überbetriebliche) Wertschöpfungskette und Geschäftssystem zusammen.





CHECKLISTE

CHECKLISTE GESCHÄFTSMODELL UND GESCHÄFTSSYSTEM*Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?*

- ☐ Architektur der überbetrieblichen Wertschöpfungskette
- ☐ Darstellung, wie sich mit der Geschäftsidee Geld verdienen lässt (Erlösmodell)
- ☐ Vision und Mission
- ☐ Darstellung des Geschäftssystems, detailliert auf das Unternehmen zugeschnitten
- ☐ Kernkompetenzen des Unternehmens, Kerngeschäft
- ☐ Nennung der Kooperationspartner
- ☐ Eigenerstellung oder Fremdvergabe (»Make or buy«)

1.



ZWECK DES KAPITELS

- Sie stellen dem Leser Ihr Unternehmerteam vor.
- Sie zeigen, welche Qualifikationen und Erfahrungen für die Umsetzungen der Geschäftsidee vorhanden sind.
- Sie beschreiben, wie Sie fehlende Kompetenzen ergänzen.



Am Ende ist eine Geschäftsidee nur so gut wie die Menschen, die sie umsetzen. Für Investoren ist das Unternehmerteam einer der kritischen Erfolgsfaktoren einer Gründung, denn erst die erfolgreiche Umsetzung der Idee durch unternehmerisches Handeln und fachliche Kompetenz bringt den Erfolg. Im Team können die unterschiedlichen Anforderungen einer Unternehmensgründung am besten gemeistert werden. Darum sind

komplementäre Fähigkeiten der Teammitglieder für die verschiedenen Aufgaben in einem Unternehmen überaus hilfreich.

Zusätzlich bringt das Team den Vorteil, dass die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird: Auch wenn ein Mitglied einmal ausfällt, ist das Risiko ausgeschlossen, dass das ganze Unternehmen zu Fall kommt.

2.

2.1 FÄHIGKEITEN DES UNTERNEHMERTEAMS

EIN SCHLAGKRÄFTIGES TEAM AUFBAUEN

Die Erfolgchancen Ihres Gründungsvorhabens erhöhen Sie erheblich, wenn Sie dafür sorgen, dass Sie und Ihre Mitgründerinnen und -gründer als echtes Team ans Werk gehen.

Beachten Sie dabei die dafür im Allgemeinen geltenden Merkmale eines Unternehmerteams:

- Einzelne Personen haben komplementäre Eigenschaften und Stärken
- Alle haben eine gemeinsame Vision und wollen den Erfolg
- Jeder zeigt hohe Flexibilität und Kompromissbereitschaft bei Schwierigkeiten
- Jeder ist bereit unternehmerisches Risiko zu tragen
- Bei Rückschlägen formiert man sich neu, um die Hürde im zweiten oder dritten Anlauf zu nehmen

- Die weichen Faktoren und Netzwerke runden die Fähigkeiten ab
- Bei Rückschlägen gibt man nicht auf, sondern formiert sich neu, um die Hürde im zweiten oder dritten Anlauf zu nehmen
- Die weichen Faktoren und Netzwerke runden die Fähigkeiten ab

Team ist nicht gleich Team – oft ist ein sogenanntes Team eine reine Arbeitsgruppe, die lediglich die Einzelleistungen der Mitglieder zusammenfasst, ihre Gesamtleistung entspricht der Summe der einzelnen Beiträge. Ein Team dagegen erzielt immer ein Gesamtergebnis, das mehr ist als die Summe der Einzelleistungen – allerdings nur, wenn es richtig zusammengesetzt ist und eine gemeinsame Arbeitsweise findet.

ZITAT

»...«

»Gründer versuchen nicht selten, sich mit ihrem Start-up ihre ganz persönliche Lebens-Vision von Freiheit, Selbstbestimmtheit oder einer besseren Welt zu erfüllen.

Naturgemäß überschneiden sich die persönliche Vision und damit die persönlichen Werte von Gründerteams nur in Teilen, was zu erheblichen Konflikten führen kann. Mit dem Value-Canvas finden Teams ihre persönlichen und gemeinsamen Werte, und damit das Fundament, auf dem erfolgreiche Teams stehen.«



Prof. Dr. Stephan Haubold, Hochschule Fresenius, Idstein



DIE TEAMMITGLIEDER IM DETAIL

Die Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder können in zwei Bereiche aufgeteilt werden:

1. **Sachliche Kompetenzen und Erfahrungen**
2. **Soziale Kompetenzen**

Für externe Read Deck-Adressaten ist Sachkompetenz einfacher zu bewerten als weiche Faktoren.

Neben dem technologischen Wissen spielen insbesondere relevante Erfahrungen, etwa in Projekten in der Forschung und Entwicklung in einem Industrieunternehmen, eine Rolle.

Besonders wertvoll ist es natürlich, wenn ein Teammitglied bereits Erfahrungen im Aufbau eines Unternehmens gesammelt hat.

Soziale Kompetenzen zu belegen ist deutlich schwieriger als Sachkompetenzen. Zeigen Sie dem Leser anhand konkreter Sachverhalte aus der Vergangenheit, welche weichen Faktoren Sie in das Unternehmen einbringen: Konnten Sie bereits Führungskompetenzen in Projekten nachweisen, die Sie geleitet haben? Oder haben Sie früher schon andere für Ihre Ideen begeistern können und sind deshalb prädestiniert dafür Kunden von Ihrem Produkt zu begeistern?

Persönlichkeit, Sach- und Sozialkompetenz sowie Engagement der Mitglieder des Gründungsteams bestimmen bis zu 80 Prozent die Entscheidung des Investors für oder gegen ein Projekt. Nutzen Sie die Chance und zeigen Sie gerade in der Anfangsphase, was Ihr Team ausmacht.

2.

DAS UNTERNEHMERTEAM VORSTELLEN

Beschreiben Sie die Fähigkeiten und Merkmale des Teams und der einzelnen Mitglieder beispielsweise mit folgenden Angaben:

TEAM ALS GANZES

- komplementäre Fähigkeiten der Teammitglieder
- Evidenz, dass sie zusammenarbeiten können und auch bei Schwierigkeiten zusammenhalten werden
- persönliches Engagement des Teams
- Eigentumsverhältnisse

ROLLEN DER EINZELNEN MITGLIEDER

- Funktion im Unternehmen
- relevante Meilensteine im Lebenslauf wie Studium, Fachausbildung, praktische Erfahrung
- Führungs- und Kommunikationspraxis
- Hinweise auf spezielle Fähigkeiten

Halten Sie sich kurz, 3 bis 4 Bullets pro Teammitglied reichen. Wichtig ist, dass die genannten Dinge eine hohe Relevanz für den Erfolg der Gründungsidee haben. Vollständige, aber dennoch kurze Lebensläufe können Sie im Anhang beifügen.



ZITAT

»...«

»In einem funktionierenden Team sind offene Kommunikation und beiderseitiges Vertrauen der Schlüssel für den Erfolg eines Teams. Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen, berichten Sie regelmäßig über Ihre Erfahrungen – was hat funktioniert, was ist nicht so gut gelaufen, und was würden Sie das nächste Mal anders machen.

Wenn Kollegen um Rat oder nach Informationen fragen, gehen Sie konstruktiv darauf ein. Suchen Sie nicht nach den verantwortlichen Personen bei Fehlern, sondern nach der Ursache und nach Lösungen, um den Prozess in der Zukunft besser zu gestalten.

Die eindeutige und klare Definition und Kommunikation der Ziele des Unternehmens und in den jeweiligen Projekten sind die Basis für die persönliche Identifikation jeder einzelnen Person im Team mit seinen Aufgaben und dem Unternehmen. Die individuellen Rollen und Aufgaben im Team müssen bekannt sein und kontinuierlich geschätzt werden. Wenn jeder auch die Arbeit der Anderen als wichtigen Beitrag zum Ganzen anerkennt entsteht »Teamgeist«, und motiviert den bestmöglichen eigenen Beitrag für den gemeinsamen Erfolg zu erbringen.«



2.

Lothar Keck, KIC InnoEnergy Germany GmbH, Karlsruhe

DIE ANALYSE DER FÄHIGKEITEN

Für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung sollten die Kernkompetenzen eines Unternehmens durch das Team abgedeckt sein. Die Anforderungen an ein Team variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Einen vollständigen Überblick über die benötigten Fähigkeiten erhalten Sie zum Beispiel, wenn Sie Ihr Geschäftssystem und Ihre Organisation Schritt für Schritt durchgehen.

Dass ein junges Start-up von Beginn an über alle notwendigen Kompetenzen verfügt, ist in der Regel unrealistisch. Wichtig ist, dass Sie Ihre Kompetenzlücken erkennen. Dabei hilft eine systematische Darstellung der notwendigen und vorhandenen Fähigkeiten, z.B. in einer GAP-Analyse ( ABBILDUNG 13).

Entscheidend ist, ehrlich bei der Analyse zu sein, weil ein erfahrener Leser es merken wird und Ihnen möglicherweise sein Vertrauen entzieht.

Zeigen Sie auf, wie Sie die Kompetenzlücken schließen wollen und stellen Sie so Ihre strategischen und unternehmerischen Fähigkeiten dar.

Im Übrigen ist es durchaus möglich noch unbesetzte Positionen aufzuführen. Nutzen Sie dafür das lateinische Kürzel N.N, was so viel heißt wie (noch) zu nennender Name.

UNSER TIPP



Nutzen Sie das Netzwerk von Science4Life, um mit Gleichinteressierten zusammen zu kommen. Möglicherweise finden Sie so noch fehlende Teammitglieder.



ABBILDUNG 13
Fähigkeitsprofil der Teammitglieder

		J. MILLER	C. MEYER	S. SCHMIDT	N.N.	N.N.
		Geschäftsführung	Forschung & Entwicklung	Business Development	Finanzen & Administration	Produktion
HARTE FAKTOREN	Technologie		●			●
	Finanzen	○			●	
	Projektmanagement	●	○			
	Netzwerk/Kontakte	○		●	○	
	Marketing/Vertrieb		●	●		
	Produktion					●
	Personalwesen		○		●	
WEICHE FAKTOREN	Internationalität	○	○		○	
	Initiative			●		●
	Kommunikation	●			●	
	Verhandlungsgeschick	●				
	Durchsetzungsvermögen	●			○	●

STARK AUSGEPRÄGT ● NORMAL AUSGEPRÄGT ○

2.

ERGÄNZUNG DURCH EXTERNE BERATER

Für verschiedene Tätigkeitsfelder können externe Berater hinzugezogen werden: Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Patent- oder Rechtsanwälte, Public Relations-Berater, Marktforscher etc. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn es sich um Aufgaben handelt, die außerhalb der Kernaufgaben des Unternehmens liegen und nur einen zeitlich begrenzten Aufwand bedeuten, aber auch bei Aufgaben, die ein spezielles Wissen oder besondere Erfahrungen erfordern (vgl. »MAKE OR BUY«). In den letzten Jahren sind zum Beispiel viele Start up-Unternehmen dazu übergegangen, einen leitenden Finanzexperten und Kaufmann als CFO (Chief Financial Officer) in den Startjahren mittels Teilzeit- oder Beratungsanstellungen ins Unternehmen zu holen und so die Zeit zu überbrücken, bis das Unternehmen eine entsprechende Größe und Aufgaben für eine Vollzeitbeschäftigung hat.

Um dauerhaft Kompetenz im Unternehmen zu haben, können verschiedene Netzwerke oder auch Personaldienstleister weiterhelfen, die geeignete Person zu finden. Sind die Aufgaben von unternehmerischer Bedeutung oder hat der Umfang zeitlich zugenommen, bietet sich als Lösungsmöglichkeit gezielte Fortbildung oder die Einstellung von weiterem Personal an.

Nutzen Sie externe Beratung, so weisen Sie in Ihrem Read Deck unbedingt darauf hin. Die externe Beratung kann jedoch von den Adressaten des Read

Deck unterschiedlich interpretiert werden. Einerseits kann dies als Zeichen von Professionalität gedeutet werden, andererseits machen viele Meinungen die Entscheidungsfindung oft schwerer. Bestimmte Aussagen im Read Deck erscheinen qualitativ hochwertiger, wenn ein Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer das Gründungsvorhaben beratend unterstützt hat. Insbesondere Banken fordern häufig ein geprüftes Zahlenwerk im Read Deck. Durch einen Patentanwalt geprüfte Patente sind immer zu begrüßen. Und das Corporate Design kann durch eine Werbeagentur durchgängig umgesetzt werden. Finanzielle und zeitliche Ressourcen werden auf diese Weise geschont und ermöglichen dem Unternehmerteam, sich auf die eigenen Kompetenzen zu konzentrieren.

EINEN BEIRAT AUFBAUEN

Neben externen Beratern auf Honorarbasis ist ein Beirat zu begrüßen. Die Mitglieder des Beirats haben in der Regel keine Entscheidungsbefugnisse, sondern beschränken sich auf Beratungen und Empfehlungen. Die Mitglieder sollten erfahrene Personen im Bereich Ihrer Geschäftsidee sein und sich interdisziplinär ergänzen. In dem Beirat eines Technologieunternehmens sollten neben Wissenschaftler auch Industrievertreter bzw. industrieerfahrene Personen vertreten sein, die Ihnen z. B. Tipps bezüglich ungeschriebener Branchengesetze geben.



EXKURS

**DIE VERTEILUNG DER ANTEILE**

Um Enttäuschungen und Streitigkeiten zwischen den Unternehmensgründerinnen und -gründern vorzubeugen, empfiehlt es sich, frühzeitig eine Zielvorstellung von den Eigentumsverhältnissen des zu etablierenden Unternehmens zu formulieren. Das Unternehmerteam sollte sich einig sein, bevor das Gespräch mit Investoren gesucht wird. Leider entzweien sich Teams auch immer wieder an dieser Frage.

Bei weiteren Finanzierungsrunden ist zusätzlich zu beachten, dass weitere Anteile an die Investoren abgegeben werden müssen. Die wenigsten Unternehmensgründerinnen und -gründer sind in der Lage, alle notwendigen Fähigkeiten zu stellen und damit die volle Kontrolle über die Anteile ihres Unternehmens zu behalten.

Bei der Aufnahme externer Investoren sollten Sie allerdings auch folgenden Vergleich beachten: Ein guter Partner trägt oft wesentlich zum Unternehmenserfolg und somit zum Unternehmenswachstum, das dann wiederum im persönlichen finanziellen Erfolg jedes Eigentümers beiträgt. Für Sie als Gründerin oder als Gründer kann dies bedeuten: 70 Prozent der Unternehmensanteile an einem Unternehmen mit einem Wert von 3 Mio. Euro sind wenig im Vergleich mit einem Eigentum von 50 Prozent der Anteile an einem Unternehmen mit einem Wert von 20 Mio. Euro.

2.

ZITAT



»Die Verteilung von Gründershares ist keine Sache, die man mal eben beim Bier klar machen sollte. Es bedarf ehrlicher und offener Diskussion, denn nicht interessensgleiche Gründeranteile sind eine Sollbruchstelle, wenn nicht alles nach Plan läuft. Zu bedenken: Was hat ein Gründer bisher geleistet und welche Rolle wird er in den kommenden Jahren spielen? Ein Gründerprofessor, der an der Uni bleibt sollte eine andere Gewichtung bekommen, als der operativ tätige Geschäftsführer. Anteile patentgebender Einrichtungen sollten < ca.10% und ohne Sonderrechte (z.B. preferred shares) bleiben. Insgesamt gilt: es ist nicht die Menge an Anteilen, sondern deren Wert, der einen Exit für alle Gesellschafter spannend macht.«



Dr. Martin Pfister, High-Tech Gründerfonds Management GmbH, Bonn



CHECKLISTE

**CHECKLISTE UNTERNEHMERTEAM***Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?*

- ☐ Alle Mitglieder des Unternehmerteams und weitere Schlüsselpersonen (ggf. mit Bild)
- ☐ Erfahrungen, Fähigkeiten und Kontakte, die für die Umsetzung der Geschäftsidee und den Aufbau des Unternehmens von Nutzen sind (3 bis max. 4 wichtige Punkte pro Person)
- ☐ Aufgabenverteilung im Team
- ☐ Fehlende Erfahrungen und Fähigkeiten, Lücken im Team, Bereitschaft, Lücken zu füllen
- ☐ Eigentumsverhältnisse, Leistungsanreize

2.



ZWECK DES KAPITELS

- Sie definieren Ihren Markt.
- Sie geben eine Abschätzung, wie groß Ihr Markt ist und wie viel Sie davon erobern werden.
- Sie vergleichen sich mit relevanten Wettbewerbern, um Ihre Marktchancen einschätzen zu können.



Ihr Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn der Markt aufnahmefähig für Ihre Produkte oder Dienstleistungen ist. Eine gute Kenntnis des Markts, der Kunden und ihrer Bedürfnisse ist die Basis eines jeden Geschäftserfolgs. Es werden nur diejenigen Kunden Ihr Produkt kaufen, die sich davon einen höheren Nutzen versprechen als vom Kauf eines Konkurrenzprodukts oder vom Verzicht auf einen Kauf. Deshalb müssen Sie auch Ihren Wettbewerb analysieren.

Neben der Überzeugung des Investors müssen Sie sich auch selbst vergewissern, ob Ihre Geschäftsidee einen Markt hat, den Sie mit Gewinn bedienen können. Die Marktanalyse dient letztlich zunächst einmal Ihnen selbst, die richtigen Weichen zum Aufbau eines Geschäftsmodells zu fällen.

Schließlich sind Sie zunächst der Investor in Ihr eigenes Unternehmen und Sie möchten sich vergewissern, dass Sie Ihre Erwartungen an die Wachstumsmöglichkeiten des Geschäfts erfüllen können. Wichtig sind klare und schlüssige Aussagen zur Attraktivität des angestrebten Markts und eine realistische Einschätzung der eigenen Position im Vergleich zum Wettbewerb.

Daher gehören die folgenden beiden Elemente unabhängig zu einer Marktanalyse:

1. Untersuchung der Marktattraktivität

Hier zeigen Sie, warum es für Sie attraktiv ist, sich in diesem Markt zu begeben. Sie untersuchen, wie sich ihr potenzieller Kundenkreis zusammensetzt und was dessen Größe ist. Anhand dieser Daten stellen Sie das Marktvolumen und das Marktpotenzial für Ihre Geschäftsidee dar. Sie erläutern wie groß Ihr Marktanteil werden kann und beziffern das Marktwachstum, aber auch welche Kräfte diesen Markt antreiben und durch welche Entwicklungen er bedroht werden könnte.

2. Wettbewerbsanalyse

Hier analysieren Sie Ihre Wettbewerber, die mit vergleichbaren Produkten (direkte Wettbewerber) oder mit einer anderen Technologie (indirekte Wettbewerber) das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen können. Interessant dabei ist die Struktur des Wettbewerbs (Zahl, Marktanteile, Marktverhalten, relative Kostenposition) und das voraussichtliche Verhalten wichtiger Wettbewerber, wenn Sie in den Markt eintreten und ihnen Anteile wegnehmen wollen.

3.



UNSER TIPP

Das Kapitel Marktanalyse ist eng mit dem Kapitel  MARKETING verbunden. Die Tiefe der Analyse fällt oft gegenüber der technischen Darstellung der Geschäftsidee ab. Eine umfassende Marktanalyse ist allerdings unverzichtbar, da Sie sonst auch keine Basis haben, um einen Marketingplan auszuarbeiten. Eine entsprechende Sorgfalt und Kreativität in der Marktanalyse ist daher für den Geschäftserfolg von unschätzbarem Wert.

3.1 DEN MARKT DEFINIEREN

Es ist relativ einfach, einen bereits bestehenden Markt zu definieren, in den Sie mit Ihrem Unternehmen ein verbessertes Produkt liefern wollen. Hierfür gibt es Statistiken, Branchenberichte der Verbände, Marktstudien von Unternehmensberatungen, Vergangenheitszahlen, Geschäftsberichte der Marktteilnehmer, und anderes mehr.

Schwieriger ist eine Analyse für innovative Unternehmen, die völlig neue Problemlösungen am Markt einführen wollen.

Dies trifft insbesondere auch auf Unternehmensgründungen in den Life Sciences, Chemie und Energie zu. Sie müssen ihren Markt erst definieren und schaffen.



Ob bestehender oder neuer Markt, wichtig ist, dass Sie den Markt so genau wie möglich definieren. In der Regel macht es zu Beginn wenig Sinn sich einen Markt als Ganzes vorzunehmen. Ihr Produkt wird möglicherweise stattdessen nur für ein bestimmtes Segment des Gesamtmarktes von Interesse sein. Zudem kann es aufgrund Ihrer personellen Ressourcen sein, dass Sie sich zunächst nur auf bestimmte Länder konzentrieren,

bevor Sie sich auch weitere Ländermärkte bedienen. Stellen Sie zum Beispiel neue Funksensoren für bestimmte Messparameter her, ist Ihr Markt nur der Teil der gesamten Prozessindustrie, der die Erhebung dieser Messparameter benötigt.

Je genauer Sie Ihren Markt definieren, umso leichter werden Sie ihn erobern können.

3.2 DIE MARKTABSCHÄTZUNG

3.

Das richtige Abschätzen eines Marktes ist ein wichtiger Bestandteil von Planungs- und Entscheidungsprozessen. Nur in den seltensten Fällen sind alle notwendigen Fakten und Zahlen bekannt, um eine Entscheidung zu einhundert Prozent richtig zu fällen. Das trifft bei der Abschätzung der Größe des Gesamtmarkts oder des Kundensegments ganz besonders zu.

Gerade Naturwissenschaftler sind den Umgang mit exakten Zahlen gewohnt. Bei der Marktanalyse ist es jedoch besser, mit der Schätzung aufgrund plausibler Annahmen in einen vernünftigen Bereich zu gelangen, als eine vermeintlich genaue Zahl auf Kommastellen zu berechnen, die auf Unsicherheiten in den Annahmen beruhend nicht stimmen kann. Halten Sie sich an den Grundsatz: »Lieber ungefähr richtig als genau falsch.«

Wahrscheinlich werden Sie hierzu selbst Marktforschung betreiben, also potenzielle Kunden oder Meinungsbildner direkt befragen und Basisdaten z.B. vom Statistischen Bundesamt zur demo- oder sozio-graphischen Entwicklung verwenden. Weiterhin können Sie sich mit Hilfe themenspezifischer Publikationen in wissenschaftlichen Datenbanken eine Vorstellung über den Stand der Entwicklung und den möglichen Zielmarkt machen.

Folgende Begriffsdefinitionen helfen Ihnen, den Markt für Ihr Produkt systematisch zu analysieren:

Die **Marktgröße** oder **Marktvolumen**, also die Summe oder der Gesamtpreis der von allen Wettbewerbern verkauften Produkten und Dienstleistungen. Diese Größe wird üblicherweise als Gesamtumsatz einer Branche in Euro ausgedrückt. Bei Märkten, die im Wesentlichen durch eine Produktart bestimmt werden (z.B. Basischemikalien oder Computertomographen), wird die Marktgröße auch über die Summe der Mengeneinheiten (z.B. Tonnen oder Stück) definiert.

Das **Marktwachstum** wird üblicherweise als Wachstumsrate pro Jahr (in Prozent, Euro oder in entsprechenden Mengeneinheiten) angegeben.

Der **Markttrend** ist die zu erwartende Marktentwicklung; zweckmäßig für die nächsten drei bis fünf Jahre prognostiziert sowohl qualitativ als auch quantitativ, so dass darauf aufbauend eine Umsatzprognose abgeleitet werden kann.

Das **Marktpotenzial** für Ihr Produkt sind alle Mengeneinheiten bzw. die daraus erzielten Umsätze, die mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung in einem bestimmten Jahr theoretisch verkauft werden könnten. Bei einem Medikament zur Behandlung der Alzheimerschen Krankheit beispielsweise ist dies die Summe aller weltweit daran Erkrankten multipliziert mit der notwendigen jährlichen Dosis Ihres wirksamen Medikaments (multipliziert mit dem Preis). Da aber nicht alle Erkrankten dieses Medikament verschrieben bekommen oder es sich leisten können, ist für eine Umsatzplanung das **erreichbare Marktpotenzial** entscheidend, nämlich die Summe der voraussichtlich im Zukunftsjahr »X« realisierbaren Verkäufe.

Ihr **Marktanteil** ist definiert als die Summe der eigenen realisierten Verkäufe (Absatzvolumen) im Verhältnis zum Marktvolumen oder als **zukünftiger Marktanteil** als die Summe der geplanten Verkäufe (Absatzpotential) im Verhältnis zum erreichbaren Marktpotenzial für ein kommendes Jahr.

Die **Marktattraktivität** ergibt sich schließlich aus der qualitativen Einschätzung von Marktvolumen, Marktwachstum und Marktpotenzial.

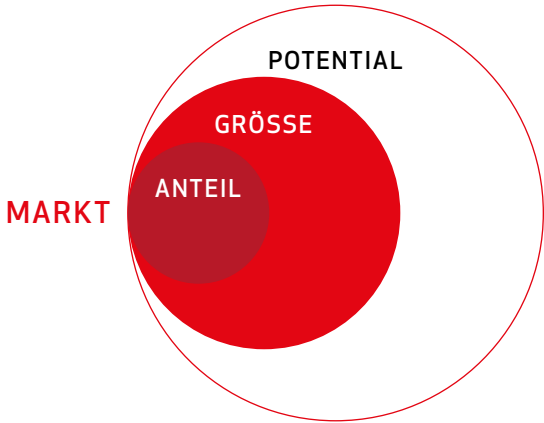
Die **Marktteilnehmer** sind die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen auf dem betrachteten Markt.



Diese Begriffsdefinitionen sind hilfreich, wobei in der Literatur gelegentlich modifizierte Begriffsinhalte zu finden sind. Stellen Sie im Zweifelsfall sicher, dass Sie und Ihr Adressat von der gleichen Definition ausgehen.

Den Zusammenhang zwischen Marktpotenzial, Marktgröße und Marktanteil zeigt vereinfacht Abbildung 14, während Abbildung 15 verschiedene Marktbegrifflichkeiten einordnet.

ABBILDUNG 14
Zusammenhang zwischen Marktpotenzial, Marktgröße und Marktanteil



3.

ABBILDUNG 15
Einordnung von Marktbegriffen

MARKTTEILNEHMER MARKTGRÖSSE	AKTUELL	ZUKÜNFTIG
ALLE	Marktvolumen	Marktpotential
EINER	Absatzvolumen	Absatzpotential

B

BEISPIEL

HERLEITUNG DES MARKTPOTENZIALS

Ein neuer Nahrungsmittelzusatz auf Basis einer mehrfach ungesättigten Fettsäure (PUFA = polyunsaturated fatty acid) ist entwickelt worden, um kardiovaskuläre Erkrankungen zu verhindern. Um hierfür das Marktpotenzial zu bestimmen, werden aus öffentlich zugänglichen medizinischen und statistischen Berichten Basisdaten ermittelt:

- Der Anteil der wegen überhöhten Cholesterinwerten behandelten Patienten an der Gesamtbevölkerung pro Land der G7-Staaten (USA, Kanada, Japan, Deutschland, Frankreich, Italien, Großbritannien, siehe Tabelle) liegt bei 1,2 %.
- Der Bevölkerungszuwachs in der Triade beträgt 0,5 % pro Jahr.
- Die Tagesdosis, mit der der Blutfettspiegel gesenkt werden kann, beträgt 2 g. Mit diesen Basisdaten kann auf das Marktpotenzial für diese Fettsäure wie folgt geschlossen werden:

ABBILDUNG 16

Herleitung des Marktpotenzials am Beispiel von PUFA

SZENARIO		2017	2018	2019	2020
Bevölkerung in Mio. (bei einer angenommenen Wachstumsrate von 2%)		764	768	772	776
1	Anteil behandelter Patienten in Prozent	1,2	1,2	1,2	1,2
	PUFA*-Bedarf in Tonnen/Jahr 2g/Tag bei 365 Tagen (*PUFA = Polyunsaturated fatty acid)	6.693	6.727	6.761	6.794
2	Anteil behandelter Patienten in Prozent	5,0	5,0	5,0	5,0
	PUFA*-Bedarf in Tonnen/Jahr 2g/Tag bei 365 Tagen (*PUFA = Polyunsaturated fatty acid)	27.889	28.029	28.169	28.310
3	Anteil behandelter Patienten in Prozent	5,0	5,0	5,0	5,0
	PUFA*-Bedarf in Tonnen/Jahr 3g/Tag bei 365 Tagen (*PUFA = Polyunsaturated fatty acid)	41.834	42.043	42.253	42.465
4	Anteil behandelter Patienten in Prozent	5,0	5,0	5,0	5,0
	PUFA*-Bedarf in Tonnen/Jahr 3g/Tag bei 365 Tagen und 60% Marktsättigung (*PUFA = Polyunsaturated fatty acid)	25.100	25.226	25.352	25.479

Abbildung 16 fasst die verschiedenen Marktpotentiale zusammen. Das Marktpotential in der analysierten Region liegt bei 6.693 t PUFA im Jahr 2017, steigt durch das Bevölkerungswachstum bis 2021 auf 6.794 t pro Jahr (Szenario 1). Das theoretische Marktpotenzial liegt jedoch höher: Denn der Anteil der Menschen mit hohen Cholesterinwerten dürfte aufgrund von ungesunden Ernährungsgewohnheiten 4 bis 5 Prozent betragen. Geht man von 5 Prozent aus, steigt das Marktpotential im Jahr 2017 auf 27.889 t PUFA, bis 2021 auf 28.310 t (Szenario 2). Außerdem wird erwartet, dass die Weltgesundheitsorganisation WHO empfohlen wird, täglich 3 g PUFA einzunehmen. Dies könnte zu einer höheren Nachfrage führen, wodurch das Marktpotential bis 2021 auf 42.465 t anwächst (Szenario 3). Das erreichbare Marktpotenzial ist aber wieder niedriger: Erfahrungswerte aus der Branche zeigen, dass die Sättigungsgrenze nur bei 60 Prozent des theoretischen Marktpotenzials liegt. Demnach läge das erreichbare Marktpotenzial für 2021 bei 25.479 t PUFA (Szenario 4). Eine so abgeleitete Schätzung ist plausibel und für die Marketingplanung tragfähig.

3.

TAM – SAM – SOM

In den letzten Jahren hat sich die Darstellung des Marktes mit den Begriffen TAM – SAM – SOM anzugeben, durchgesetzt:

TAM – Total Adressable Market

(gesamter verfügbarer Markt)

SAM – Serviceable Available Market

(bedienbarer verfügbarer Markt)

SOM – Serviceable Obtainable Market

(bedienbarer erreichbarer Markt)

TAM beschreibt den gesamten, theoretisch verfügbaren Markt ohne limitierende Faktoren wie verfügbare Ressourcen oder Konkurrenten zu berücksichtigen. TAM dient dazu, eine grobe Abgrenzung vorzunehmen, die das theoretische Potenzial des Produkts zeigt, wenn alle Kunden, die irgendwo verfügbar sind, es auch kaufen

würden. TAM dient insbesondere dazu aufzuzeigen, welche Marktsegmente nicht zum Zielmarkt gehören und wo dessen Grenzen sind.

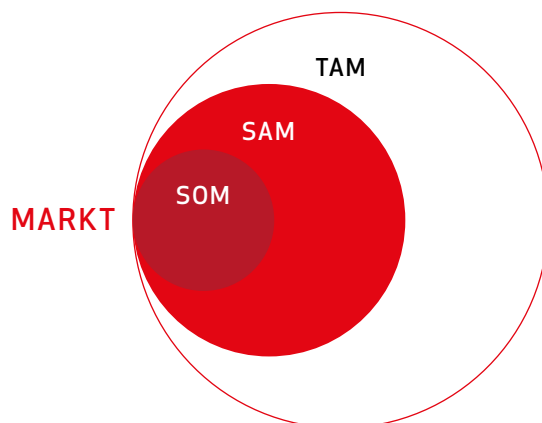
SAM ist der Teil des TAM, der mit dem aktuellen Geschäftsmodell grundsätzlich angesprochen werden kann. Die Abgrenzung zum TAM aufgrund einer geographischen Segmentierung sein oder dass man nur bestimmte Kundengruppen adressiert. Das SAM stellt das mittelfristige Potential dar.

SOM ist der Teil des TAM, der realistisch von dem Unternehmen erreicht werden kann. Im Unterschied zum SAM werden beim SOM die verschiedenen Limitierungen bei der Marktbearbeitung berücksichtigt, wie zum Beispiel die Konkurrenz, verfügbaren Ressourcen oder Kompetenzen.

Zusammengefasst ist TAM das Gesamtpotenzial, SAM ist das erreichbare Potenzial, und SOM ist das realistische, erreichbare Marktziel.

3.

ABBILDUNG 17
TAM – SAM – SOM





Beachten Sie beim Schätzen folgende Empfehlungen:

- **Bauen Sie auf einer sicheren Basis auf:**
Vieles mag unbekannt sein; wenn Sie sich aber auf einfach zu verifizierende Zahlen stützen – wie z.B. die von Statistischen Ämtern –, stellen Sie Ihre Schätzung auf ein solides Fundament.
- **Halten Sie einen logische Herleitung im Blick:**
Eine Schätzung soll logisch nachvollziehbar sein, also keine Gedankensprünge enthalten und nur auf genannten Annahmen basieren.
- **Vergleichen Sie verschiedene Quellen:**
Prüfen Sie die Informationen, z.B. Aussagen aus Interviews, wenn möglich anhand verschiedener Quellen.
- **Gehen Sie kreativ vor:**
Manchmal führt nur der indirekte Weg zum Ziel; wenn z.B. eine Größe unbekannt ist, suchen Sie nach Ersatzgrößen, die mit der gesuchten Größe in Verbindung stehen.
- **Überprüfen Sie die Plausibilität:**
Ist das erste Ergebnis das Sie finden wirklich sinnvoll? Betrachten Sie Ihre Zahlen aus einem anderen Blickwinkel.
- **Nutzen Sie Informationsquellen:**
Denken Sie bei Ihren Analysen daran Fachmessen, Fachzeitschriften und Fachzeitungen, Gespräche mit Kunden, Branchenanalysen der IHK, Pressemeldungen von Marktforschungsinstituten und Fachverbänden, das Internet, sowie offizielle Stellen und Behörden, etwa des Statistischen Bundesamts oder die Industrie- und Handelskammern, in Ihre Betrachtungen mit einzubeziehen.

3.

DIE BESTIMMUNG DER MARKTATTRAKTIVITÄT

Die Attraktivität eines Marktes wird neben dem Marktvolumen, dem Marktpotential und den Wachstumsraten maßgeblich von der Marktstruktur bestimmt. Für die erweiterte Bestimmung der Markt- bzw. Branchenattraktivität kann es daher sinnvoll sein, eine Branchenstrukturanalyse nach dem Five-Forces-Modell von Micheal E. Porter durchzuführen.

Die Attraktivität eines Marktes bzw. einer Branche wird nach dem Modell durch fünf Wettbewerbskräfte und deren Ausprägung beeinflusst. Ein Markt ist demnach umso attraktiver:

- je geringer die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern ist
- je geringer die Bedrohung durch neue Anbieter ist
- je geringer die Verhandlungsstärke der Zulieferer ist
- je geringer die Verhandlungsstärke der Kunden ist
- je geringer die Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substituenten) ist

↻ ABBILDUNG 18 zeigt beispielhaft Faktoren, die die Ausprägung der fünf Kräfte beeinflussen.

ABBILDUNG 18

Die fünf Wettbewerbskräfte, die die Attraktivität eines Marktes beeinflussen; verändert nach Porter, der Übersichtlichkeit halber wurden die Faktoren auf jeweils drei begrenzt (Quelle: Wettbewerbsstrategie · Michael E. Porter, 2013).



3.

UNSER TIPP

Nutzen Sie die Ergebnisse der Branchenstrukturanalyse als Input für Ihre SWOT-Analyse (siehe Kapitel [»CHANCEN & RISIKEN«](#)).

Als Unternehmer und Marktteilnehmer können Sie die fünf Wettbewerbskräfte zu Ihren Gunsten beeinflussen: Erschließen Sie sich z.B. ein Zulieferer-Netzwerk, um unabhängiger von einzelnen Lieferanten zu sein, differenzieren Sie sich von Ihren Konkurrenten mit Zusatzleistungen, um dem Kunden einen größeren Nutzen zu

verschaffen, bauen Sie Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber aus, beispielsweise durch Patente, bilden Sie Kooperationen mit Mitbewerbern oder arbeiten Sie Ihre Leistungen so aus, dass es aufgrund hoher Wechselkosten für Kunden unrentabel wird zu Ersatzprodukten zu wechseln.

DER EIGENE UMSATZ

Nachdem Sie das Marktvolumen und Marktpotential bestimmt haben, müssen Sie realistische Umsatzzahlen für Ihr Unternehmen schätzen. Dazu unterscheidet man zwei Ansätze:

- **Top-down**
- **Bottom-up**

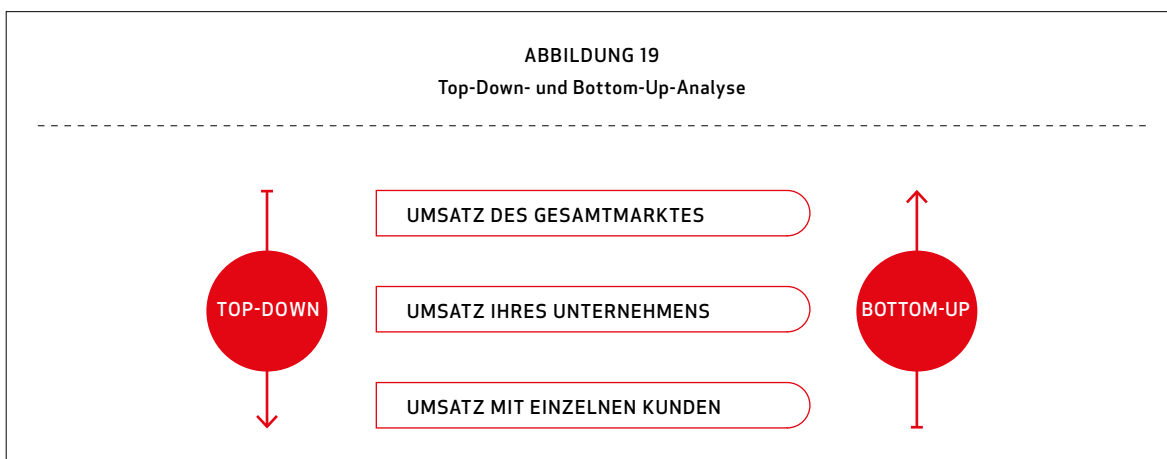
Bei der Top-down-Methode gehen Sie vom Gesamtvolumen des Marktes aus und errechnen über Ihren voraussichtlichen prozentualen Marktanteil Ihre Umsätze.

Die Top-Down-Analyse beinhaltet immer eine Unsicherheit, besonders, wenn Sie sich in großen Märkten bewegen. Beim Bottom-up-Ansatz errechnen Sie wie viele Verkäufe Sie in einer bestimmten Zeit mit einem bestimmten Preis unter den gegebenen Ressourcen realisieren können. Daraus können Sie Ihren geplanten Umsatz errechnen. Die Vorgehensweise beider Methoden wird in [ABBILDUNG 19](#) schematisch dargestellt.

Um die Ergebnisse besser einschätzen zu können bietet es sich an, beide Methoden zu kombinieren.



ABBILDUNG 19
Top-Down- und Bottom-Up-Analyse



3.

3.3

DIE WETTBEWERBSANALYSE

Wer sich mit einem Angebot auf einen Markt begibt, muss mit Konkurrenz und Wettbewerb rechnen. Damit Sie sich dem rauen Unternehmeralltag erfolgreich stellen können, müssen Sie herausfinden, wer die drei bis fünf wichtigsten Anbieter im Markt sind, wodurch sich deren Produkte, deren Innovationsfähigkeit, deren Preise und Herstellungskosten von Ihren unterscheiden, welchen Marktanteil (z.B. verkaufte Stückzahlen) sie haben, welche Vertriebskanäle genutzt werden, wie die Lieferzeiten sind und welches ihre Stärken und Schwächen sind.

Darüber hinaus müssen Sie abschätzen, ob und wie schnell ein anderer Anbieter mit einem ähnlichen Produkt auf den Markt kommen könnte und wie sich das auf Ihren Geschäftserfolg auswirken würde. Stellen Sie sich also die Fragen:

- Wie tragfähig ist Ihre Geschäftsidee im Vergleich mit anderen?
- Ist sie kopierbar, wie schnell und mit wie viel Aufwand?
- Mit welchen drei bis fünf härtesten potenziellen Konkurrenten müssen Sie rechnen?

Neben bestehenden oder potenziellen Konkurrenzunternehmen werden Sie sich auch mit Substituten beschäftigen müssen. Das sind Produkte oder Technologien, die den gleichen Kundennutzen auf eine andere Weise erfüllen. Für einen krebserkrankten Menschen ist es unerheblich, ob er mit Ihrem monoklonalen Antikörper geheilt wird. Es könnte auch eine Stammzellentherapie oder eine neue Chemotherapie sein. Der Vergleich mit anderen Unternehmen fällt auch unter dem Begriff Benchmarking.

ZITAT

»...«

»Werden Sie sich darüber klar, was ihre Marktleistung für den Kunden ist. Die hierzu genutzte Technik ist sekundär, denn über die Marktleistung definiert sich der Markt, die Konkurrenz und die Kundenbedürfnisse. Analysieren Sie die Unterschiede zur Konkurrenz genau und prüfen Sie, wer die gleiche Marktleistung unabhängig von der Technologie anbietet. Schließlich muss ein USP auch vom Kunden so wahrgenommen werden.«



Dr. Dieter Plogmann, LSC Life Sciences Consulting GmbH, Itingen BL (Schweiz)



Beachten Sie, dass Ihr Wettbewerb nicht nur auf KMU-Ebene stattfindet.

Großunternehmen, die in benachbarten oder übergeordneten Marktsegmenten aktiv sind, verfügen

meist über die Finanzkraft, schnell in attraktive Märkte einzudringen. Das geschieht entweder über eine eigene Entwicklung oder über eine Übernahme eines kleinen Konkurrenten, wie Sie.

B

BEISPIEL

Das Start-up Diagnostik GmbH hat ein innovatives Testverfahren zur Diagnostik von Gebärmutterhalskrebs mit epigenetischen Markern entwickelt. Bislang wird Gebärmutterhalskrebs mit einer Kombination aus PAP-Test und Test auf HPV (humane Papillomaviren) diagnostiziert. Neben mittelständischen Anbietern bezieht die Diagnostik GmbH auch die großen Diagnostik-Anbieter Konkurrent D und Konkurrent E in seine qualitative Wettbewerbsanalyse mit ein.

3.

ABBILDUNG 20
Beispiel einer ersten qualitativen Wettbewerbsanalyse

Anbieter	Unternehmensphase	Unternehmensgröße	Produkte für Gebärmutterhalskrebs	Marktanteile	Marktmacht	Preisniveau
Diagnostik GmbH	neu gegründet	klein	Epigenetische Marker	-	keine	mittel
Konkurrent A	jung	mittelständisch	Pap-Test und HPV-Test	10%	klein	klein
Konkurrent B	etabliert	mittelständisch	Pap-Test und HPV-Test	35%	mittel	mittel
Konkurrent C	etabliert	mittelständisch	Pap-Test und HPV-Test	55%	groß	mittel
Konkurrent D	etabliert	groß	-	-	groß	-
Konkurrent E	etabliert	groß	-	-	sehr groß	-

Abbildung 20 zeigt, dass Konkurrent D und Konkurrent E bislang keine Produkte für die Diagnose von Gebärmutterhalskrebs anbieten. Wegen Ihrer Größe und Ihrer großen Marktmacht könnten Sie allerdings schnell in den Markt eindringen. Das sollte bei der strategischen Planung berücksichtigt werden.

Für die Darstellung einer Wettbewerbsanalyse bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Das Beispiel zeigt eine Tabelle. Eine Alternative wäre ein Netzdiagramm.



UNSER TIPP

Vermeiden Sie im Interesse der Übersichtlichkeit in der Wettbewerbsanalyse einen zu hohen Detailgrad. Nehmen Sie Ihr eigenes Unternehmen in diese Bewertung mit auf und vergleichen Sie sich mit Ihren Konkurrenten. Die Vergleichsparameter sollten eine Relevanz für die Kunden und/oder das Wettbewerbsverhalten haben. Auf diese Weise erfahren Sie, wie groß Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird. Die kontinuierliche Markt- und Konkurrenzbeobachtung bietet auch nach der Gründung eine gute Grundlage für unternehmerisches Handeln.

Unter  »WEITERFÜHRENDE LITERATUR« finden Sie auch Literatur zu den Themen  »MARKTANALYSE« und  »WETTBEWERBSANALYSE«.

3.



CHECKLISTE

CHECKLISTE MARKTANALYSE

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?

- ☐ → Definition, Segmentierung des Marktes
- ☐ → Darstellung des Marktes nach TAM – SAM – SOM
- ☐ → Dynamik der Branchenentwicklung, Prognose, Marktwachstum
- ☐ → Trends und Preisentwicklungen
- ☐ → Beeinflussende ökonomische und gesetzgeberische Entwicklungen
- ☐ → Konkurrenzanalyse (Tabellarisch oder grafisch)



ZWECK DES KAPITELS

- Sie zeigen auf, welchen Beitrag Sie zur Nachhaltigkeit leisten.
- Sie stellen dar, welche besonderen Chancen und Risiken sich Ihnen in Bezug auf Nachhaltigkeit bieten.
- Sie stellen ein Konzept vor, wie Sie Ihr Unternehmen nachhaltig ausrichten.

Im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen 17 Nachhaltigkeitsziele formuliert und haben damit der Nachhaltigkeit ein Gesicht gegeben.

ABBILDUNG 21
Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UNO



4.

Das Thema Nachhaltigkeit in seiner modernen Form mit Blick auf umweltrelevantes, wirtschaftliches und gesellschaftliches Verhalten geht auf den Brundlandt-Report zurück: »Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.«

Nachhaltigkeit wird unterteilt in drei Bereiche:

- Ökologisch, z.B. Vermeidung von Umweltverschmutzung oder CO₂-Emissionen
- Ökonomisch, z.B. Effiziente Ressourcennutzung, Langfristige Unternehmensstrategien
- Sozial, z.B. Chancengleichheit, Gesundheit

Der Fokus auf die Nachhaltigkeit von Unternehmen wird immer größer. Daher ist es sinnvoll im Read Deck ein gesondertes Kapitel dazu auszuweisen.

Im Science4Life Venture Cup und Science4Life Energy Cup bewerten dabei die Gutachter zunächst, ob ein solches Kapitel vorhanden ist. Erst ab der 27. Wettbewerbsrunde wird auch der Inhalt bewertet.

Die folgenden zehn Leitfragen können Gründer helfen das Nachhaltigkeitskapitel zu schreiben.

LEITFRAGEN NACHHALTIGKEIT

1. Enthält das Read Deck einen Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen oder zu Nachhaltigkeitsherausforderungen?
2. Wird mit der Geschäftsidee ein ökologisches, ökonomisches oder gesellschaftliches Problem adressiert?
3. Wird ein gesellschafts- und nachhaltigkeitsbezogener Mehrwert für die Kundschaft erbracht?
4. Werden relevante ökologische bzw. ökonomische bzw. soziale Produkt- oder Branchenstandards z.B. bei der Produktion oder der allgemeinen Unternehmensführung berücksichtigt?
5. Welche wesentlichen Auswirkungen hat die Lieferkette auf Gesellschaft und Umwelt?
6. Gibt es im Team, eine klare Zuständigkeit für Fragen der Nachhaltigkeit?
7. Bieten sich für das Start-up besondere Chancen mit Blick auf Nachhaltigkeit?
8. Gibt es Maßstäbe, sog. Key Performance Indicators (KPIs), um die Nachhaltigkeit zu messen bzw. sind welche geplant?
9. Gibt es ein Konzept für die gleichberechtigte Behandlung der Mitarbeitenden?
10. Ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Zielmarkt sowie wichtige Zukunftsentwicklungen berücksichtigt?

4.

Unternehmen müssen sich finanzieren. Technologie-Start-ups sind in der Regel zum Beginn auf Kapital von Investoren und/oder von öffentlichen Mitteln abhängig und können sich später durch zahlende Kunden finanzieren. Gründe, warum es wichtig ist, sich bereits beim Unternehmensstart mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen, sind daher z.B.:

- Künftiges Einbeziehen von Nachhaltigkeitskriterien in die Vergabe von Fördermitteln (z.B. EU Green Deal)
- Sich veränderndes Nachfrageverhalten der Konsumenten
- Neue Berichtspflichten für große Unternehmen über eigene Aktivitäten und zum Teil der Aktivitäten der Zulieferer, Kooperationspartner und auch Investments in Startups
- Neue Offenlegungspflichten von Investmentfonds, um das Prädikat Nachhaltig zu erlangen, und des gleichzeitigen Trends von institutionellen Investoren, wie Versicherungen, verstärkt in solche Fonds zu investieren

Beispielsweise hat der European Circular Bioeconomy Fund, ein von der EU initiiertes Fonds zur Förderung der zirkulären Bioökonomie in Europa, die Prüfung der

Nachhaltigkeit als eigenständigen Bestandteil ihrer Due Diligence, also der akkuraten Überprüfung aller Details beim Investment in ein Startup, mit einem ausführlichen Fragekatalog integriert.

In der Finanzwelt haben sich drei Bereiche bei der Nachhaltigkeitsbewertung etabliert: Umweltschutz (Environmental), soziale Gerechtigkeit (Social) und gute Unternehmensführung (Governance), kurz ESG. Start-ups sollten aus zwei Perspektiven auf ESG schauen:

1. Wo leisten wir als Start-up einen Nutzen in den Bereichen ESG für die Gesellschaft (Inside-Out-Perspektive)?
2. Welche Chancen und Risiken gibt es für uns als Start-up aufgrund von externen Faktoren in den Bereichen ESG (Outside-In-Perspektive)?

Ein Beispiel für die Inside-Out-Perspektive ist, dass durch ein biobasiertes Produkt CO₂-Emissionen zum derzeit genutzten Produkt eingespart werden. Ein Beispiel für die Outside-In-Perspektive ist, dass durch sich ändernde Regularien wie die CO₂-Bepreisung das eigene biobasierte Produkt begünstigt wird im Vergleich zu fossilen Alternativen.



Der Weg zu einer vollständigen Nachhaltigkeitsbewertung ist lang, wenn es überhaupt möglich ist, da das Feld sehr dynamisch ist.

In Großunternehmen sind mehrköpfige Abteilungen dafür Vollzeit beschäftigt. Auf Vollständigkeit kommt es daher auch nicht an, sondern auf die Belastbarkeit der Aussagen und Glaubwürdigkeit im Denken und Handeln. Daher raten wir dazu sich qualitativ dem Thema anzunähern und erste quantitative Angaben zu ergänzen.

Beispielhafte Kernaussagen dafür sind:

»Wir verfügen über eine ausformulierte Gleichberechtigungspolitik um Chancengleichheit unter den Mitarbeitern zu garantieren.«

»50 Prozent der Führungskräfte sind weiblich.«

»Unsere Produkte sind zu 100 Prozent biologisch abbaubar.«

ZITAT

»...«

»Begeisterung und innovatives Denken sind der Schlüssel zum Erfolg. Heutige Investoren suchen nach mehr als nur renditestarke Geschäftsmodelle. Sie suchen nach Unternehmen, die dazu beitragen, unser Wirtschaften nachhaltig zu machen.

Ein durchdachter Businessplan berücksichtigt daher von Anfang an die Grundsätze der Nachhaltigkeit. Mittlerweile ist das eine notwendige Bedingung, um potenzielle Investoren zu überzeugen. Durch positive Beiträge zu den Umweltzielen der EU und der gleichzeitigen Vermeidung von negativen Umweltauswirkungen, der Übernahme sozialer Verantwortung und der Förderung transparenter Geschäftspraktiken, können Risiken minimiert und langfristige Wertsteigerungen erzielt werden.

Erst eine nachhaltige Ausrichtung ermöglicht den Zugang zu Kapital, steigert die Reputation und schafft eine solide Basis für den Erfolg eines Unternehmens.«



Dr. Michael Nettersheim, Managing Partner des European Circular Bioeconomy Fund (ECBF)

4.

Um den Grundstein für die Nachhaltigkeitsbewertung zu legen, kann man zum Beispiel seinen Beitrag zur Erreichung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen und des EU Green Deals zum Erreichen der Treibhausgasneutralität darstellen. Es kann auch hilfreich sein sich damit auseinander zu setzen, wie Investoren auf die Nachhaltigkeitsbewertung schauen, um entsprechend das Read Deck zu optimieren.

Drei Konzepte werden im Folgenden vorgestellt.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG)

Einen ersten Überblick, wie ein Start-up zur Nachhaltigkeit beiträgt, kann über die Sustainable Development Goals gegeben werden.

Die 17 Nachhaltigkeitsziele legen ihren Fokus auf soziale und ökologische Aspekte.

Die SDG wurde allgemein für die Staatengemeinschaft formuliert und sind nicht alle für Unternehmen relevant. Trotzdem helfen die 169 Unterziele, die den 17 Zielen untergeordnet sind, bei der Bewertung, ob ein Start-up zu einem gewissen Ziel beitragen kann.

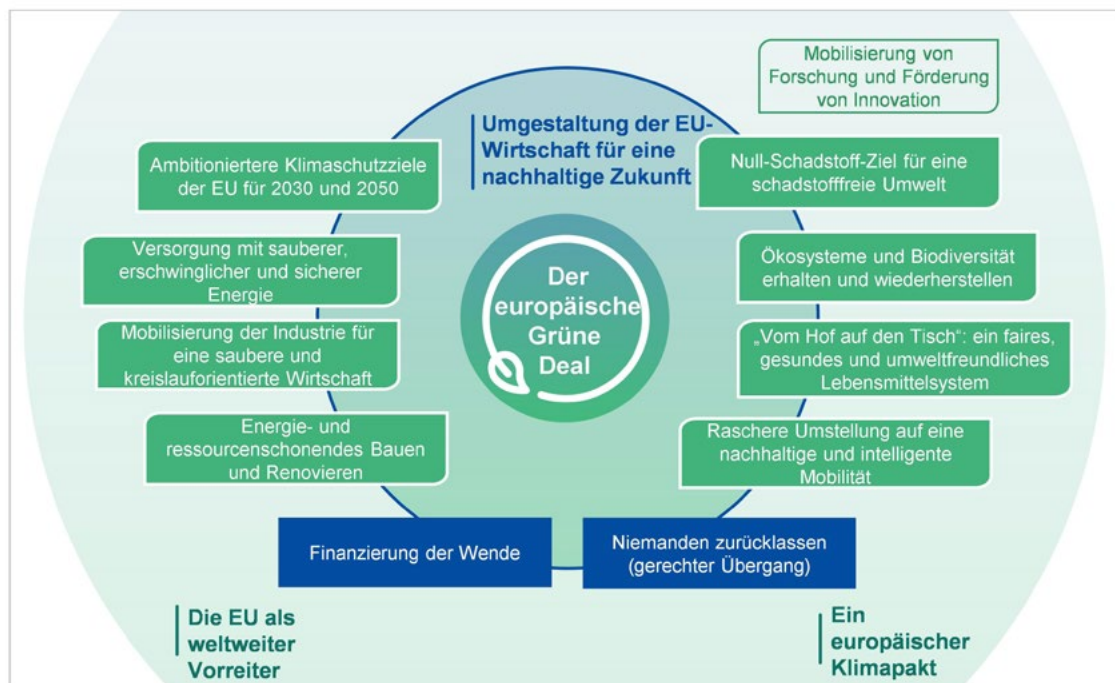
EU GREEN DEAL

Der European Green Deal ist ein von der Europäischen Kommission entwickeltes Konzept mit dem Ziel, bis 2050 in der Europäischen Union die Netto-Emissionen von Treibhausgasen auf null zu reduzieren. Der Green Deal ist mit 1 Billion Euro finanziert, die über Fördermittel teilweise an Unternehmen ausgeschüttet werden. Unter dem Green Deal stehen 8 Bereiche, die wiederum teilweise mit quantitativen Unterzielen unterlegt sind.

Zum Beispiel will die EU für eine nachhaltige Lebensmittelproduktion den Einsatz von chemischen und gefährlichen Pestiziden um 50% senken. Start-ups, die ungefährliche Alternativen entwickeln, tragen demnach explizit zur Nachhaltigkeit in der EU bei.

Zu prüfen und darzustellen, wie man als Start-up zu den (quantitativen) Zielen des Green Deals beiträgt, kann helfen Investoren zu überzeugen.

ABBILDUNG 22
Der EU Green Deal



4.

STANDARD FÜR DIE NACHHALTIGKEITSBEWERTUNG VON START-UPS

Für die Nachhaltigkeitsbewertung aus Investorensicht wurde 2020 die DIN SPEC 90051-1:2020-11 »Standard für die Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups« veröffentlicht. Die DIN SPEC bietet ein Konzept für die Identifikation und Bewertung der Nachhaltigkeitswir-

kungen von Start-ups. Die besonderen Eigenschaften von Start-ups und ihre unterschiedlichen Entwicklungsphasen, Branchen und Geschäftsmodelle (For-profit-, Non-profit-, Social-Start-ups) werden berücksichtigt.



EXKURS

**NACHHALTIGKEITSBEWERTUNG**

Da weitreichende Nachhaltigkeitsbetrachtungen relativ neu sind, sind verbindliche Standards für die Messung und Bewertung von Nachhaltigkeit von Unternehmen noch in der Entstehung.

Für die Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen etablieren sich derzeit die Standards Global Sustainability Reporting Standards der Global Reporting Initiative (GRI) sowie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Aus ökologischer Sicht besonders wichtig ist der Corporate Carbon Footprint (CCF), der basierend auf dem Greenhouse Gas Protocol (GHG), die Treibhausgasemissionen des Unternehmens ausweist. Man unterscheidet dabei Scope 1 (direkte Emissionen aus firmeneigenen Quellen), Scope 2 (indirekte Emissionen der Energieerzeugung) und Scope 3 (alle anderen indirekten Emissionen).

Bei der Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten ist derzeit insbesondere die Ökobilanzierung / Life Cycle Assessment (LCA) von Bedeutung und stellt die Umwelteinwirkungen von einzelnen Produkten da. Die Aufstellung einer professionellen Ökobilanz ist allerdings zeitaufwändig und für Start-ups mit verhältnismäßig hohen Kosten verbunden.

Welche Nachhaltigkeitsindikatoren innerhalb des Reportings oder auch der Ökobilanz betrachtet werden, sind nicht standardisiert und unternehmens- bzw. produktabhängig. Daher empfiehlt es sich vor einer Nachhaltigkeitsbewertung eine Wesentlichkeitsanalyse für das Unternehmen durchzuführen, um zu analysieren, welche Bereiche und Indikatoren für das jeweilige Unternehmen relevant sind.

4.

CHECKLISTE

**CHECKLISTE NACHHALTIGKEIT**

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?

- ☐ → Nachhaltigkeitsbeitrag der Produkte / Dienstleistungen
- ☐ → Einzuhaltende Branchenstandards
- ☐ → Regelung zur Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit im Unternehmen
- ☐ → Konzepte, z.B. zur Gleichberechtigung oder zur Einhaltung von guter Unternehmensführung
- ☐ → Chancen und Risiken, die sich aus der Nachhaltigkeitsbetrachtung ergeben

5.

MARKETING



ZWECK DES KAPITELS

- Sie legen Ihre Positionierung am Markt fest.
- Sie planen den Einsatz Ihrer Marketinginstrumente, um die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu erfüllen.
- Sie legen Budgets fest für Ihre Marketingaktivitäten.



Kundenbedürfnisse – und -anforderungen zu befriedigen – und zwar besser als die Konkurrenz – muss das zentrale Anliegen jeden Unternehmens sein. Die Grundidee des Marketings ist es, alle Aktivitäten im Unternehmen auf diesen Zweck auszurichten.

Marketing wird gerne abschätzig betrachtet, als »Laberfach« oder als penetrantes Bewerben und Verkaufen von Produkt angesehen. Aber: Wer effizientes und gutes Marketing betreibt, beweist, dass er seinen Kunden und dessen Bedürfnisse kennt. Ziel des Marketings ist es Ihren Absatz zu fördern. Denn: Auch das vermeintlich beste Produkt muss erstmal verkauft werden. Und dafür müssen es die (richtigen) Kunden kennen und es muss deren Anforderungen genügen – in Funktion und Preis.

Mit den Überlegungen im dritten Kapitel zu Markt und Wettbewerb haben Sie bereits die ersten Schritte im Marketing betrieben. Marketing ist keine exakte, mathematisch berechenbare Wissenschaft. Dieses Kapitel hilft Ihnen jedoch, strukturiert an das Thema heranzugehen.

Folgende drei Kernüberlegungen werden Sie in diesem Kapitel begleiten:

1. Zielkundenanalyse und Auswahl des Zielmarktes

In der Marktanalyse haben Sie bereits definiert, welche Art von potenziellen Kunden Sie ansprechen möchten. In diesem Schritt definieren Sie konkret die Zielmärkte (Kundensegmente), deren Bedürfnisse Ihre Geschäftsidee am besten abdeckt und denen Sie im Vergleich zur Konkurrenz am meisten zu bieten haben.

2. Positionierung im Markt

Sie müssen nun entscheiden, wie Sie sich bei Ihren Zielkunden positionieren, also wie Sie sich von der Konkurrenz abheben wollen (Positionierung durch Differenzierung). Darunter versteht man klare Wettbewerbsvorteile, also die Gründe, warum ein Kunde gerade Ihr Produkt und nicht das der Konkurrenz kaufen soll. Sie bestimmen somit auch das Image, das Ihr Unternehmen und Ihr Produkt haben soll.

3. Einsatz der Marketinginstrumente

Abschließend legen Sie mit konkreten Marketinginstrumenten (Produktgestaltung, Preispolitik, Kommunikation, Vertriebsmethode, u.a.) fest, wie Sie Ihre Kunden zu Kaufentscheidungen für Ihr Produkt auf Basis eingängiger Argumentationen bewegen wollen.

5.

5.1 WAHL DES ZIELMARKTS

Ihre Produkt- und Dienstleistungsideen werden für einige potenziellen Kunden interessanter sein als für andere, da die Bedürfnisse unterschiedlich sind. Machen Sie innerhalb des Gesamtmarkts also jene Gruppe von Kunden ausfindig, denen Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung den größten Nutzen bringt, die Sie am besten erreichen können und – ein wichtiger Aspekt im Unternehmertum – die bereit sind, dafür zu bezahlen.

Das heißt, Sie wählen einen Zielmarkt und bestimmen seine Merkmale. Somit sollten Aussagen zu den folgenden Fragen in Ihrem Read Deck enthalten sein:

- Wer sind Ihre potenziellen Kunden oder Kundengruppen (»Segmentierung«)?
- Welche potenziellen Kunden oder Kundengruppen sind für Sie finanziell besonders attraktiv?
- Welchen Marktanteil und welchen Umsatz können Sie voraussichtlich bei diesen Kunden erzielen?

Je klarer und ähnlicher die Erfolgs- oder Risikofaktoren innerhalb eines Marktsegments sind, umso einfacher ist es, eine maßgeschneiderte Marketingstrategie zu entwickeln. Sie werden sich für die Bearbeitung derjenigen Marktsegmente entscheiden, die Ihnen langfristig den höchsten Gewinn versprechen. Das sind diejenigen,

- in denen die größte Übereinstimmung von Produkt und Kundenbedürfnis besteht,
- in denen sich die besten Differenzierungsmöglichkeiten des eigenen Produkts gegenüber den Konkurrenzprodukten ergeben,
- deren Marktvolumen, Wachstum und Profitabilität am größten sind,
- die als Trendsetter in ihrer Branche bekannt sind und damit zur Anerkennung Ihres neuen Produkts einen wichtigen Beitrag leisten können (ggf. Entwicklungspartner sein können, siehe »Partnering« als Marketinginstrument).



ZITAT

»...«

»Was ist gutes Marketing? Sprechen Sie vor der Gründung mit zehn potentiellen Kunden in Form eines strukturierten Gesprächs über Ihr Vorhaben. Nehmen Sie unbedingt die Ergebnisse ernst! Überlegen Sie sich auch, wie die Konkurrenz auf Sie als neuen Anbieter reagieren wird, denn David gegen Goliath hat nur einmal funktioniert. Und Sie werden gut daran tun, den Marketing-Mix detailliert auszuformulieren – bitte bei Dienstleistungen erweitert um Prozessmanagement, Ausstattungs- und Personalpolitik.«



Prof. Dr. Birgit Baum, Baum Management Competence, Bad Honnef

KUNDENSEGMENTIERUNG

Grundsätzlich bedeutet Segmentierung die Beschreibung gleichartiger Käufergruppen. Mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung wollen Sie ein Kundenbedürfnis ansprechen und befriedigen. Und das gezielt und effizient. Weil es ineffizient ist, Produkt und Werbung speziell auf jeden Kunden einzeln abzustimmen, fassen Sie Ihre potenziellen Kunden nach sinnvollen Kriterien in Gruppen zusammen. Wegen der Unterschiedlichkeit von Produkten und Marktgegebenheiten unterscheiden sich die Segmentierungskriterien ebenso. Darum sind folgende Kriterien nur beispielhaft angeführt.

Beispiele für Kriterien zur Kundensegmentierung:

Für Konsumgüter

- Geographisch: lokal, regional, national oder international, auf bestimmte Länder fokussiert, in Gebieten hoher Bevölkerungsdichte
- Demographisch: Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, usw.
- Lifestyle: Familien, Extremsportler, Generation Y usw.
- Verhalten: Häufigkeit des Produktgebrauchs, Art der Anwendung des Produkts usw.
- Einkaufsverhalten: Bevorzugung von Marken, Preisbewusstsein

Für Investitionsgüter

- Demographisch: Unternehmensgröße, Branche, Lage
- Operativ: eingesetzte Technologie, Kompatibilität von Geräten, Größe
- Einkaufsverhalten: zentraler oder dezentraler Einkauf, Einkaufskriterien, Verträge mit Lieferanten, Markteintrittsbarrieren, Kernindustrie oder Randbereiche, usw.
- Situative Faktoren: Dringlichkeit des Bedarfs, Bestellgröße, usw.
- Einkaufsverhalten: Bevorzugung von Marken (auch in Technologiebranchen), Preisbewusstsein (knappe Budgets von Hochschulen und Universitäten)

Grundsätzlich ist die Auswahl der Kriterien immer produkt- und marktabhängig und sollte so angelegt sein, dass Marktsegmente entstehen, die zwei Bedingungen erfüllen.

1. Die Gruppen sind groß genug, um effizient bearbeitet werden zu können und zudem eine einheitliche Produktgestaltung, Preisfestlegung, Werbung sowie einen einheitlichen Vertrieb zu ermöglichen. Eine akkurate Kundensegmentierung hilft Ihnen, den Markt zu bestimmen, den Sie mit Ihren Produkten erreichen. Einer der größten Marketingfehler ist, den effektiven Markt eines Produkts nicht präzise zu definieren und damit zu über- oder zu unterschätzen. Dies kann zu einem ineffizienten Einsatz der Marketinginstrumente und zu Fehlallokationen führen.
2. Die Gruppen sind homogen, so dass die Kundensegmentierung Ihnen hilft eine maßgeschneiderte Marketingstrategie zu entwickeln – und damit die Wirkung zu erhöhen.

Verschiedene Kundensegmente können aus ganz unterschiedlichen Gründen an Ihrem Produkt interessiert sein. Kinder mögen eine neue Zahnpasta wegen des Geschmacks, Eltern wegen der verbesserten, wissenschaftlich bewiesenen Wirkung gegen Karies und Berufstätige, weil sie überall erhältlich ist.

Werden Konsumenten nach diesen Bedürfnissen in einheitliche Gruppen segmentiert, kann das Produkt durch gezielte Maßnahmen treffend positioniert werden. Das bringt deutliche Kostenvorteile, weil der Vertrieb und die Werbung gezielt eingesetzt werden können. Außerdem ergeben sich Wettbewerbsvorteile, da die Konzentration auf ausgewählte Kundenbedürfnisse auch zu einem höheren Kundennutzen führen.

5.

Selbst für das Image des Unternehmens ist die Segmentierung vorteilhaft, da ein spezielles Kundenproblem adäquat gelöst wird.

Achten Sie darauf, bei der Segmentierung auch zukunftsbezogene Fragen zu stellen, d. h. welche nach-

fragebezogenen Faktoren in Zukunft am Markt zu erwarten sind. In der Regel werden Trends von der Gegenwart in die Zukunft fortgeschrieben und auf Grund der am Markt beobachtbaren Veränderungen in die Zukunft prognostiziert.

5.2 POSITIONIERUNG GEGENÜBER DER KONKURRENZ

Warum soll ein Kunde gerade Ihr Produkt kaufen und nicht jenes eines Konkurrenten? Weil Sie dem Kunden mehr bieten als die Konkurrenz und weil es für ihn rein sachlich oder emotional besser ist. Oder weil es gleich gut ist, aber günstiger.

Bei Markenartikeln bezieht sich die Kundenerwartung vorwiegend auf die Eigenschaften des Produkts, die

immer gleich gut und gleichbleibend sein sollen. Bei Industrieprodukten, die komplexer und maßgeschneiderter sind und in denen neben dem technischen Produkt auch Service enthalten ist, ist auch die Positionierung des Anbieters wichtig – insbesondere, wenn Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ein unmittelbarer Bestandteil der Wertschöpfungskette des Kunden ist.

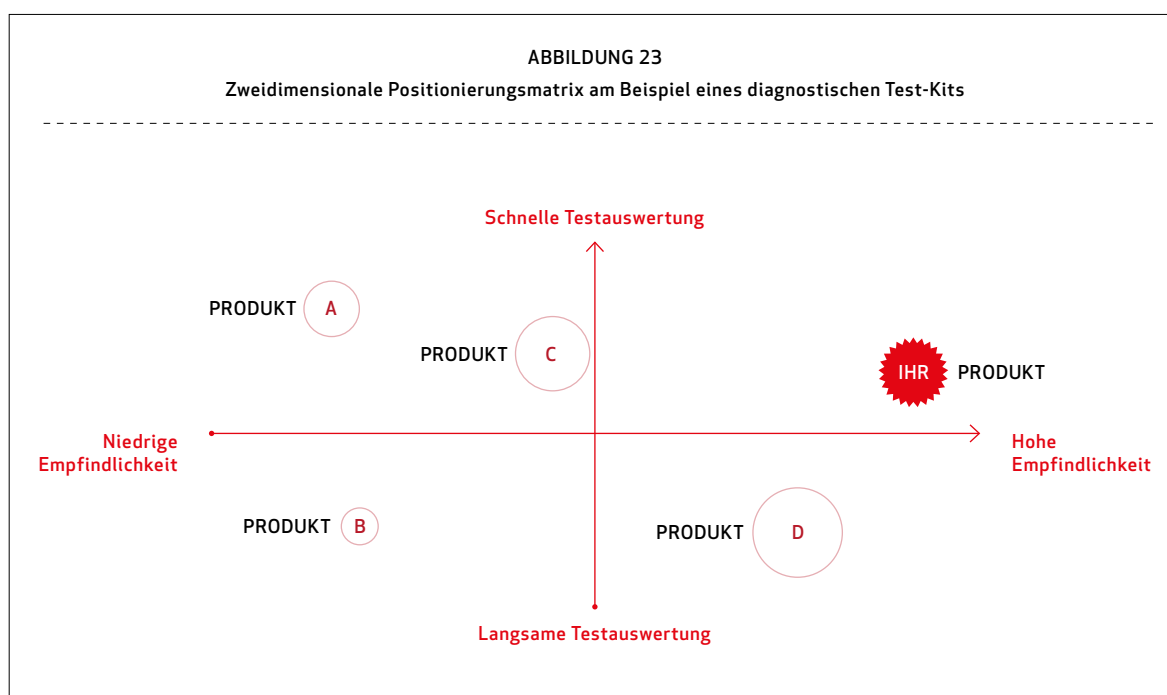
DARSTELLUNG DER POSITIONIERUNG

Um Ihre Positionierung im Markt zu visualisieren, können Sie eine Matrix nutzen. Dazu ist es notwendig die kaufentscheidenden Kriterien Ihrer Kunden zu kennen.

Kann z.B. der Test, den Sie anbieten, mehr Parameter als Konkurrenztests messen, aber der Kunde benötigt statt mehr Parameter, eine schnellere Durchführung

des Tests, ist der Vorteil gegenüber der Konkurrenz aus Kundensicht nicht kaufrelevant. Abbildung 23 zeigt beispielhaft eine Positionierungsmatrix für ein diagnostisches Test-Kit. In einer Marktbefragung wurde ermittelt, dass die zwei entscheidenden Kaufkriterien die Dauer der Testauswertung und die Empfindlichkeit des Tests sind.

5.





Die Positionierungsmatrix zeigt, dass Sie sich in diesem Beispiel in einer Nische bewegen. Die hohe Empfindlichkeit des Testes bei einer gleichzeitig überdurchschnittlich schnellen Testauswertung bietet kein Konkurrent an.

Auch hier gilt wieder: Nehmen Sie die Sicht des Kunden ein – es geht nicht darum, bestimmte Produkteigenschaften vorzustellen, sondern den Nutzen, den diese Eigenschaften für den Kunden haben.



UNSER TIPP

Die überzeugende Positionierung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung ist auf Anhieb schwer. Sie werden sich intensiv damit auseinandersetzen und die Positionierung immer wieder überarbeiten müssen, bis sie überzeugt. Weil die Positionierung aber für den Markterfolg – und damit den längerfristigen Erfolg Ihres Unternehmens – so entscheidend ist, sollten Sie diesem Aspekt viel Aufmerksamkeit widmen.



CHECKLISTE

CHECKLISTE MARKTPositionIERUNG

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?

- ☐ → Relevante Kundenbedürfnisse oder Probleme
- ☐ → Klare, voneinander abgegrenzte und ausreichend große Kundensegmente
- ☐ → Kompetentes Angebot in Form von Produkten und Zusatzleistungen
- ☐ → Abgrenzung von der Konkurrenz

5.3

EINSATZ VON MARKETINGINSTRUMENTEN

Sie haben sich für Ihr Unternehmen zum Ziel gesetzt, einen bestimmten Marktanteil, Umsatz oder ein bestimmtes Image zu erreichen. Beschreiben Sie nun, mit welcher Strategie Sie in den Markt eintreten wollen und legen Sie im nächsten Schritt fest, mit welchen Instrumenten Sie Ihre Ziele erreichen werden.

Eine strukturierte Hilfe bieten Ihnen hierbei die sogenannten »4P« des Marketings:

Die Marketinginstrumente Product, Price, Placement und Promotion. Diesen 4Ps wird hier noch ein fünftes »P« hinzugefügt, das gerade für junge, forschungsorientierte und innovative Unternehmen Bedeutung hat: Partnering.

Die fünf benannten Instrumente – die klassischen 4P ergänzt durch Partnering – definieren sich durch folgende Fragen:

1. PRODUCT

Welche Eigenschaften muss Ihr Produkt haben, um das relevante Kundenbedürfnis abzudecken?

2. PRICE

Welchen Preis können Sie für Ihr Produkt verlangen, und welches Ziel verfolgen Sie mit Ihrer Preisstrategie?

3. PLACEMENT

Wie wollen Sie mit Ihrem Produkt zu den Kunden gelangen?

4. PROMOTION

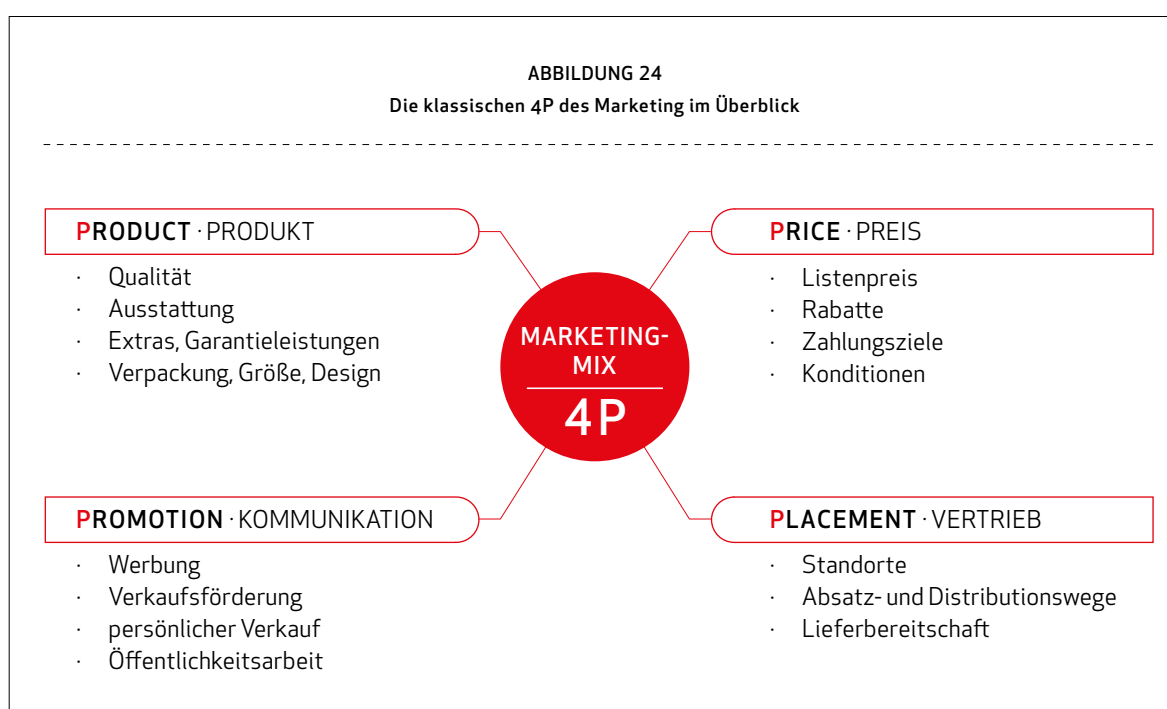
Mit welchen Kommunikationsmitteln wollen Sie den Kunden die Vorteile Ihres Angebots vermitteln und die Kaufentscheidung herbeiführen?

5. PARTNERING

Mit welchen anderen Unternehmen können Sie zusammenarbeiten, um Ihr Produkt zu perfektionieren und eine gute Marktposition zu erreichen?

5.

Abbildung 24 zeigt die klassischen 4P des Marketing und welche Inhalte darunter zu verstehen sind.





PRODUCT · PRODUKTEIGENSCHAFTEN

Mit Ihrer ursprünglichen Geschäftsidee haben Sie sich bereits eine gewisse Vorstellung von den Eigenschaften Ihres Produkts gemacht. Nach genauerer Analyse der Bedürfnisse verschiedener Kundensegmente empfiehlt es sich zu überprüfen, ob Ihr Produkt diesen tatsächlich gerecht wird und inwiefern es anzupassen ist.

Dabei stellt sich die Frage, ob Sie ein uniformes Produkt für alle Segmente herstellen oder ob Sie Ihr Produkt gezielt den Anforderungen einzelner Kundensegmente anpassen wollen und verschiedene Produktvarianten anbieten.

Mehrere Varianten bedeuten höhere Komplexität. Eine Produktdifferenzierung ist daher kein Selbstzweck, sondern dient einzig und allein das Bedürfnis eines Segmentes besser zu genügen und dadurch den Absatz zu steigern.

Beispiele für eine Produktdifferenzierung können z. B. Batterien mit verschiedenen Ladekapazitäten sein, um Groß- und Kleinindustrie anzusprechen. Oder Sensoren mit verschiedenen Messparametern für unterschiedliche Prozessindustrien. Bei manchen Produkten kann es auch sinnvoll sein – oder sogar gesetzlich vorgeschrieben – in verschiedenen Ländern unterschiedliche Produkte anzubieten. Zum Produkt kann auch der Service gehören, beispielsweise bei technischen Geräten deren Wartung beim Kunden.

Es ist besonders wichtig dem Kunden darzustellen, dass Sie in Bezug auf Ihre Konkurrenz das bessere Angebot haben. Wenn Sie Kundendienste, Schulungen, Wartungen oder sonstige Serviceleistungen anbieten, erläutern Sie diese. Es können wichtige Mehrwerte aus Sicht des Kunden sein. Stellen Sie ebenso Ihre gesamte Produkt- und Dienstleistungspalette dar.



UNSER TIPP

Häufig finden sich in diesem Unterkapitel Wiederholungen aus dem Kapitel Geschäftsidee. Das sollten Sie vermeiden. Stattdessen sollten Sie nur auf die verschiedenen Varianten für die verschiedenen Zielsegmente eingehen.

5.

PRICE · PREISGESTALTUNG

Mit der Positionierung haben Sie entschieden, wie Sie Ihr Produkt von der Konkurrenz differenzieren wollen. Bei der Preisgestaltung befassen widmen Sie sich den folgenden Fragen:

- Welchen Preis können Sie für Ihr Angebot verlangen?
- Welche Strategie verfolgen Sie mit der Preisgestaltung?

Welchen Preis können Sie verlangen?

Basis für den erreichbaren Preis ist die Bereitschaft des Kunden, den geforderten Preis zu bezahlen. Klassisch falsch ist die Überlegung, man müsse die Herstellungs-

kosten mit den Vertriebs- und Verwaltungskosten pro Stück zusammenrechnen, darauf einen Gewinnaufschlag machen und dann mit dem so ermittelten Preis zum Kunden gehen.

In der Realität hängt Ihr erzielbarer Preis von drei Faktoren ab:

1. Den Nutzen, den Sie beim Verbraucher schaffen
2. Den Konkurrenzpreisen
3. Ihre Kosten

Man spricht daher auch vom »magischen Dreieck der Preisfindung«.



ABBILDUNG 25
Das Magische Dreieck der Preisfindung



Ihr Kunde bestimmt die **Preisobergrenze**. Schaffen Sie für Ihren Kunden einen höheren Nutzen, ist der Kunde bereit, mehr für Ihr Produkt zu zahlen. Er wird maximal den Preis bezahlen, der seinem Nutzen in Geldeinheiten entspricht.

Den Nutzen, den Ihr Produkt für den Kunden hat, kann man berechnen bzw. analysieren. Wenn Sie ihm z. B. einen neu entwickelten Katalysator verkaufen, der die Ausbeute in einer Polymerisation um 30 Prozent erhöht, und der Kunde damit die Herstellungskosten seines Endprodukts um 0,30 Euro pro Kilogramm senken kann, dann können Sie den Nutzen Ihres Produkts – ausgedrückt in mehr Gewinn aus dem Verkauf seines Endprodukts – sehr gut erklären.

Für eine solche Analyse ist die Kenntnis der Wertschöpfungskette beim Kunden notwendig, in der der Einsatz Ihres Produkts einen bestimmten quantifizierbaren Vorteil bei den Kosten des Herstellungsprozesses des Kunden hat. Aus diesem Vorteil können Sie den äußersten Preis ermitteln, den ein Kunde für Ihr Produkt zu zahlen bereit ist. Ihre Annahmen sollten Sie zusätzlich in Gesprächen mit potenziellen Kunden verifizieren und verfeinern. Für die Verkaufsargumentation ist dieses »value-based pricing« ein sehr erfolgversprechender Ansatz.

Ihre **Preisuntergrenze** wird durch Ihre Kostenstruktur definiert. Langfristig muss der Preis Ihre Kosten, bestehend aus fixen Kosten und variablen Kosten, decken. Sollten Sie dies missachten, werden Sie über kurz oder lang nicht mehr in der Lage sein, Ihr Unternehmen liquide zu halten. Und letztlich ist es das Ziel jedes marktwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmens, den Gewinn zu maximieren.

Wo sich der Preis zwischen den beiden Grenzen einpendelt, ist auch abhängig von den Preisen der Konkurrenz. Nimmt Ihr Konkurrent mehr bei vergleichbarem Nutzen, können Sie unter Umständen auch einen höheren Preis ansetzen. Nimmt er weniger bei vergleichbarem Nutzen, könnte es für Sie problematisch werden, Ihren Preis durchzusetzen. Zudem sollte man analysieren, wie der Markt strukturiert ist. Gibt es einen finanzstarken Konkurrenten, der seinen Preis für längere Zeit unter Ihren Kosten ansiedeln und Sie so am Markteintritt hindern kann?

Befassen Sie sich mit allen drei Faktoren, bevor Sie an den Markt gehen. Andernfalls riskieren Sie, entweder Gewinnpotential durch einen zu geringen Preis zu verschwenden, oder Probleme beim Markteintritt zu haben bei einem zu hohem Preis.



UNSER TIPP

Die Preisfindung ist einer der größten Herausforderungen für Jungunternehmer. Planen Sie vor dem Markteintritt für diese wichtige Aufgabe genügend Zeit ein und nutzen Sie auch informelle Strukturen, wie das Science4Life-Netzwerk, um einen idealen Markteintritt vorzubereiten. Preiserhöhungen sind nach der Markteinführung ohne stichhaltige Information und Zusatzleistungen nicht durchsetzbar.

Welche Strategien verfolgen Sie mit der Preisgestaltung?

Die Preisstrategie hängt vom Ziel ab, das Sie erreichen wollen: Wollen Sie mit einem niedrigen Preis – und einem dadurch hohen Absatz – rasch in den Markt eindringen (Penetrationsstrategie), oder wollen Sie durch einen hohen Preis von Anfang an einen hohen Ertrag erzielen (Abschöpfungsstrategie)?

Neue Unternehmen, insbesondere Hersteller von innovativen Spezialprodukten mit Patentschutz verfolgen aus guten Gründen die Abschöpfungsstrategie:

- Ein neues, innovatives Produkt unterliegt wegen des Patentschutzes noch nicht dem Wettbewerb durch Nachahmer.
- Bei einem innovativen Produkt aus der Hochtechnologie lässt sich der Kostenvorteil für den Kunden im Vergleich zum Stand der Technik gut erklären.
- Höhere Preise führen in der Regel zu höheren Margen und ermöglichen dem neuen Unternehmen, das Wachstum selbst zu finanzieren. Neue Investitionen sind somit aus dem Gewinn finanzierbar, auf weiteres externes Kapital kann verzichtet werden.

Anders als Abschöpfungsstrategien erfordern Penetrationsstrategien oder Barrierestrategien prinzipiell hohe Anfangsinvestitionen, damit das Angebot der höheren Nachfrage auch gerecht werden kann. Dieses höhere Investitionsrisiko und die damit verbundene Fixkostenbelastung sollten vor allem junge, kapitalschwache Unternehmen vermeiden.

Wenn Sie aber erreichen möchten, dass Ihre neu entwickelte Technologie Industriestandard wird und Sie genug finanzielle Reserven haben, dann ist eine Penetrationsstrategie wirkungsvoll. Durch den hohen Mengenabsatz besetzen Sie den Markt schnell mit einem hohen Marktanteil, die ein Wettbewerber nur unter extrem finanziellen Anstrengungen zurückholen könnte – eine teure, aber auf Langfristigkeit ausgerichtete Marketingstrategie. Zusammengefasst wird Ihre Preisstrategie bestimmt durch:

- den Kundennutzen, den Sie bieten
- das Verhältnis von Angebot und Nachfrage
- die Transparenz des Markts
- die Intensität des Wettbewerbs
- Ihre Kosten
- die von Ihnen definierten Marktanteils- und Umsatzziele

5.



EXKURS

RABATTE

Rabatte sind ein probates Mittel um eine Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen. Der Einsatz dieses Instruments sollte allerdings gut bedacht sein. Denn: Wenn Sie Rabatte grundlos gewähren, werden Sie zukünftig Probleme bekommen Ihren ursprünglichen Preis am Markt durchzusetzen. Daher: Begründen Sie immer, warum Sie einen Rabatt geben. Rabatte können zum Beispiel aus den folgenden Gründen gegeben werden:

- Mengenrabatt
- Einführungsrabatt
- Saisonrabatt
- Treuerabatt
- Einhaltung eines Zahlungsziels (Skonti)



UNSER TIPP

Viele Unternehmensgründerinnen und -gründer sind der Ansicht, sie müssten mit einem Produkt in den Markt eintreten, welches sowohl billiger als auch besser ist als Konkurrenzprodukte. Mit dieser Zielsetzung verschenken Sie Potenzial. Machen Sie sich bewusst, dass Ihr Produkt höheren Kundennutzen bietet, wenn Sie eine höhere Qualität zum gleichen Preis wie das Konkurrenzprodukt offerieren. Oder wenn Sie bei vergleichbarer Qualität den Preis senken.

PLACEMENT · VERTRIEB

Produkte und Dienstleistungen, die man nicht verkaufen kann, sind nichts wert! Dafür müssen Ihre Produkte oder Dienstleistungen Ihre Kunden erreichen. Hinter dieser simplen Aussage steckt eine weitere wichtige Marketingentscheidung: Auf welchem Weg bzw. über welchen Vertriebskanal wollen Sie Ihr Produkt absetzen? Die Wahl Ihres Vertriebskanals wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst:

- Wie groß ist die Zahl Ihrer potenziellen Kunden?
- Wo liegen sie geographisch?
- Welche Einkaufsgewohnheiten haben Ihre Kunden (z.B. One-Stop-Shopping, d.h. alle Leistungen von einem Lieferanten zu beziehen, Spezialvertrieb)?
- Wie wichtig ist es für Sie, den direkten Kontakt zum Markt bzw. zum Verwender Ihres Produkts zu halten?
- Ist das Produkt erklärungsbedürftig?
- Wie groß ist der einzelne Auftrag?
- Liegt das Produkt eher im oberen oder im unteren Preissegment?
- Verträgt sich die Marge Ihres Produkts mit den Kosten des Vertriebskanals?
- Welche Logistik ist für Ihr Produkt optimal? Kann es länger gelagert werden?
- Kann man Ihr Produkt mit der Post verschicken? Müssen bestimmte Transportvorschriften beachtet werden?
- Gibt es Einfuhrbeschränkungen?

Grundsätzlich müssen Sie sich überlegen, ob Ihr Unternehmen den Vertrieb selbst übernimmt (Direktvertrieb) oder einer spezialisierten Organisation (indirekter Vertrieb) überträgt.

Der **Direktvertrieb** bietet sich an, wenn die Produkte und Dienstleistungen komplex, erklärungsbedürftig und hochpreisig sind oder der direkte Kontakt zum Anwender für die Weiterentwicklung der Produkte wichtig ist. Gerade für Technologie-Unternehmen in den Bereichen

Life Sciences, Chemie oder Energie kann dies der richtige Vertriebskanal sein. Allerdings ist der Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation sehr kostenintensiv. Hier kann es empfehlenswert sein, mit einem großen Unternehmen über die Nutzung seines bestehenden Vertriebssystems zu verhandeln. Der direkte Vertrieb über das Internet ist ein Ansatz, den gerade forschungs- und technologieorientierte Jungunternehmer gut einsetzen können: Mit geringen Kosten ist grundsätzlich ein weltweiter Markt erreichbar. Risiken können darin bestehen, dass auch nicht liquide Kunden angezogen werden oder ein nicht zu bewältigendes Aufkommen bei Rabattaktionen eintritt. Grundsätzlich werden aber Spezialprodukte, etwa synthetisierte Gene oder andere Biomoleküle, bereits häufig über das Internet vermarktet.

Der **indirekte Vertrieb** ist geeignet bei selbst-erklärenden, weniger komplexen Produkten wie z.B. Markenartikel, Konsumgüter, bei geographisch weit entfernt liegenden Kunden, lagerfähigen Waren und bei häufigen Kleinaufträgen. Auch wenn fremde Verkaufsagenten in der Lage sind, das Produkt und seine Anwendung zu erklären, anwendungstechnischen Service zu leisten oder Ihr Produkt komplementär zu anderen Produkten im Sortiment des Agenten ist, sollten Sie diese Option überprüfen. Vergleichen Sie dabei die Provisionskosten mit den Kosten des Aufbaus einer eigenen Vertriebsniederlassung.

Die Wahl des Vertriebskanals beeinflusst wesentlich die Organisation und das Geschäftssystem Ihres Unternehmens und die anderen Marketingentscheidungen. In jedem Fall muss das Vertriebssystem mit der beabsichtigten Positionierung Ihres Produkts bei potenziellen Kunden harmonisieren. In dem Moment, in dem Sie ein homöopathisches Heilmittel für eine naturverbundene Zielgruppe über eine Discount-Drogeriekette statt über Bioläden anbieten, wird das ökologische Image verwässert.



UNSER TIPP

Aus der Arbeit mit Gründerinnen und Gründern wissen wir, dass der Vertrieb insbesondere im Business-to-Business-Bereich unterschätzt wird. Oft übernimmt der CEO auch die vertrieblichen Aufgaben nebenbei. Doch Vertrieb will gut geplant sein. Spielen Sie Ihre vertrieblichen Aktivitäten durch: Wie viel Zeit steht für Vertrieb zur Verfügung? Wie viele Kunden können in dieser Zeit angesprochen werden? Wie hoch ist die Abschlussquote? Korrelieren die Antworten auf diese Fragen mit Ihren Umsatzplanungen? Wenn nicht, benötigt es möglicherweise mehr Ressourcen für den Vertrieb.

Ein Beispiel aus der Praxis: Bei der Telefonakquise kann man von folgenden Zahlen ausgehen: An einem achtstündigen Arbeitstag kann man durchschnittlich 100–120 Brutto-Anrufe schaffen, das bedeutet: Man wählt 100–120 Telefonnummern. Dabei erzielt man im Schnitt 20–25 Netto-Anrufe, also Anrufe, bei denen man die entsprechende Person erreicht.

PROMOTION · KOMMUNIKATION MIT DEM KUNDEN

Damit die potenziellen Kunden Ihr Angebot überhaupt zur Kenntnis nehmen, müssen sie es kennen.

Sie müssen dafür werben: Auffallen, informieren, überzeugen und Vertrauen schaffen. Die Kommunikation muss dem Kunden den Kundennutzen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung erläutern, und sie muss den Kunden davon überzeugen, dass Ihr Angebot sein Bedürfnis besser befriedigt als jenes der Konkurrenz, aber auch besser als alternative Lösungen (indirekte Konkurrenz).

Bei Konsumgütern wird häufig klassische Werbung eingesetzt: Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk, TV und Kino. Im Bereich Life Sciences, Chemie und Energie werden viele Produkte jedoch überwiegend Business-to-Business (B2B) verkauft.

Hier sind andere Werbekanäle sinnvoller und kostengünstiger:

- Direktmarketing: Direct Mail an ausgewählte Kunden, Telefonmarketing, Internet
- Public Relations: Artikel in Fachmedien – Print oder Internet – über Ihr Produkt, Ihr Unternehmen, über Sie selbst, verfasst von Ihnen oder von Journalisten
- Ausstellungen, Messen
- Kundenbesuche
- Social Media

Kalkulieren Sie genau, wie viel Werbung Sie sich pro Verkaufsabschluss leisten können, und wählen Sie Ihre Kommunikationsmedien danach aus. Wenn Sie die Kunden ansprechen, konzentrieren Sie sich auf die Personen, die effektiv die Kaufentscheidung treffen. Gerade bei innovativen Produkten aus der Hochtechnologie, Chemie oder Biotechnologie ist es in den wenigsten Fällen der Einkäufer, der die Entscheidung trifft. Er führt nur aus, was ihm diejenigen sagen, die Ihr Angebot hinsichtlich Technik und Kosten bewertet haben. Dies sind in der Regel die Produktentwickler oder die Produktionsleiter, auf deren naturwissenschaftlicher Mentalität Sie Ihre Werbebotschaften ausrichten werden: Sachlich, informativ, argumentativ und mit Sympathie gewinnender Aufmachung.

5.

HINWEIS

Mit dem 25. Mai 2018 wurden die EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und das neue Bundesdatenschutzgesetz anwendbar. Mit den sich ergebenden Änderungen sind viele Dinge im Direktmarketing nicht mehr erlaubt. Die Praxis wird zeigen, wie sich dies in der Realität äußert. Informieren Sie sich, was gesetzlich erlaubt ist und was nicht. Andernfalls können Bußgelder drohen.

UNSER TIPP

Das Kapitel Marketing wird von Teams mit naturwissenschaftlich-technischem Hintergrund häufig vernachlässigt. Nutzen Sie daher das hier vorgegebene Muster, um Ihre Marketingmaßnahmen zu strukturieren. Erläutern Sie die Maßnahmen konkret. Aber aufgepasst: Marketing ist ein teures Geschäft. Nicht alle Ideen sind gleichermaßen wichtig. Achten Sie auf die Plausibilität, ob Sie mit den eingeleiteten Maßnahmen Ihre Ziele erreichen, und ob für die Maßnahmen ausreichend Personal und Budget zur Verfügung stehen.

PARTNERING · STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN

Eine strategische Partnerschaft im Marketing hilft Ihnen, ein Ziel Ihres Unternehmens bzw. Ihres Marketingplans zu erreichen, von dem auch Ihr Partner profitiert. Beispielsweise bilden inzwischen nach dem Prinzip der Fluglinien einige Unternehmen strategische lokale oder regionale Allianzen, um ihr gesamtes Produktspektrum anzubieten: Über die Außenwirkung über alle an der Allianz beteiligten Unternehmen kann jeder

Aufträge für sich und seine Partner generieren. Man bleibt mit dem Kunden im Gespräch, selbst wenn es dieses Mal nicht die eigene Kompetenz ist, die benötigt wird, sondern die eines strategischen Partners der Allianz.

Der Service für den Kunden: Man hat sich als Problemlöser über das eigene Angebot hinaus in gute Erinnerung gerufen.

ZITAT

»...«

»Die Markteinschätzungen von jungen Unternehmen und die Einbindung des Marketings spiegeln am ehesten den Realitätssinn der Gründer wider. Eine realistische, eher konservative Einschätzung des Marktpotentials mit klarem upside-Potential wirkt vertrauensvoller als überzogene Phantasien. Dabei gehört Partnering inzwischen zum Standard des Marketings. Wer sich im ersten Schritt z. B. auf seinen Heimatmarkt beschränkt, läuft Gefahr hinter seinen Möglichkeiten zurückzubleiben. Ein etablierter internationaler Partner kann helfen, das gesamte Marktpotential zu erschließen.«



Dr. Jürgen Heitmann, Business Development Consulting, Basel

5.

Die folgenden zwei  BEISPIELE demonstrieren, dass die – zunächst unerreichbar erscheinende – weltweite Markteinführung Ihres Produkts, mit der Sie die Konkurrenz in ihre Schranken verweisen, durch eine Partnerschaft realisiert werden kann.



B

BEISPIEL

A. DURCH PARTNERSCHAFT DIE MARKTFÜHRERSCHAFT ERREICHEN

Sie haben ein Testkit entwickelt, mit dem sehr viel schneller und genauer bakteriologische Verunreinigungen im Trinkwasser analysiert werden können als mit anderen Tests. Sie können dieses Testkit im Direktvertrieb an die Wasserwerke verkaufen, wo Sie auf die starke Konkurrenz vieler in- und ausländischer Wettbewerber stoßen, die durch Preissenkungen Ihren Markteinstieg verhindern wollen.

Bei Ihrer Wettbewerbsanalyse haben Sie festgestellt, dass die Wettbewerbsstruktur durch einen großen Marktführer, die Firma NALCO, und viele mittlere und kleinere Watertreatment-Unternehmen gekennzeichnet ist. Wenn es Ihnen gelingt, mit NALCO eine strategische Vertriebspartnerschaft einzugehen, indem Sie dieses Unternehmen als exklusiven Vertriebspartner – natürlich zeitlich befristet – gewinnen und NALCO das eigene Produkt durch Ihres ersetzt, weil Ihres objektiv besser ist und damit einen Wettbewerbsvorteil bietet, haben Sie gewonnen: Sie sind mit Ihrem Produkt im Sortiment von NALCO sehr viel schneller Marktführer als wenn Sie alleine begonnen hätten. Sie sparen sich eine eigene Vertriebsorganisation, während Sie mit Ihrem anwendungstechnischen Know-how gewinnbringend die NALCO-Organisation ergänzen. Der Nachteil liegt in einer niedrigeren Marge für Ihr Produkt, die Sie aufgrund der Marktmacht des Marktführers akzeptieren müssen. Nach Ablauf dieser Partnerschaft haben Sie jedoch die Möglichkeit, Ihr inzwischen bekannt gewordenes Produkt im Selbstvertrieb mit höheren Margen zu verkaufen, wenn sich dies rechnet.

5.

B. DURCH PARTNERSCHAFT DEN INDUSTRIESTANDARD DEFINIEREN

Der Erfinder eines Bauteils für Hochtemperatursupraleiter (HTSL) steht im Wettbewerb mit anderen Technologien und Materialien. Er weiß, dass sein Markterfolg davon abhängt, ob große Elekronunternehmen, die die Elektrizitätswerke beliefern, seine Erfindung einsetzen.

Wenn es ihm gelänge, mit seiner Technologie einen Industriestandard zu setzen, also es im Bewusstsein der Unternehmen zum Stand der Technik zu erheben, hätte er den Durchbruch geschafft.

Er verbündet sich deshalb mit zwei marktführenden Elekronunternehmen, Siemens in Deutschland und General Electric in den USA, indem er diesen eine Entwicklungskooperation bei kostenloser Lieferung seiner Materialien anbietet in der Erwartung, dass diese beiden Trendsetter der Branche das HTSL-Bauteil in ihren Stromverteilersystemen, die sie an die Elektrizitätswerke verkaufen, exklusiv einsetzen. Durch die hohen Marktanteile und das hohe Ansehen dieser Unternehmen, die in den Normungsinstitutionen aller industrialisierten Länder mitarbeiten, werden zukünftig nur noch HTSL-Bauteile dieses Herstellers zugelassen bzw. zur Norm erhoben.

Der Erfinder hat mit Hilfe dieser strategischen Partnerschaften einen Industriestandard setzen können, der ihm eine Lieferantenstellung bei allen Herstellern von Stromverteilern sichert.

Unter »WEITERFÜHRENDE LITERATUR« finden Sie auch Literatur zum Thema »MARKETING«.



CHECKLISTE

CHECKLISTE MARKETING

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?

- ☐ Präzise Formulierung der Alleinstellungsmerkmale (USP), nachweisbare Vorteile
- ☐ Beschreibung der einzusetzenden Marketinginstrumente (Product, Preis, Place, Promotion, Partnering) und ihrer Kosten
- ☐ Endverkaufspreise für alle Produkte
- ☐ Kriterien und Strategie der Preisgestaltung, Höhe der Gewinnspanne
- ☐ Art und Aufbau des Vertriebs (direkt oder indirekt)
- ☐ Qualifikation und Ausrüstung der Vertriebsmitarbeiter
- ☐ Darstellung des typischen Verkaufsprozesses
- ☐ Über verschiedene Vertriebskanäle zu erreichende Zielgruppen
- ☐ Werbemittel- und Ressourceneinsatz für Werbung und weitere Kommunikation mit dem Kunden
- ☐ Kundenbindungsstrategien



6.

MARKTEINTRITTS BARRIEREN



ZWECK DES KAPITELS

- Sie legen dar, wie Sie sich vor der Konkurrenz schützen wollen.
- Sie gehen darauf ein, wie Sie die Eintrittsbarrieren Ihrer Konkurrenten umgehen wollen.
- Sie beschreiben Ihre Patentstrategie.



Erfolgreiche Produkte und ertragreiche Geschäfte ziehen meist Nachahmer an. Diese Konkurrenz führt für den Erfinder unweigerlich zu einem Rückgang seines Marktanteils und lässt als Folge davon die Erträge schnell dahin schmelzen. Um das zu verhindern, sollten Sie sich als Unternehmer frühzeitig überlegen, wie Sie potenzielle Konkurrenten durch hohe Markteintrittsbarrieren abschrecken können, in den gleichen Markt mit vergleichbaren Produkten einzutreten, um Ihnen Ihre Positionierung am Markt streitig zu machen.

Im Bereich der Life Sciences und der Chemie sowie im Energie-Sektor spielen Patente eine herausragende Rolle. Aus diesem Grund hat dieses Thema einen hohen Stellenwert in diesem Kapitel.

Wenn für Ihr Produkt ein Patentrecht nicht sinnvoll ist oder Sie eine Dienstleistung anbieten, so sollten Sie im Read Deck kurz beschreiben, mit welchen anderen Barrieren Sie die Konkurrenz von Ihrem Markt fernhalten und mit welcher Strategie Sie in deren Markt eintreten wollen.

6.1

STRATEGIE GEGEN DIE KONKURRENZ

Wenn Sie ein Unternehmen gründen, schaffen Sie entweder einen neuen Markt, oder Sie treten in einen bestehenden Markt ein. In beiden Fällen müssen Sie sich überlegen, wie Sie sich vor weiterem Wettbewerb schützen wollen – also Markteintrittsbarrieren für andere schaffen können – oder mit welchen Mitteln Sie gegen den Wettbewerb antreten – es also in diesem Fall selbst schaffen, etwaige bestehende, durch Ihre Konkurrenten aufgebaute Markteintrittsbarrieren zu umgehen oder niederreißen.

Eine bestimmte Markteintrittsstrategie kann gleichzeitig eine Barriere für den Wettbewerb sein und dazu dienen, die Barriere eines Wettbewerbers zu überwinden. Wichtig ist, dass in Ihrem Read Deck erkennbar ist, wie Sie die Konkurrenz fernhalten wollen. Eventuell haben Sie hierzu schon eine wesentliche Grundlage im Kapitel  MARKETING erarbeitet.

Typische Markteintrittsbarrieren, die Sie aufbauen können oder die Ihnen Ihr Wettbewerber in den Weg stellt, sind:

- **Nischenstrategie**
Gerade für eine Unternehmensgründung kann es erfolversprechend sein, eine Marktnische zu besetzen und von dort den Markt aufzurollen. Beispielsweise war die Unternehmensgründung Colloid Systems mit der Idee erfolgreich, eine Oberflächenversiegelung speziell gegen Graffiti-Spray anstelle einer universellen Versiegelung anzubieten.

- **First Mover Advantage**

Hier setzt ein Marktteilnehmer bewusst auf seine Vorreiterrolle im Markt. Der amerikanische Pionier in der Biochiptechnologie, Affymetrix, hat hier – basierend auf einem starken Patent – lange Zeit den Ton angegeben und damit den Markt beherrscht. Viele Unternehmen benötigten notwendigerweise eine Lizenz des Unternehmens und Affymetrix konnte eigene Produkte früh am Markt lancieren – ohne dass damit gleich der Beweis des Besseren erbracht ist.

- **Technologieführerschaft**

In den siebziger Jahren konnte CPI mit einem Herzschrittmacher, basierend auf einer neuen Lithium-Technologie, erfolgreich in den Markt eintreten. Denn der Marktführer Medtronic wollte seine existierenden Produktlinien voll ausnutzen und Investitionen in neue Technologien verzögern. Aufgrund dieses Zögerns konnte CPI mit der neuen Technologie Marktanteile erobern. Führend muss aber nicht immer bedeuten, dass die Technologie die beste oder neueste auf dem Markt ist. Oftmals ist die Durchsetzungskraft entscheidend.

Technisch überlegen zu sein, ist allerdings kein Erfolgsversprechen. Es gibt genug Beispiele von Technologien, die nicht die besten waren, aber trotzdem erfolgreich sind, wie der Markt für Videocassetten zeigt, als ein nicht aus den Life Sciences kommendes Beispiel. Dort setzte sich das VHS-System gegenüber dem BetaSystem durch.



- **Kostenführerschaft**
Ein identisches Produkt wird häufig mit einem niedrigeren Preis erfolgreich sein. Allerdings reagieren Marktführer auf die Niedrigpreisstrategien mit unmittelbaren Preissenkungen, so dass der Wettbewerbsvorteil für den Neuen verloren geht. Das Unternehmen Genentech setzt zum Beispiel bei synthetischen Genen auf die Kostenführerschaft durch kontinuierliche technische Verbesserungen und Optimierungen in der Herstellung.
 - **Produktdifferenzierung**
Neben der Technologieführerschaft kann die Produktdifferenzierung den Wettbewerb reduzieren. Stellen Sie sich dazu zwei Hersteller medizinischer Geräte vor, von denen der eine Hersteller zusätzlich eine 24-Stunden-Hotline und einen Rund-um-die-Uhr-Reparaturservice anbietet.
 - **Zugang zum Vertriebsnetz**
Der Internet-Buchhändler Amazon.com ist ein klassisches Beispiel für die Umgehung dieser Barriere. Statt gegen das große Vertriebsnetz der großen Buchhändler anzukommen, nutzte Amazon.com das Internet als einen neuen Vertriebskanal zum Verkauf von Büchern. Auch wenn dieses Beispiel nicht aus den Life Sciences kommt, bestätigt es doch eindrucks-
 - voll, dass ein Unternehmen mit einem Vertriebssystem in bestehende Märkte eingreifen kann.
 - **Economies of scale – Größenvorteile**
Meist haben existierende Unternehmen aufgrund ihres Marktvolumens Vorteile gegenüber Jungunternehmen, so dass diese sich mit anderen Kriterien, z.B. über die Produktdifferenzierung durchsetzen müssen. Aber auch Jungunternehmen können, insbesondere wenn sie einen neuen Markt schaffen, durch eine schnelle Marktdurchdringung eine Barriere aufstellen.
- Als neuer Marktteilnehmer müssen Sie sich immer gut überlegen, wie Sie bestehende Barrieren vermeiden oder überwinden können. Die erfolgreichsten Unternehmensgründungen drehen dabei die von den Marktführern aufgestellten Markteintrittsbarrieren zum Nachteil der Marktführer. Der Trick liegt oft darin, die Inflexibilität existierender Unternehmen auszunutzen.
- Wenn Sie selbst einen Markt neu schaffen, sollten Sie fortlaufend sicherstellen, dass Ihre aufgebauten Barrieren hoch genug sind, um Wettbewerber fernzuhalten. Sogar Unternehmen, die schon lange im Markt etabliert sind, müssen ihre Positionen ständig vor neuen Spielern, die mit neuen Ideen oft bessere Fähigkeiten haben und neue Wettbewerbsdimensionen definieren, schützen.

6.2

VON DER TECHNOLOGIEANALYSE ZUR PATENTSTRATEGIE

Unternehmen aus den Life Sciences, Chemie oder Energie investieren für die Entwicklung eines Produkts zum Teil außerordentlich hohe Beträge in ihre Forschung. Es ist nicht ungewöhnlich, dass die Forschungskosten einige Millionen Euro betragen und sich deshalb über mehrere Jahre ein sehr hoher Verlustvortrag ansammelt.

Dem steht jedoch der Marktwert der Forschungsergebnisse gegenüber. Um diesen Wert realisieren zu können, kann ein Unternehmen seine Erfindungen schützen lassen.

Ohne einen rechtlichen Schutz könnte ein Konkurrent das neu entwickelte Produkt ohne weiteres nachahmen und es zu einem wesentlich günstigeren Preis verkaufen, da er die Forschungs- und Entwicklungskosten nicht zu tragen hat.

Die wirkungsvollste Möglichkeit für Technologieunternehmen, sich gegen nachahmende Konkurrenz zu schützen, ist die Patentierung. Das Patent – im Allgemeinen wird auch von Intellectual Property (IP) gesprochen – dient der Sicherung der Marktposition und ist quasi ein Monopol auf Zeit. Grundsätzlich ist ein Patent zunächst ein Verbotungsrecht. Erst mit dem freedom-to-operate (FTO), der bewiesenen Unabhängigkeit von Patenten anderer, ergibt sich eine Monopolstellung. Der Staat will hierdurch den Erfinder einer Idee für seinen zum Teil sehr hohen Aufwand entschädigen und bietet ihm daher diesen Schutz an. Es gibt jedoch Geschäftsideen, für die sich die Patentkosten nicht lohnen, da es unter Umständen einfacher ist, ein ähnliches, leicht abgewandeltes Produkt auf den Markt zu bringen, das nicht vom Patentschutz abgedeckt wird.



ZITAT

»...«

»Der Unternehmer sollte auf das Schaffen einer Innovations- und IP-Kultur achten, um früh Werte für das Unternehmen zu generieren. Das trifft auf jeden Fall auf Basiserfindungen zu. Aber auch scheinbar »nicht weltbewegende« Erfindungen sichern das Gebiet der Innovation ab. Wer zusätzlich sein Technologiegebiet regelmäßig rastert, behält die Konkurrenz im Auge und entdeckt frühzeitig Lücken in der Patentlandschaft. Daraus sind nicht selten neue Ideen für die eigene Weiterentwicklung entstanden.«



Dr. Mathias Ricker, WALLINGER RICKER SCHLOTTER FOERSTL, München

Schon in der (Vor-)Gründungsphase kann die Patentierung einen hohen Zusatznutzen haben: Das Patent erhöht die Bereitschaft eines Venture Capital-Gebers, in ein Unternehmen oder in eine Erfindung zu investieren. Vor diesem Hintergrund sollten sich Unternehmensgründerinnen und -gründer schon früh Gedanken darüber machen, mit welcher Patentstrategie sie ihr Produkt im Markt schützen und kommerzialisieren möchten.

Bestimmend für eine Patentstrategie sind dabei sechs Elemente:

1. Technologieanalyse
2. Aufbau und Sicherung einer eigenen Patentposition
3. Sicherung der Handlungsfreiheit (freedom to operate) und Lizenzstrategie
4. Patentportfolio-Management
5. Permanente Patent- und Technologiebeobachtung
6. Überwachung von Schutzrechtsverletzungen

Die ersten drei Punkte sind auch kurzfristig – also in der Gründungsphase – anzugehen, die letzten drei Punkte werden meist erst bedeutsam, wenn Ihr Unternehmen etabliert ist.

EXKURS



PATENT- UND MARKENRECHT

PATENTRECHT

Das Patent gibt dem Inhaber für eine begrenzte Zeit – in der Regel bis zu 20 Jahren – das Recht, über die kommerzielle Verwertung seiner Erfindung ausschließlich zu verfügen. Allerdings erhält der Erfinder mit dem Patent nur das Recht, anderen die gewerbliche Nutzung seiner Erfindung zu untersagen. Ein Patent ist ein Verbotungs-, kein Erlaubnisrecht. Geltung hat das Patent ausschließlich auf dem Gebiet des Staates, von dem es erteilt worden ist; es ist somit ein zeitlich begrenztes Individual- und Territorialrecht. Der Patentinhaber hat verschiedene Möglichkeiten, seine Erfindung zu verwerten: Der Patentinhaber kann die patentierte Erfindung selbst produzieren, vertreiben und verkaufen. Er kann aber auch sein Patent ungenutzt lassen, um es entweder erst später, wenn sich ein Markt für die geschützte Erfindung entwickelt hat, zu verwerten oder um es als Sperrpatent zu nutzen. Damit erschwert oder verhindert er den Eintritt eines Konkurrenten in ein bestimmtes Marktsegment. Durch eine Lizenzvergabe verleiht oder teilt der Patentinhaber seine Rechte und verdient dabei an den Lizenzgebühren. Darüber hinaus kann der Patentinhaber sein Patent verkaufen.

MARKENRECHT

Neben dem Patentrecht ist das Markenrecht bedeutsam. Eine Marke stellt die direkte Verbindung zwischen einem Produkt und einem Hersteller her und kann von sehr großem Wert sein. Das Markenrecht gehört genauso wie das Patentrecht zu den gewerblichen Schutzrechten. Haben Sie den richtigen Namen für Ihr Produkt oder Ihre Technologie gefunden, so sollten Sie diesen Namen unbedingt schützen lassen.



1. TECHNOLOGIEANALYSE

Das Ergebnis der Analyse sollte eine Übersicht über den Stand der Technik und über relevante Patente von Wettbewerbern sein.

Erfassen Sie darüber hinaus alle Schlüsselpatente von Dritten, die im weitesten Sinne in das Umfeld der eigenen Erfindungen bzw. der geplanten Projekte gehören. Bei der Erstellung helfen:

- Literaturdatenbanken und der Besuch von Fachkonferenzen
- Professionelle Patentrecherchen, z.B. vom Patentanwalt oder durch Patentinformationszentren
- Die Bewertung der Ergebnisse zusammen mit einem Patentanwalt.

Eine gute Technologieanalyse sollte zum einen den Technologieführer identifizieren und zum anderen aufzeigen, inwieweit man von anderen Patenten unabhängig ist (freedom to operate). Trotz des eigenen Patenten könnte es nämlich sein, dass Ihr Unternehmen eine zusätzliche Lizenz eines anderen Unternehmens benötigt. Zudem kann eine Technologieanalyse Wettbewerber identifizieren, die das eigene Patent verletzen.

Unternehmen im Bereich Life Sciences, Chemie und Energie sind sehr häufig darauf angewiesen, international zu operieren. Für diesen Fall muss die Patentanalyse für alle Staaten durchgeführt werden, in denen man zukünftig tätig sein möchte beziehungsweise in denen ein Produkt verkauft werden soll.

2. SICHERUNG DER EIGENEN HANDLUNGSFREIHEIT DURCH LIZENZSTRATEGIEN

Wenn die Patentanalyse ergeben hat, dass man Patente oder Schutzrechte Dritter verletzt, dann muss das nicht gleich bedeuten, dass man sein Geschäftsmodell nicht umsetzen kann. Häufig besitzen andere, insbesondere große Unternehmer Patente, die für das eigene Unternehmensziel keine große Bedeutung haben und deshalb nicht von hohem strategischem Interesse sind. In einem solchen Fall kann oft eine Einigung erzielt werden. Dieses kann beispielsweise geschehen durch:

- Lizenznahme oder eine gegenseitige Lizenzierung
- Kauf der Schutzrechte
- Kooperation
- juristische Maßnahmen (z.B. Einspruch beim Erteilungsverfahren)

Es kann aber für Sie auch lohnend sein, eine Lizenz auf Ihre Idee an andere zu vergeben und so Ihre Gewinne zu maximieren. Prüfen Sie deshalb auch diese Option.

EXKURS



LIZENZARTEN

NICHT-EXKLUSIV-LIZENZ ODER EINFACHE LIZENZ

Der Lizenzgeber behält das Recht das Patent auch an andere Unternehmen zu lizensieren.

EXKLUSIV-LIZENZ

Die Lizenzvergabe schließt andere, auch den Lizenzgeber, von der Nutzung aus.

UNTERLIZENZ

Der Lizenznehmer erwirbt das Recht seinerseits, falls durch den Patentinhaber autorisiert, die Lizenz an einen Dritten weiterzureichen.

GEGENLIZENZ (CROSS-LICENSING)

Wenn zwei Erfinder sich durch ihre Patente gegenseitig blockieren, können sie sich eine gegenseitige Lizenz erteilen. In manchen Ländern kann man eine solche Lizenzierung sogar gerichtlich erzwingen.



3. AUFBAU UND SICHERUNG DER EIGENEN PATENTPOSITION

Zum Aufbau einer eigenen Patentposition gehören

- das frühe Einreichen von Patentanmeldungen (First-to-File-Prinzip)
- das Sicherstellen, dass alle Aspekte einer Technologie/eines Produkts/einer Wertschöpfungskette abgedeckt sind
- das Einreichen von nachfolgenden Patentanmeldungen
- die Analyse von Lücken in Patentanmeldungen (eigene und von Dritten),
- das Schließen der Lücken durch neue Patentanmeldungen und Kooperationen mit Dritten



EXKURS

ZEITPUNKT UND KOSTEN DER PATENTIERUNG

DER RICHTIGE ZEITPUNKT FÜR DIE PATENTIERUNG

Eine Erfindung lässt sich nur dann patentieren, wenn sie neu ist. Ist jedoch die Erfindung zuvor bereits veröffentlicht worden, so gehört der Inhalt zum Stand der Technik und kann grundsätzlich nicht mehr patentiert werden. Dabei spielt es keine Rolle, wer die Erfindung veröffentlicht hat und wo die Idee veröffentlicht wurde. Denn es gilt: Jede Bekanntmachung an eine nicht zur Geheimhaltung verpflichtete Person wird als Veröffentlichung bezeichnet. Daher sind Präsentationen, Vorträge sowie eigene Veröffentlichungen in Fachzeitschriften in jedem Fall patentschädlich.

DIE KOSTEN DER PATENTIERUNG

Beim Deutschen Patentamt betragen die Kosten einer Erstanmeldung mit Recherche- und Prüfungsantrag nur 490 Euro. Die – unverzichtbare – Hilfe eines Patentanwalts kostet bis zu diesem Zeitpunkt zwischen 3.000 bis 5.000 Euro für eine deutsche Erstanmeldung. Teuer wird ein Patent, wenn ein umfangreiches Auslandsprogramm beantragt wird: So fallen allein beim Europäischen Patentamt für eine durchschnittliche Patentanmeldung mit acht Ländern samt Patentanwaltskosten rund 20.000 Euro an. Ein in der Triade (USA, Europa und Japan) angemeldetes Patent kostet bis zur Erteilung zwischen 30.000 Euro bis 40.000 Euro. Zusätzlich sind in vielen Ländern jährliche Gebühren zur Aufrechterhaltung zu entrichten. Die Kosten vervielfachen sich mit jedem weiteren Patent. Diese Kosten müssen natürlich bei der Finanzierungsstrategie und im Finanzplan berücksichtigt werden. Eine umfangreiche Patentstrategie ist daher meistens nur bei Unternehmensgründungen möglich, die mit Venture Capital finanziert werden.

6.

4. PATENTPORTFOLIO-MANAGEMENT

Ein Patentportfolio ist ein Paket von Patenten, das als Ganzes vor Konkurrenz schützen soll. Ein einziges Patent reicht meist nicht aus, um einen wirklichen Schutz vor Nachahmern zu erhalten. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, sich eine Idee auf verschiedenen Ebenen patentieren zu lassen.

So kann bei einer chemischen Verbindung zum einen die Verbindung patentiert werden (der sogenannte Stoffschutz), zum anderen das Synthese- und Produktionsverfahren (Verfahrenspatent) sowie verschiedene Anwendungen (Anwendungspatent). Durch ein gutes Patentportfolio werden die Möglichkeiten der Wettbewerber reduziert, die Ursprungserfindung geschickt zu umgehen.



Für ein effizientes Portfolio-Management ist es hilfreich, wenn sich die Erfinder und die Patentsachverständigen regelmäßig in Arbeitskreisen treffen, um aktuelle Probleme im Bereich eigener Projekte und Schutzrechte zu diskutieren. Beispielsweise kann so ermittelt werden, ob Sie ein bestimmtes Projekt aus patentstrategischem Interesse initiieren müssen, um damit eine bestehende Lücke im eigenen Patent-

portfolio zu schließen. Letztendlich werden durch ein gutes Patentportfolio-Management Kosten eingespart: Beispielsweise kann durch das sogenannte PCT-Verfahren (Patent Cooperation Treaty – ein international anerkanntes Anmeldeverfahren) das Auslandsprogramm und damit die teure Übersetzung in die jeweiligen Landessprachen um bis zu 30 Monate nach hinten geschoben werden.

5. PERMANENTE PATENT- UND TECHNOLOGIEBEOBACHTUNG

Ist das Unternehmen auf dem Markt etabliert, sollte ein Prozess installiert werden, durch den kontinuierlich das entsprechende Technologieumfeld beobachtet wird, um neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Man spricht in diesem Zusammenhang häufig von Technologiebeobachtung oder Technology Watch. Ein entsprechendes Beobachtungssystem sollte zum einen neue Publikationen und Patente der Wettbewerber, zum anderen den juristischen Status von Patentanmeldungen

und Patenten erfassen. Diese Arbeit kann prinzipiell auch vom Patentanwalt oder von Patentinformationszentren durchgeführt werden.

Darüber hinaus sollte sie stets andere sich entwickelnde Technologien (Emerging Technologies) und Trends erfassen, die zukünftig einen ähnlichen Kundennutzen befriedigen, aber nicht unmittelbar auf der gleichen Technologie aufbauen müssen (Technology Scouting).

6. ÜBERWACHUNG VON SCHUTZRECHTSVERLETZUNGEN

Patentrechte sind Verbotungsrechte. Aus diesem Grund sollte ein Erfinder ein wirtschaftliches Interesse daran haben, Patentverletzungen zu identifizieren und gegebenenfalls über einen Rechtsbeistand Rechtsansprüche einzufordern.

6.



UNSER TIPP

Insbesondere Technologieunternehmen können über Patente bedeutende Marktbarrieren aufbauen. Es lohnt sich daher – auch schon in der Vorgründungsphase an der Hochschule und Forschungsinstituten – mit dem Thema Patentierung zu befassen. Nahezu alle Technologiezentren und Technologietransferstellen bieten hierzu einen kostenlosen Beratungsservice an, den Sie nutzen sollten.

Unter  »WEITERFÜHRENDE LITERATUR« finden Sie Literatur zum Thema  »PATENTE«.



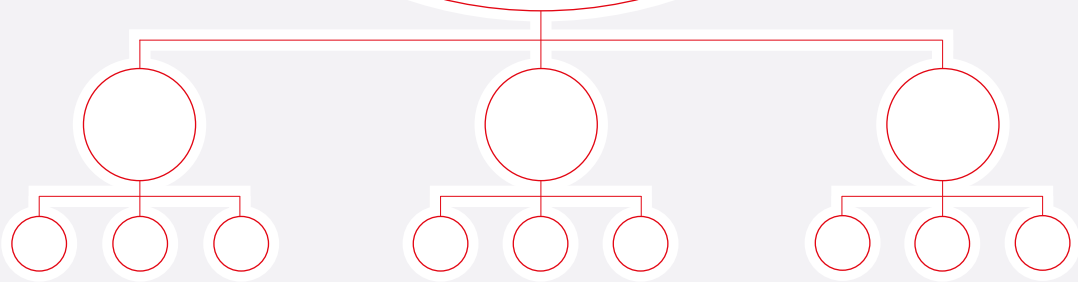
CHECKLISTE

CHECKLISTE MARKTEINTRITTSBARRIEREN*Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?*

- ☐ Strategien zum Schutz vor der Konkurrenz, Schutzfunktionen vor Nachahmern
- ☐ Strategien zum Überwinden von Markteintrittsbarrieren
- ☐ Bestehende Marken- und Patentrechte
- ☐ Eigene Handlungsfreiheiten, freedom-to-operate-Analysen
- ☐ Strategien zur Lizenzierung anderer Technologien
- ☐ Auslizenzierung eigener Technologien als weitere Umsatzquellen
- ☐ Strategien zum Ausbau des eigenen Patentportfolios
- ☐ Strategien zur Überwachung von Patenten und Wettbewerbern (technology watch) sowie Konkurrenztechnologien (technology scouting)

7.

ORGANISATION



ZWECK DES KAPITELS

- Sie stellen dar, wie Ihr Unternehmen aufgebaut und organisiert werden soll.
- Sie zeigen, wie die Kompetenzen innerhalb Ihres Unternehmens verteilt sind.
- Sie beschreiben die Auswahl, Planung und Motivation des Personals.
- Sie beschreiben, warum Sie sich für einen bestimmten Standort entschieden haben.
- Sie stellen dar, welche Rechtsform Ihr Unternehmen haben soll.



Damit ein Geschäftsmodell funktionieren kann, muss auch geregelt werden, was es im Innern zusammenhält: Zu den organisatorischen Aspekten gehören Arbeitsaufteilung und Verantwortlichkeiten, Personalplanung, Führung und Unternehmenskultur.



UNSER TIPP

Dieses Kapitel im Read Deck enthält häufig Aspekte, die auch unter den Begriff Geschäftssystem in Kapitel 1 fallen können. Achten Sie dann bitte darauf, dass diese Punkte in aller Tiefe nur ein Mal beschrieben werden. Querverweise zwischen den Kapiteln sind durchaus erwünscht, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Redundanzen sollten Sie allerdings dringend vermeiden.

7.1 STRUKTUR UND ORGANISATION

Für eine Unternehmensgründung reicht es, eine einfache Organisation zu entwerfen, da alles noch im Fluss ist und möglicherweise wesentliche Entscheidungen noch ausstehen.

Grundsätzlich wird bei dem Begriff Organisation die Aufbau- und die Ablauforganisation unterschieden. In diesem frühen Stadium ist entscheidend, dass Sie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar festlegen, also den Aufbau Ihrer Organisation. Beginnen Sie mit einer einfachen Organisation mit wenigen Hierarchie-Stufen: Geschäftsleiter, Bereichsleiter, Mitarbeiter.

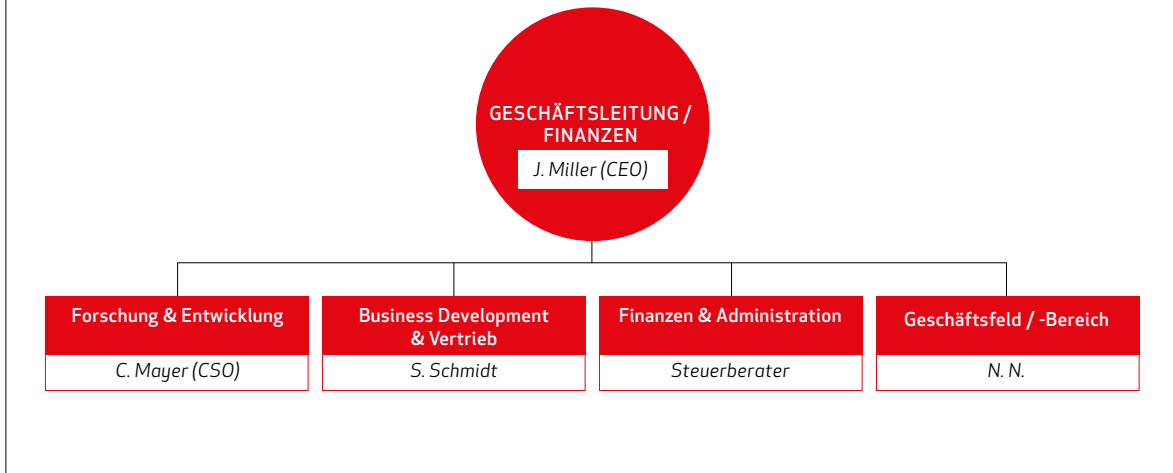
Ihre Organisation muss dabei flexibel sein und sich ständig neuen Gegebenheiten anpassen können. Gehen Sie davon aus, dass Sie in den ersten Jahren Ihr Unternehmen wiederholt umorganisieren müssen.

Die **Aufbauorganisation** sollten Sie aus diesem Grund besser in zwei Organigrammen darstellen, um damit die Unternehmensentwicklung aufzuzeigen. Die erste Darstellung bezieht sich auf die Anlaufphase, die zweite auf den Zeitpunkt, wenn alle wesentlichen Positionen besetzt sind. Dabei werden Sie wahrscheinlich auf verschiedene Strukturierungsmöglichkeiten stoßen, die hinsichtlich ihrer jeweiligen Vor- und Nachteile abzuwägen sind. Es kann dabei nach Funktionsbereichen

wie Produktion, Logistik, Verwaltung etc. (funktionale Organisationsstruktur) oder nach verschiedenen Geschäftseinheiten, denen die verschiedenen Funktionen untergeordnet sind (divisionale Organisationsstruktur), gegliedert werden. Ein Organigramm sollte ohne weitere Erklärungen verständlich sein.

Die Aufbauorganisation kann zunächst an den Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen orientieren, die Sie bereits bei der Zusammenstellung des Managements (siehe Kapitel Unternehmerteam) haben einfließen lassen. Gliedern Sie diese in sinnvolle Bereiche und stellen Sie diese in einem Organigramm grafisch dar. Ordnen Sie jedem Bereich ein Mitglied des Führungsteams zu (↻ ABBILDUNG 26). Legen Sie für jeden Bereich fest, wer für was verantwortlich ist. Dies gibt Aufschluss über die Arbeitsteilung und die Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Wenn Sie dann noch übergreifende Funktionen wie Geschäftsleitung, Personal, Finanzen und Administration eingerichtet haben, ist Ihre Organisation funktionstüchtig. Mit einer einfachen Organisation sorgen Sie dafür, dass jedes Teammitglied klar vereinbarte Aufgaben übernehmen und selbständig zu Ende führen kann. Eine gewisse Koordination muss natürlich sein: Die weiteren Teammitglieder sollten immer so nah an einer verantwortlichen Person stehen, dass im Arbeitsalltag immer schnelle Entscheidungen möglich sind.

ABBILDUNG 26
Einfache Organisation für eine Unternehmensgründung



In der **Ablauforganisation** werden die einzelnen Arbeitsprozesse innerhalb eines Unternehmens strukturiert. Wie jedoch die Ablaufprozesse eines Unternehmens im Detail aussehen, ist für Investoren erst einmal zweitrangig.

In der Darstellung Ihres Geschäftsmodells haben Sie sich grundsätzlich schon mit diesem Thema beschäftigt, jedoch mehr im Hinblick auf die Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens (Abbildung 27).

Ein Thema kann jedoch unter diesem Punkt behandelt werden: Das Rechnungswesen.

Hier können Sie beschreiben, wie Sie Ihr Rechnungswesen – in erster Näherung eine Kombination aus Finanzbuchhaltung und Controlling – organisiert haben; denn die Datenerfassung in Ihrem Geschäftsbetrieb ist sowohl für die Steuerung des Unternehmers als auch zur Information der Investoren unverzichtbar.

ABBILDUNG 27
Schaubild zur Strukturierung der Prozesse, Interaktionen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen (Quelle: www.genau.biz)





ZITAT

»...«

»Über die wissenschaftliche Idee hinaus darf nicht vergessen werden, dass es Menschen sind, die ein Unternehmen zum Erfolg führen. Nicht selten ist zu hören, dass das richtige Team wichtiger ist als die Idee. Die Chemie muss im Managementteam stimmen. Dennoch: Das Team aus dem Freundeskreis zu rekrutieren ist möglich, aber erfahrungsgemäß nicht immer ratsam. Hier sollten die individuellen Erwartungen und Zuständigkeiten frühzeitig geklärt werden. Rechtzeitig die Team- und Personalplanung ins Auge zu fassen ist ein wesentlicher Teil von Unternehmertum.«



Prof. Dr. Sabine Köpper, PKCie - Prof. Köpper & Cie Management Consultants GbR, Frankfurt a.M.

7.2 PERSONALPLANUNG

Wachstum erfordert mehr Personal – ein einfach strukturiertes Arbeitsumfeld hilft Ihnen, klare Stellenprofile zu erstellen und neue Mitarbeiter gezielt zu suchen. Beachten Sie dabei, dass qualifizierte und spezialisierte Arbeitskräfte nie leicht zu finden sind. Vielfach werden Sie sogar gute Mitarbeiter von der Konkurrenz abwerben müssen; bei einer Kündigungsfrist von bis zu sechs Monaten heißt das, frühzeitig zu planen.

Eine umfassende Personalplanung für den Planungszeitraum ist an dieser Stelle des Read Deck einzufügen. Die Unternehmensentwicklung ist beispielsweise bei einer Produktionsausweitung oder beim Markteintritt von zusätzlichem Personal abhängig. Der tatsächliche Personalbedarf muss daher auch in einem zeitlichen Zusammenhang ermittelt werden. Die Personalbedarfsplanung gibt in tabellarischer Form Auskunft über die Mitarbeiterzahl, die Funktionen und Positionen der Mitarbeiter, Beginn des Arbeitsverhältnisses und über das Gehalt.

Organigramme verschiedener Entwicklungsstufen Ihres Unternehmens können Aufschluss über notwendige Planstellen geben. Aus Branchenvergleichszahlen, die eine durchschnittliche Relation zwischen Umsatz und Personal aufzeigen, lässt sich die Personalkapazität auf Basis des von Ihnen anhand Ihrer Produkt- und Dienstleistungspalette geplanten Umsatzes herleiten.

Anhand dieser Fülle von Informationen ist eine detaillierte Personalkostenplanung im Kapitel Finanzplanung aufzustellen.

Qualifizierte Mitarbeiter zu finden ist das eine, sie aber auch über einen langen Zeitraum an das Unternehmen zu binden, das andere. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, variable Gehaltsbestandteile und ein motivierendes Arbeitsumfeld sind nur einige wenige Gestaltungsmöglichkeiten. Beschreiben Sie darum auch, mit welchen Strategien Sie Ihre Mitarbeiter führen und motivieren wollen.

Beispielsweise wird bei der Methode »Management by Objectives« – also die Führung durch Zielvereinbarungen zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern – der Mitarbeiter bei der Zielformulierung miteinbezogen. Dies führt zu einer höheren Motivation bei der Zielerreichung als wenn die Vorgaben nur vom Management aufgesetzt werden. Neben der fachlichen Qualifikation ist auch die soziale Kompetenz wie Empathie, Teamfähigkeit oder Loyalität der Mitarbeiter und der Führungskräfte wichtig, um ein positives Arbeitsklima zu schaffen. Die Mitarbeiterführung über Dienstanweisungen wird eher einen gegenteiligen Effekt erzielen. Daher sollten die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Motivation und Mitarbeiterführung auch im eigenen Unternehmen verankert werden.

7.



Nach und nach erobern neue Managementmethoden, oft originär aus der Software-Entwicklung, auch die Life Sciences, Chemie und Energie Branchen. Beispiele dafür sind:

- Kanban
- Lean Project Management
- Scrum

Alle haben gemeinsam, dass Sie mit hoher Transparenz, hoher Flexibilität und kurzen Entscheidungswegen schneller zum Erfolg kommen wollen.

Wie so oft gilt: Die Methode muss zu Ihrer Organisation passen. Aber: Befassen Sie sich mit modernen Managementmethoden. Insbesondere junge Mitarbeiter wollen mit neuen modernen Methoden arbeiten. So können Sie durchaus Mitarbeiter von renommierten Unternehmen für Ihr Start-up gewinnen, die nicht mehr in den starren Organisationen der Großindustrie arbeiten wollen.

ZITAT

»...«

»Vom Gründerteam zu 40 Kollegen in Singapur, Köln und Boston ging es bei AYOXXA schnell. Eine besondere Herausforderung ist die Phase von eingeschworenem Gründerteam zu ca. 15 Mitarbeitern. Auf einmal erfordert produktives Arbeiten strukturierte Gruppen, Arbeitspläne und Führungs-Know-How. Essentiell ist es hier, »jenseits des eigenen Tellerrandes« Mitarbeiter einzustellen, die deutlich unterschiedliche Kenntnisse, Persönlichkeiten und oft auch viel mehr Branchen-Erfahrung als viele Gründer selbst haben, einzubringen. Sehr unterschiedliche Menschen machen ein Start-up erst innovativ und schnell. Begeisterter Wissenschaftler & Business-Leader, Computer-Genius & Verkaufstalent, Asien & Europa. Das ist essentiell für AYOXXA, meine neue Firma proteona und für viele Unternehmen, mit denen ich weltweit unterwegs bin.«



Dr. Andreas Schmidt, proteona, Singapore

7.

7.3 STANDORTWAHL

Der richtige Standort kann für den Erfolg eines Unternehmens unter Umständen ein erfolgsbestimmender Faktor sein. Je nach Geschäftstätigkeit kommt ihm mehr oder weniger große Bedeutung zu.

Klassische Standortfaktoren sind zum Beispiel:

- Der Zugang zu Fachpersonal und Know-how (Netzwerk)
- Die Nähe zu Beschaffungs- oder Absatzmärkten (je nach Produkt)
- Das wirtschaftliche Umfeld: Konjunktur, Arbeitslosigkeit, Grundstückspreise und Mieten

- Die infrastrukturelle Anbindung: Autobahn, Zugnetz, Flughafen
- Das rechtliche und politische Umfeld: Steuern und öffentliche Förderprogramme

Angesichts des zu erwartenden Wachstums müssen Sie damit rechnen, dass Ihr Unternehmen in den ersten fünf Jahren mehrmals den Standort wechselt. Sehen Sie deshalb von längeren Mietverträgen ab. Achten Sie bei der Auswahl von Räumen und Gebäuden auf Flexibilität zu Ihren Gunsten. Prüfen Sie außerdem die Angebote von Gründer- und Technologiezentren sowie von anderen Inkubatoren.



UNSER TIPP

Wichtig für die Organisation ist auch die Wahl der Rechtsform, die Kriterien wie Haftung, Leitungsbefugnis, Übertragbarkeit von Anteilen, Finanzierungsmöglichkeiten, Publizität und Rechnungslegung, Gewinn- und Verlustbeteiligung sowie die steuerliche Behandlung beeinflusst. Die Wahl orientiert sich im Wesentlichen von der Zielvorstellung der Gründerinnen und Gründer und der geplanten Entwicklung des Unternehmens ab.

Die häufigsten Rechtsformen

- Einzelunternehmen
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Aktiengesellschaft (AG)

Hinzu gekommen ist seit dem 1. November 2008 die Unternehmergesellschaft (UG). Die UG weicht nur geringfügig von der bei Neugründungen in den Life Sciences und Chemie und Energie häufig vorzufindenden GmbH ab, insbesondere durch ein zunächst deutlich reduziertes Stammkapital.

Die Einführung der UG, auch 1-Euro- oder Mini-GmbH, ist eine direkte Folge der in Deutschland aufgrund eines geringen administrativen Aufwands attraktiv und beliebt gewordenen Limited (Ltd.). Man beachte aber, dass die Ltd. einen Sitz im Vereinigten Königreich nach sich zieht und damit anderem Recht unterliegt.

Bei der Wahl der Rechtsform sollten Sie Ihre Vorstellungen mit einem fachkundigen Experten, etwa einem Steuerberater, besprechen.

Unter  »WEITERFÜHRENDE LITERATUR« finden Sie Literatur zum Thema  »ORGANISATION« und  »PLANUNG«.



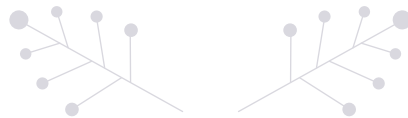
CHECKLISTE

CHECKLISTE ORGANISATION, PERSONAL, STANDORT*Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?*

- ☐ Organisationseinheiten, Organigramm des (geplanten) Unternehmens
- ☐ Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten, Verantwortungen & Anteilsverteilung
- ☐ Organisation des Rechnungswesens (Finanzbuchhaltung, Controlling)
- ☐ Zukünftiger Personalbedarf (Personalplanungstabelle)
- ☐ Rekrutierungsstrategie des Personals, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung
- ☐ Gestaltung des Entlohnungssystem
(Grundgehalt, variable Bestandteile, Anreizsysteme)
- ☐ Mitarbeiter- und Führungsphilosophie
- ☐ Kriterien für die Standortwahl und Standortfaktoren
(z.B. Verkehrsanbindung), falls relevant für Geschäftsmodell

8.

FINANZPLANUNG



ZWECK DES KAPITELS

- Sie stellen die finanzielle Entwicklung Ihres Unternehmens mit Hilfe von Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cashflow in den nächsten Jahren dar.
- Sie benennen Ihren Kapitalbedarf und wie Sie diesen finanzieren wollen.
- Sie zeigen möglichen Investoren Exit-Optionen auf.



Auf den folgenden Seiten werden Sie es mit einer Fülle betriebswirtschaftlicher Fachbegriffe zu tun haben, die auf die Naturwissenschaftlerinnen und Naturwissenschaftler auf den ersten Blick ebenso abschreckend wirken können wie die Strukturformel der Desoxyribonukleinsäure auf Betriebswirte. Dabei geht es in diesem Handbuch keinesfalls darum, eine detaillierte Kenntnis der Begriffe und Vorschriften zu vermitteln. Schließlich gibt es Dienstleister wie Steuerberater, die sich im laufenden Geschäftsbetrieb um diese administrativen Aufgaben mit hoher Professionalität kümmern und Sie als Gründerin oder Gründer entlasten können.

Wichtig für Sie als Unternehmensgründerin oder -gründer ist jedoch, die grundlegenden wirtschaftlichen Zusammenhänge zu verstehen, damit Sie Ihr Unternehmen erfolgreich aufbauen und führen können.

Das innovativste Medikament nützt nichts, wenn das Unternehmen keine Gewinne damit erzielen kann, oder wenn aufgrund falscher Planungen das Geld kurz vor der Markteinführung ausgeht.

Ein wichtiges Hilfsmittel zur Analyse und Steuerung dieser finanziellen Aspekte ist der Finanzplan.

ZITAT

»...«

»Die der Finanzplanung zu Grunde gelegten Annahmen sollten Sie detailliert erläutern. Strategische Initiativen oder das Erreichen von bestimmten Meilensteinen, z.B. Produktneueinführungen, Kapazitätserweiterungen oder der Ausbau des Vertriebsnetzes, sollten sich – szenariobezogen – in der Finanzplanung widerspiegeln. Für einen Investor ist es von grundlegender Bedeutung, ab wann und in welcher Höhe ein Unternehmen nachhaltig positive Cashflows generiert - dies entscheidet auch über die Tragfähigkeit Ihres Geschäftsmodells.«

Daniel Sradj, HQ Capital (Deutschland) GmbH, Frankfurt am Main

8.1

AUFGABEN DES FINANZPLANS

Ein Unternehmer sollte jederzeit die wesentlichen Finanzdaten zum Geschäftsgang seines Unternehmens kennen. Dies sind unter anderem der Gewinn oder Verlust, die Entwicklung des Cashflows und der Umfang des zukünftigen Kapitalbedarfs.

Im Read Deck werden Aussagen zur künftigen finanziellen Entwicklung gemacht und mit einem durchdachten Finanzplan untermauert. Die Kapitalgeber – sei es ein Venture Capital-(VC)-Geber oder die Hausbank – erwarten im Read Deck eine verständliche und nachvollziehbare Darstellung der finanziellen Situation Ihres Unternehmens.

Sie werden sich anhand dieser Informationen ein Bild darüber machen, inwieweit die Zahlen realistisch und plausibel sind.

Ihr Finanzplan sollte daher u.a. auf folgende Fragen eine Antwort parat haben:

- Wie viel Kapital braucht das Unternehmen in welchen Zeitraum?
- Wie viel Gewinn oder Verlust wird das etablierte Unternehmen voraussichtlich erzielen?
- Wie hoch ist der Cashflow?
- Auf welche Annahmen bauen die Voraussagen im Wesentlichen auf?

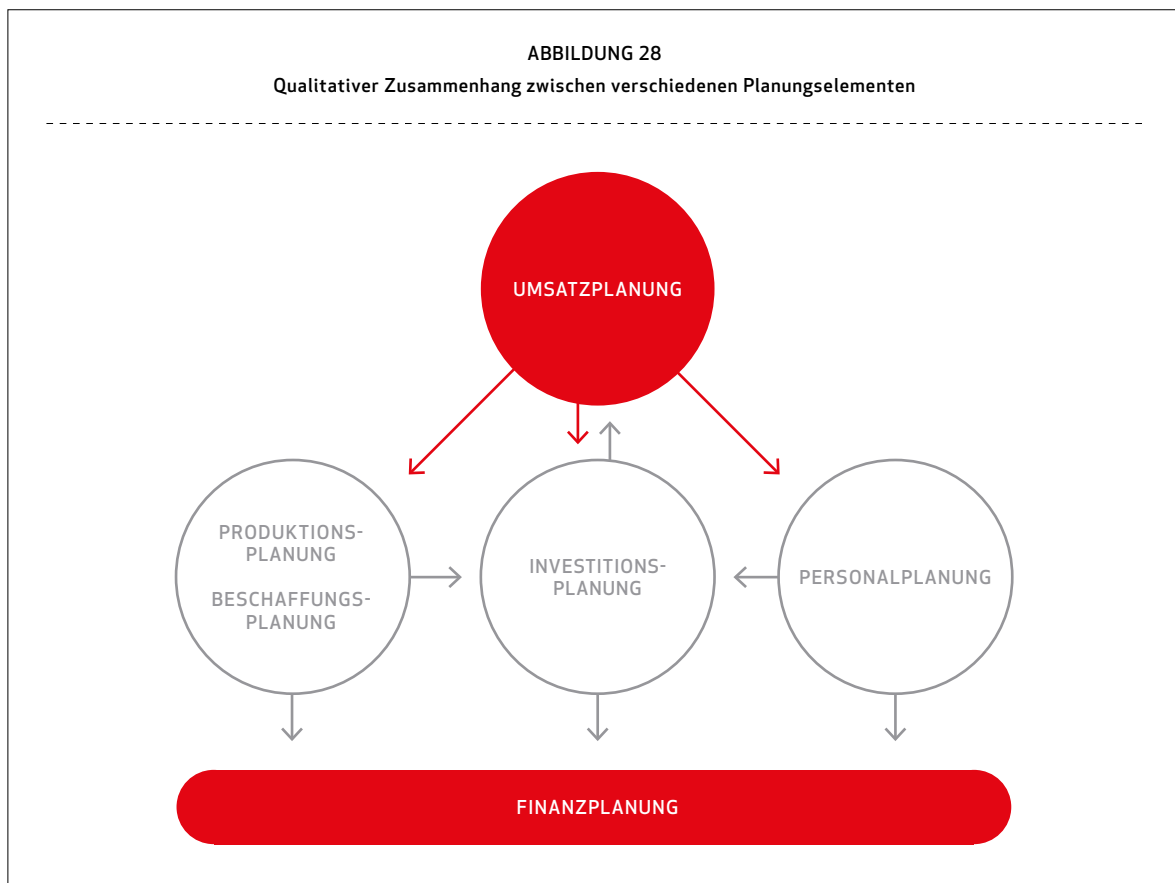
Das Read Deck gibt dem Leser einen Überblick über die Finanzplanung. Die gesamte Zahlenwerk wird in einer eigenen Excel-Datei dargestellt und gehört als fester Bestandteil zum Read Deck.



Die Finanzplanung stellt ein komplexes Element dar und besteht aus drei Kernelementen:

- Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Plan-GuV)
- Plan-Bilanzen
- Plan-Cashflow-Rechnung (Liquiditätsplan)

Einen qualitativen Zusammenhang zwischen verschiedenen Planungselementen stellt Abbildung 28 dar.



Plan bedeutet hier, dass die gezeigten Zahlen jene sind, mit deren Eintritt Sie mit größter Wahrscheinlichkeit rechnen. Gerade bei Unternehmensgründungen sind Finanzplanungen mit einer großen Unsicherheit behaftet. Ziel ist es daher, das Szenario zu zeigen, das für Sie am wahrscheinlichsten ist. Dieses Szenario müssen Sie argumentativ vertreten können. Daher sollten Sie alle Annahmen, auf denen der Finanzplan basiert, auflisten und erläutern.

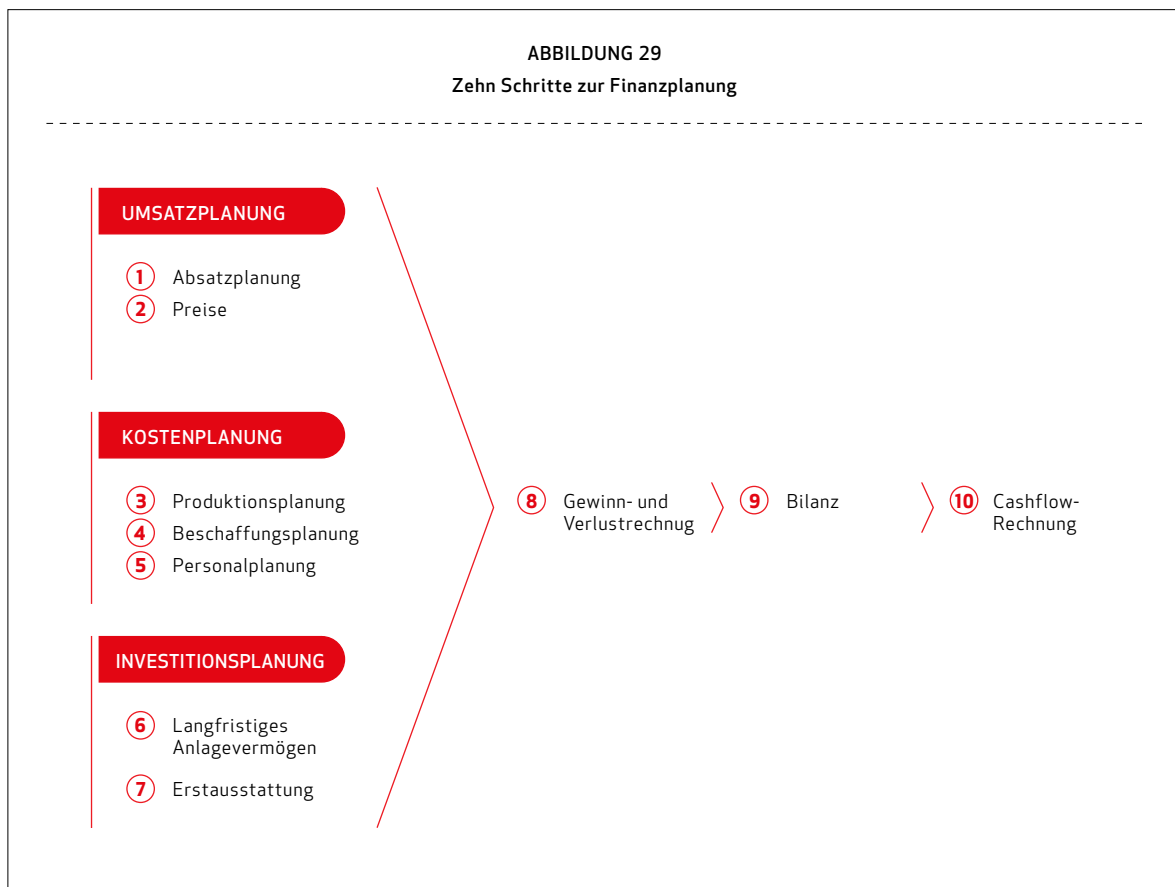
Je fundierter Ihre Annahmen ausgearbeitet sind, desto verlässlicher und aussagekräftiger ist der gesamte Finanzplan. Achten Sie vor allem auf die Überprüfung der Plausibilität. Denken Sie beispielsweise bei jährlich

steigenden Umsätzen daran, dass Sie ab einer bestimmten Umsatzschwelle eventuell mehr Mitarbeiter und eine größere Laborkapazität benötigen. Mit einer soliden Basis von belastbaren Annahmen kann im nächsten Schritt die Finanzplanung aufgestellt werden.

Wenn Sie Ihr erstes Read Deck schreiben und Ihre erste Finanzplanung erstellen, stellen Sie sich vielleicht die Frage, wie Sie bei der Finanzplanung starten. Grundsätzlich hängen die einzelnen Instrumente der Finanzplanung miteinander zusammen und haben einen gegenseitigen Einfluss. Bewährt hat sich die in  ABBILDUNG 29 gezeigte Vorgehensweise. So kommen Sie in zehn Schritten zu Ihrer Finanzplanung.



ABBILDUNG 29
Zehn Schritte zur Finanzplanung



Die folgenden Ausführungen zur Finanzplanung sollen vor allem dem betriebswirtschaftlich nicht vorgebildeten Leser das Verständnis dieser zunächst doch sehr komplexen Materie erleichtern. Die angeführten Beispiele sind deshalb vereinfacht; die verwendeten Begriffe sind nach praktischen, nicht nach wissenschaftlichen oder rechtlichen Kriterien definiert. Die Darstellungen entsprechen somit nicht in allen Belangen den gesetzlichen Anforderungen, die beispielsweise ein

operativ tätiges Unternehmen beim Jahresabschluss erfüllen muss.

Um der betriebswirtschaftlichen Materie ein wenig mehr Lebendigkeit einzuhauchen – eben Life Sciences – möchten wir hier ein Beispiel aus der industriellen Biotechnologie kreieren. Dabei handelt es sich um ein rein fiktives Beispiel und die Zahlen sollten nicht auf die Goldwaage gelegt werden.



B

BEISPIEL

DIE LIFESCIENCE GMBH – EIN BEISPIEL

Die LifeScience GmbH wird zum 1. Januar 2024 mit einem Eigenkapital von 300.000 Euro gegründet und will Enzyme für Waschmittel herstellen und an einen Großhändler verkaufen. Im Geschäftsjahr 2024 sollen so 650.000 Euro an Umsatz erzielt werden.

Zudem wird die LifeScience GmbH ein Patent mit einer dazu korrespondierenden umfangreichen Bibliothek verschiedener Proteine für 300.000 Euro erwerben. Die GmbH plant, einem Pharmakonzern eine Lizenz für den Zugang und die Nutzung dieser Bibliothek zu erteilen und dafür jährlich eine Lizenzgebühr in Höhe von 100.000 Euro zu erhalten.

Für die Herstellung der Enzyme wird die LifeScience GmbH im Jahr 2024 von einem Zulieferer Rohstoffe im Wert von 100.000 Euro beziehen. Die Energiekosten werden mit rund 25.000 Euro veranschlagt. Verpackt und transportiert werden die Enzyme von einem externen Dienstleister, der dafür im Jahr 2024 etwa 80.000 Euro erhalten wird.

Die LifeScience GmbH wird sieben Angestellte inklusive Geschäftsführer haben, die insgesamt Bruttogehälter in Höhe von 320.000 Euro beziehen sollen. Darüber hinaus sind Aufwendungen für Sozialabgaben (Arbeitgeberanteile für Kranken-, Arbeitslosen- und Rentenversicherung, Berufsgenossenschaft) in Höhe von 70.000 Euro vorgesehen.

Für die Herstellung der Enzyme nutzt die LifeScience GmbH eine Fermentationsanlage, die sie zu Beginn des Jahres 2024 für 1.200.000 Euro erwerben wird und voraussichtlich 20 Jahre lang nutzen kann.

Für die Miete der Produktionsstätte, eines Labors und eines Büros sind 32.000 Euro im Jahr 2024 zu zahlen. Bürobedarf und sonstige Kosten, darunter fallen auch Reisekosten, schlagen mit 20.000 Euro zu Buche.

Für die Finanzierung der Fermentationsanlage hat die LifeScience GmbH eine Zusage für einen zum Ende der Laufzeit fälligen Kredit in Höhe von 1.200.000 Euro und mit einer Laufzeit von fünf Jahren erhalten, der mit jährlich 6 Prozent zu verzinsen ist. Folglich werden 2024 Zinsaufwendungen in Höhe von 72.000 Euro fällig.

8.

DIE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) listet Erträge und Aufwendungen eines Unternehmens auf. Sie dient einem doppelten Zweck: Zum einen zeigt sie das Endergebnis – den Gewinn oder den Verlust – der Geschäftstätigkeit einer Periode auf, zum anderen zeigt sie, aus welchen Komponenten sich der Erfolg des Unternehmens zusammensetzt und wie sich die Komponenten zueinander verhalten. Beispielsweise lässt sie erkennen, wie viel Prozent des Gesamtaufwands die Lohnkosten betragen oder welcher Anteil des Umsatzes für den Materialeinkauf aufgewendet wird. Das stark verein-

fachte Beispiel der Life Science GmbH soll dabei helfen, die einzelnen Positionen zu verstehen.

Die Gliederung der in  ABBILDUNG 30 gezeigten GuV orientiert sich dabei am gesetzlichen Schema des § 275 Handelsgesetzbuch (HGB) basierend auf dem rechtlichen Stand vom 1. Mai 2018. Eine Ausrichtung der Plan-Bilanzen und Plan-GuV am gesetzlichen Schema ist sinnvoll, da diese Gliederung den meisten Adressaten (Steuerberater, Banken, Förderinstitute etc.) vertraut ist und häufig sogar gefordert wird.



ABBILDUNG 30

Beispiel einer einfachen Plan-GuV-Rechnung für LifeScience GmbH

GESCHÄFTSJAHR
01.01. – 31.12.2024

(Zahlenangaben in Euro)

1.	Umsatzerlöse	650.000
2.	Sonstige betriebliche Erträge	100.000
3.	Materialaufwand	
	a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	125.000
	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	80.000
4.	ROHERGEBNIS	545.000
5.	Personalaufwand	
	a) Löhne und Gehälter	320.000
	b) Sozialabgaben	70.000
6.	Abschreibungen	60.000
7.	Sonstige betriebliche Aufwendungen:	
	· Mieten	32.000
	· Bürobedarf und sonstiges	20.000
8.	BETRIEBSERGEBNIS	43.000
9.	Zinsen	72.000
10.	ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	-29.000
11.	Steuern	0
12.	JAHRESFEHLBETRAG	-29.000

ERLÄUTERUNGEN ZU DEN POSTEN DER GUV-RECHNUNG

Umsatzerlöse: Zum Umsatz zählen sämtliche Erlöse, die aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen entstehen. Für das Jahr 2024 betragen im Beispiel die geplanten Umsatzerlöse 650.000 Euro.

Sonstige Betriebliche Erträge: Die Lizenzeinnahmen in Höhe von 100.000 Euro werden in diesem Beispiel als sonstige betriebliche Erträge ausgewiesen (unter bestimmten Umständen fallen Lizenzeinnahmen unter die Position Umsatzerlöse).

Materialaufwand: Alle Kosten, die durch den Verbrauch von Materialien entstehen, werden unter diesem Posten erfasst. Dazu gehören beispielsweise Rohstoffe und eingekaufte Fertigteile, aber auch sämtliche Hilfsmaterialien für die Produktion wie Klebstoffe, Schmiermittel, Wartungsmaterial usw.

Weiterhin werden die Kosten für bezogene Leistungen gezeigt. Hier verbucht die LifeScience GmbH 100.000 Euro für den Kauf von Rohstoffen, sowie 25.000 Euro für den Bezug von Energie. Hinzu kommen Aufwendungen von 80.000 Euro für bezogene Leistungen, also die Verpackung der Enzyme. Insgesamt beläuft sich der Materialaufwand damit auf 205.000 Euro.

1. ZWISCHENSUMME: ROHERGEBNIS

Als erstes Zwischenergebnis kann die Summe der Erträge abzüglich des Materialaufwands zum **Rohergebnis** saldiert werden. Es ergeben sich 545.000 Euro.

Personalaufwand: Dazu gehören sämtliche Ausgaben, die mit den Lohnzahlungen an die Mitarbeiter zusammenhängen, z. B. Bruttolöhne, Zahlungen an Sozialversicherungen und die Altersversorgung. Im Beispiel addieren sich 320.000 Euro für Bruttolöhne und 70.000 Euro für Sozialabgaben zu einem Personalaufwand von insgesamt 390.000 Euro.

Abschreibungen: Abschreibungen müssen nicht unbedingt mit dem Abfluss von finanziellen Mitteln verbunden sein, sondern stellen meistens die periodisierten Wertminderungen über die Nutzungsdauer von Vermögensgegenständen dar. Im Beispiel will die LifeScience GmbH zu Beginn des Jahres 2024 eine Fermentationsanlage im Wert von 1.200.000 Euro erwerben. Die Anlage wird durch die Benutzung mit der Zeit an Wert verlieren und nach etwa 20 Jahren nicht mehr verwendbar sein. Folglich erscheint es betriebs-



wirtschaftlich geboten, in jedem Jahr ihrer Nutzung ein Zwanzigstel ihres Wertes abzuschreiben, um so den Wertverlust buchhalterisch abzubilden. Im Ergebnis fallen jährlich 60.000 Euro Abschreibungen für die Anlage an. Diese Abschreibungen stellen jedoch keine

echten Geldabflüsse dar und haben daher keinen negativen Einfluss auf den Cash Flow des Unternehmens. Der (Rest-)Wert der Anlage selbst findet sich nicht in der GuV wieder, sondern taucht in der Bilanz auf.



UNSER TIPP

Als Hilfestellung bei der Abschreibung von Anlagevermögen stellt das Bundesfinanzministerium auf seiner Internetseite die geschätzte Nutzungsdauer für einzelne Güter zur Verfügung:

https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Weitere_Steuertemen/Betriebspruefung/AfA-Tabellen/afa-tabellen.html

Sonstige betriebliche Aufwendungen: Der Ausweis umfasst alle weiteren betrieblichen Aufwendungen wie Mieten, Bürobedarf, Reparaturen etc. und die sonstigen Kosten. Im Beispiel ergibt sich hier ein Aufwand von insgesamt 52.000 Euro.

2. ZWISCHENSUMME: BETRIEBSERGEBNIS

Als nächste Zwischensumme wird daraus das **Betriebsergebnis** berechnet. Dieses zeigt den Erfolg aus der Herstellung und dem Verkauf der betriebs-typischen Produkte und Dienstleistungen.

Hier kann die LifeScience GmbH ein Ergebnis von 43.000 Euro ausweisen.

Zinsen: Hier werden sämtliche Schuldzinsen für Darlehen, Bankkredite usw. oder auch Habenzinsen zusammengefasst. Im Beispiel fließen hier die Zinsaufwendungen des Kredits für die Fermentationsanlage in Höhe von 72.000 Euro ein.

Ähnlich wie der (Rest-) Wert der Anlage findet sich der Kredit selbst nicht in der GuV wieder, sondern in der Bilanz.

3. ZWISCHENSUMME: GEWÖHNLICHE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Das **Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit** umfasst die Ergebnisse aus dem betrieblichen Bereich und dem Finanzbereich und beträgt für die LifeScience GmbH im Jahr 2024 minus (-) 29.000 Euro.

Steuern: Hier wird die gezahlte Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer ausgewiesen. Der effektive Steuersatz ist von vielen Variablen wie beispielsweise dem Sitz der Gesellschaft abhängig.

Als grobe Orientierungsgröße kann eine Steuerbelastung von rund 35 Prozent angesetzt werden. Bei einem negativen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von -29.000 Euro, also einem Verlust, werden jedoch in diesem Jahr keine Steuern fällig.

ENDSUMME DER GUV: JAHRESÜBERSCHUSS BZW. -FEHLBETRAG

Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag: Der Gewinn oder Verlust entsteht durch die Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag einer Rechnungsperiode. Der Gewinn oder Verlust ist eine der wichtigsten Messgrößen des Unternehmenserfolgs. Im vorliegenden Beispiel weist die LifeScience GmbH für das Jahr 2024 einen (geplanten) Jahresfehlbetrag von 29.000 Euro aus.

Um die Aussagekraft der GuV zu erhöhen, können weitere Untergliederungspunkte eingefügt werden. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn eine Position eine große Zahl von bedeutenden Beträgen enthält. Enthält z.B. die Position »Sonstiges« unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen besonders hohe Posten für Reisekosten und Werbung, so bietet es sich an, für diese Aufwendungen eigene Untergliederungspunkte ähnlich wie für die Miete einzuführen. Alternativ können die Posten in einer weiteren Tabelle zusammengefasst werden, um die Übersichtlichkeit der GuV zu erhöhen.

DIE BILANZ

In der Bilanz werden alle Vermögenswerte und alle Schulden eines Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag aufgeführt. Sie gliedert sich in Aktiv- und Passivseite.

Auf der **Aktivseite** wird das gesamte Vermögen vom Guthaben bei der Bank bis zur Immobilie aufgeführt. Auf der **Passivseite** finden sich hingegen alle Schulden und das Eigenkapital des Unternehmens. Die Bilanz gibt also Aufschluss darüber, wo das Kapital eines Unternehmens herkommt (Passivseite/Mittelherkunft) und wie es investiert wurde (Aktivseite/Kapitalverwendung). Bilanz leitet sich vom italienischen »la bilancia«, zu Deutsch »die Waage«, ab. Das gibt einen Hinweis auf einen wichtigen Punkt: Die Summen der Aktiv- und Passivseite sind immer gleich.

Aus den Angaben zur LifeScience GmbH lässt sich bereits ein erstes Beispiel hierzu ableiten. Die GmbH wird ein Darlehen über 1.200.000 Euro aufnehmen, um eine Fermentationsanlage zu kaufen. Das Darlehen stellt die Quelle der Finanzmittel dar, also die Mittelherkunft. Folglich wird das Darlehen in der Bilanz auf der Passivseite auftauchen. Der Erwerb der Anlage entspricht hingegen der Mittelverwendung. Somit ist sie als Vermögenswert auf der Aktivseite zu finden.

Um eine vereinfachte Bilanz für die LifeScience GmbH zum Stichtag 31.12.2024 aufzustellen, werden jedoch noch einige weitere Informationen benötigt. Im Beispiel soll die LifeScience GmbH zum 01.01.2024 mit einem Eigenkapital von 300.000 Euro gegründet worden sein (gezeichnetes Kapital). Das Eigenkapital ist der Betrag, der dem Unternehmen von den Gesellschaftern dauerhaft zur Verfügung gestellt wird. Zu den Gesellschaftern können unter anderem die Gründer, Mitarbeiter, Venture Capital-Gesellschaften oder Business Angels gehören. Mehr dazu finden Sie im weiteren Verlauf dieses Kapitels.

Neben dem bereits bekannten Darlehen über 1.200.000 Euro hat die Hausbank der LifeScience GmbH eine Kreditlinie auf dem Geschäftskonto in Höhe von 100.000 Euro eingeräumt. Dieser wird zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung jedoch nicht in Anspruch genommen.

Die Fermentationsanlage ist bereits als Vermögensgegenstand identifiziert. Da die Anlage allerdings zum Jahresanfang erworben und somit am Bilanzstichtag bereits ein Jahr genutzt wurde, fallen im Jahr 2024 Abschreibungen in Höhe von 60.000 Euro an, die den Wert der Anlage mindern (vergleiche auch die GuV der LifeScience GmbH). Also fließt die Anlage nur mit einem Wert von 1.140.000 Euro in die Bilanz ein. Zu den weiteren Vermögenswerten der LifeScience GmbH zählt ein Patent auf die erwähnte Protein-Bibliothek. Dieses Patent soll im vorliegenden Beispiel einen bilanzierbaren, immateriellen Vermögensgegenstand mit einem Wert von 300.000 Euro darstellen.

Die GmbH hat im Jahr 2024 für insgesamt 110.000 Euro Rohstoffe erworben. Davon wurden Rohstoffe im Wert von 100.000 Euro für die Enzymherstellung verwendet (siehe GuV). Im Lager finden sich somit noch Rohstoffe mit einem Wert von 10.000 Euro. Aufgrund der marktüblichen Zahlungsziele geht die LifeScience GmbH davon aus, dass der Großhändler, an den die Enzyme verkauft werden, zum Jahresende 2024 eine Rechnung über 20.000 Euro noch nicht beglichen haben wird. Daraus ergibt sich also eine Forderung gegenüber dem Großhändler, die ebenfalls in die Bilanz als Vermögenswert einfließt. Außerdem weist das Geschäftskonto der GmbH ein Guthaben von 1.000 Euro aus.

Aus diesen Angaben lässt sich die folgende Bilanz aufstellen:

BILANZ DER LIFESCIENCE GMBH 31.12.2024

VERMÖGEN AKTIVA	A.	Anlagevermögen	
	I.	Immaterielle Vermögensgegenstände	300.000
	II.	Sachanlagen	1.140.000
	B.	Umlaufvermögen	
	I.	Vorräte und Lager	10.000
	II.	Forderungen aus Lieferung und Leistung	20.000
	III.	Liquide Mittel	1.000
Bilanzsumme			1.471.000



HINWEIS

In dieser Beispielrechnung verfügt das Unternehmen nur über liquide Mittel von 1.000 Euro. In der Realität empfehlen wir Ihnen, deutlich größere Liquiditätspuffer einzuplanen.

ERLÄUTERUNGEN DER AKTIVA

Anlagevermögen, Sachvermögen: Anlagevermögen setzt sich vereinfacht gesagt aus Sachanlagen und immateriellen Vermögensgegenständen zusammen, dient dem laufenden Geschäftsbetrieb und wird in der Regel nicht kurzfristig veräußert. Sachanlagen beziehen sich auf materielle Gegenstände wie beispielsweise Maschinen, Fahrzeuge und Computer (Mobilen) sowie Grundstücke oder Gebäude (Immobilien).

Immaterielle Vermögensgegenstände sind z.B. Patente und Lizenzen.

Umlaufvermögen: Darunter fallen Vermögenswerte, die kurzfristig veräußert werden sollen oder schon liquide sind, zum Beispiel liquide Mittel wie Kassen- und Bankbestände, offene Rechnungen der Kunden (Forderungen gegen Kunden) sowie Lagerbestände und Vorräte an Rohstoffen und Fertigteilen.

KAPITAL PASSIVA	A.	Eigenkapital	
	I.	Gezeichnetes Kapital	300.000
	II.	Rücklagen	0
	III.	Jahresfehlbetrag	(-) 29.000
	B.	Verbindlichkeiten	
	I.	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.200.000
	II.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0

		Bilanzsumme	1.471.000

ERLÄUTERUNGEN DER PASSIVA

Eigenkapital: Unter Eigenkapital ist das von den Eigentümern (Unternehmensgründerinnen, -gründern und Kapitalgebern) zur Verfügung gestellte Kapital zuzüglich der Rücklagen (Kapital- und Gewinnrücklagen) und der Jahresüberschüsse zu verstehen. Das Eigenkapital kann in der Anfangsphase für den Geschäftsaufbau verwendet werden. Nicht selten wird das Eigenkapital durch Verlustvorträge beinahe aufgebraucht, bevor sich die Ertragslage des Unternehmens derart verbessert, dass Eigenkapital über Gewinnvorträge wieder aufgebaut werden kann. In den **Rücklagen** finden sich unter anderem Gewinne aus Vorjahren, die nicht ausgeschüttet wurden, sondern im Unternehmen verblieben sind.

Langfristige Verbindlichkeiten: Dies sind Verbindlichkeiten, die nicht innerhalb eines Jahres an die **Gläubiger** zurückgezahlt werden müssen. Die Mittel stehen dem Unternehmen somit längerfristig zur Verfügung.

Kurzfristige Verbindlichkeiten: Hierunter versteht man Verbindlichkeiten, die innerhalb eines Jahres oder früher bezahlt werden müssen. Diese gelten als kurzfristig. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind offene Rechnungen der Lieferanten.

Kontokorrentkredite sind kurzfristige Schulden zur Abwicklung des Tagesgeschäfts.

Bitte beachten Sie: Obwohl die LifeScience GmbH von ihrer Hausbank die Zusage eines Kontokorrentkredits über 100.000 Euro erhalten hat, fließt dieser nicht in die Bilanz ein, da er nicht in Anspruch genommen wurde. Würde die GmbH die Kreditlinie voll ausschöpfen und davon weitere Rohstoffe kaufen, wäre der Kredit unter den kurzfristigen Verbindlichkeiten zu bilanzieren. Zudem würde sich der Wert der Vorräte auf der Aktivseite entsprechend erhöhen.



UNSER TIPP

Bei Bedarf einer aufgrund des Geschäftsmodells und der Faktenlage notwendigen tiefergehenden Aufgliederung müssen weitere Aktiva oder Passiva hinzugefügt werden. Zum weiteren Verständnis empfehlen wir, dass Sie sich die Bilanzen und GuV-Rechnungen von börsennotierten Life Science Unternehmen anschauen.

DER CASHFLOW

Man unterscheidet zwischen drei verschiedenen Cashflows: dem Cashflow aus operativer Tätigkeit, dem Cashflow aus Investitionstätigkeit und dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeit.

DER CASHFLOW AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit gibt Aufschluss darüber, inwieweit das Unternehmen in der Lage ist, seinen laufenden Kapitalbedarf mit Hilfe der Geldzuflüsse aus der Geschäftstätigkeit zu decken. Damit ist er einer der entscheidenden betriebswirtschaftlichen Parameter. Wird ihm zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, kann ein Unternehmen schnell in Zahlungsschwierigkeiten kommen, die im Extremfall in der Insolvenz enden können. Ermitteln lässt sich der Cashflow direkt anhand der Geldeingänge und -ausgänge.

Alternativ kann er indirekt aus der Bilanz und GuV-Rechnung hergeleitet werden. Gerade in der Aufbau-phase eines Unternehmens wird es mehrere Perioden geben, in denen der Cashflow negativ ist. Die Summe dieser negativen Cashflows ergibt den Finanzierungsbedarf des Unternehmens.

Direkte Berechnung des Cashflows

Das Beispiel zeigt, wie der Cashflow anhand der Geldeingänge und -ausgänge direkt ermittelt wird. Die einzelnen Posten dieser Rechnung wurden im Abschnitt »Die Gewinn- und Verlustrechnung« genauer erläutert. Beachten Sie zusätzlich Folgendes:

Einnahmen: Wichtig sind die tatsächlich erzielten Einnahmen. Nicht jeder Umsatz muss notwendigerweise auch eine Einnahme darstellen. Es zählen nicht die ausgestellten Rechnungen oder gar bestätigte Aufträge, sondern nur die bezahlten Rechnungen der Kunden, also

die Zahlungseingänge auf dem Konto oder in der Kasse. Für die LifeScience GmbH bedeutet dies, dass nicht der gesamte Umsatz für 2024 in Höhe von 650.000 Euro als Geldeingang klassifiziert werden kann, da eine Rechnung über 20.000 Euro noch aussteht. Folglich betragen die erwarteten Einnahmen aus dem Umsatz für 2024 nur 630.000 Euro.

Ausgaben: Auch hier wird nur der tatsächliche Geldabfluss aufgeführt, nicht etwa alle Aufwendungen, die das Unternehmen in der GuV ausweist. So stellen die Personalkosten der LifeScience GmbH natürlich Ausgaben dar, weil die Gehälter auch tatsächlich vom Konto der GmbH abgeflossen sind. Die Abschreibungen auf die Fermentationsanlage hingegen sind nur eine buchhalterische Größe, die zu keinem Abfluss liquider Mittel geführt haben. Sie beeinflussen jedoch nicht die Liquidität des Unternehmens und sind daher in der Cashflow-Berechnung nicht als Ausgabe zu erfassen.

Der zeitliche Abstand zwischen Produktion (negativer Cashflow) und Zahlungseingang (positiver Cashflow) führt zu einem Finanzierungsbedarf. Wenn ein Kunde eine bestimmte Menge der Enzyme bestellt, dann muss die LifeScience GmbH liquide Mittel für die Herstellung ausgeben, zum Beispiel für Rohmaterialien, Arbeitsstunden, Transportkosten usw. Diese Ausgaben werden erst durch den Zahlungseingang ausgeglichen und müssen in der Zwischenzeit finanziert werden. Bei einem wachsenden Unternehmen wird dieser Finanzierungsbedarf ständig zunehmen: Die Lager werden größer, mehr Produkte werden an die Kunden ausgeliefert, bevor die Zahlungen eingehen, usw.

So ist es möglich, dass wachsende Unternehmen trotz Gewinnen einen negativen Cashflow ausweisen, der finanziert werden muss.



DER CASHFLOW AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT

Zum operativen Cashflow hinzu kommen Investitionen, die für die laufende und zukünftige Geschäftstätigkeit notwendig sind. Investitionen wirken sich sofort auf die Cash-Position aus (es sei denn, sie werden über Leasing oder Lieferantenkredite finanziert), die damit erwirtschafteten Erträge fallen jedoch erst später an. Es entsteht also auch hier ein Finanzierungsbedarf.

Wenn ein Unternehmen genügend operativen Cashflow erwirtschaftet, um die anstehenden Investitionen zu

finanzieren, dann ist das Unternehmen selbstfinanzierend. Etablierte Unternehmen finanzieren häufig selbst; Unternehmensgründungen dagegen müssen ihr Wachstum in der Regel mit unternehmensexternen Mitteln finanzieren.

Das kann Fremdkapital, z.B. in Form eines Kredites von der Hausbank, oder zusätzliches (d. h. nicht von den Gründerinnen oder Gründern kommendes) Eigenkapital von z.B. Business Angels sein.

Dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeit widmen wir später ein eigenes Unterkapitel.

ABBILDUNG 31

Direkte Berechnung des Cashflows der LifeScience GmbH (alle Angaben in Tausend Euro)

QUARTAL 2024	I.	II.	III.	IV.	SUMME
EINNAHMEN · Verkaufserlöse (= Erträge = Umsatz)					
Enzyme	140	140	180	190	650
Lizeneinnahmen	0	50	0	50	100
Zahlungseingänge	140	190	180	220	730
AUSGABEN					
Rohstoffeinkauf/Stromkosten	57	37	15	26	135
Bezogene Leistungen	17	17	23	23	80
Personal	90	90	90	120	390
Bezahlte Mieten (Labor, Büro, etc.)	8	8	8	8	32
Sonstiges	5	5	5	5	20
Steuern	0	0	0	0	0
Zinsen	18	18	18	18	72
Summe der Ausgaben	195	175	159	200	729
Operativer Cashflow	-55	15	21	20	1
Fermentationsanlage	1.200	0	0	0	1.200
Patente	300	0	0	0	300
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-1.500	0	0	0	-1.500
SUMME DER CASHFLOWS	-1.555	15	21	20	-1.499



HINWEIS



Zu Ihrer Erinnerung: Laut den Planungen wird der Großhändler zum Jahresende eine offene Rechnung über 20.000 Euro nicht beglichen haben. Daher liegt der Umsatz im vierten Quartal zwar bei 240.000 Euro, der Geldeingang aber nur bei 220.000 Euro.

Mit Rücksicht auf die Übersichtlichkeit wurde für die Cashflow-Planung eine Unterteilung des Geschäftsjahres in Quartale gewählt. Grundsätzlich empfiehlt sich die so genannte rollende Planung. Dabei wird z.B. das jeweils nächste und übernächste Geschäftsjahr auf Monatsbasis betrachtet und die darauf

folgenden Geschäftsjahre quartalsweise. Da detaillierte Prognosen immer schwieriger werden, je ferner die untersuchte Periode in der Zukunft liegt, ist eine solche Vereinfachung durchaus sinnvoll. Der Zeitrahmen der Cashflow-Planung hängt sicher auch vom individuellen Geschäftsmodell ab.

UNSER TIPP



Der Cashflow kann auch indirekt durch die Korrektur des Jahresüberschusses / Jahresfehlbetrages errechnet werden. Allerdings liefert Ihnen die direkte Ermittlung wichtige Erkenntnisse zur zeitlichen und sachlichen Struktur möglicher Liquiditätsengpässe. Generell sollten Sie die Cashflow-Planung aber für einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren erstellen.

ZITAT



»Natürlich ist es nahezu aussichtslos, als Start-up einen Plan über die finanzielle Entwicklung der nächsten fünf Jahre aufzustellen und genau einzuhalten. Dennoch liefert eine solche langjährige Planrechnung dem Investor elementare Informationen. Erstens zeigt sie modellartig, wie sich Leistungskennzahlen im Verhältnis zum Umsatz entwickeln, wie sich die Skalierung des Geschäfts auf den Ertrag auswirken soll. Zweitens wird induziert, welcher Umsatz erreicht werden muss, um den Betrieb profitabel führen zu können. Nicht zuletzt gibt die Plausibilität des Modells einen Hinweis auf die Erfahrung und Qualität des Teams in Sachen betriebswirtschaftlicher Planung.«



Jörg Diehl, aescuvest GmbH, Frankfurt am Main



NÜTZLICHE HILFSMITTEL ZUR FINANZPLANUNG

Das sicherlich meistgenutzte Hilfsmittel sind computerbasierte Tabellenkalkulationsprogramme. Mit Hilfe dieser Programme können umfangreiche und den individuellen Bedürfnissen angepasste Finanzplanungen erstellt werden. Standardisierte Planungstools, wie sie im Internet zu finden sind, leisten als erste Orientierung gute Dienste. Es empfiehlt sich die Finanzplanung selbst basierend auf den individuellen Aspekten des Geschäftsmodells zu erstellen und anschaulich darzu-

stellen. So lernen Sie als Gründerin und Gründer bei der Erstellung des Plans zahlreiche Zusammenhänge und Abhängigkeiten der verschiedenen Einflussgrößen kennen.

Dieses Wissen macht Sie nicht nur sicherer bei kritischen Nachfragen von Banken oder Investoren, sondern kann Ihnen schon frühzeitig die Bereiche der Finanzplanung vor Augen führen, die für Ihr Unternehmen besonders kritisch sind.



EXKURS

Investoren fordern bei Zusendung eines Read-Decks oftmals eine vollständige Finanzplanung in Excel an. Zu Ihrem Wohlbefinden sieht Science4Life von der Zusendung einer Finanzplanung in Excel ab und fordert diese stattdessen als PDF an.



UNSER TIPP

Bei Startschwierigkeiten sollten Sie lieber auf die Hilfe eines Steuerberaters oder eines betriebswirtschaftlich versierten Partners in Ihrem Netzwerk zurückgreifen, als sich zu sehr auf vorgefertigte Standardtools zu verlassen.

Unter  »WEITERFÜHRENDE LITERATUR« finden Sie auch Literatur zu den Themen  »RECHNUNGSWESEN« und  »CONTROLLING«.



CHECKLISTE

CHECKLISTE FINANZPLANUNG

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?



Diagramm mit Umsatz und Cashflow über die nächsten 5 Jahre



Tabelle mit Verkaufszahlen/Kundenzahlen, Cashflow und Umsatz über die nächsten 5 Jahre



Aussagen zur Liquidität und wichtigen Kennzahlen



Querverweise zum Geschäftsmodell und anderen Planungselementen (Personal, Standort, etc.)



Detaillierte Finanzplanung als PDF-Datei, inkl. Plan-GuV und Cashflowplanung



8.2

DIE FINANZIERUNG

Der Finanzplan enthält viele wichtige Informationen zu Ihrer Unternehmensgründung.

Zu den Bedeutendsten gehört sicher der Kapitalbedarf, der sich aus der Cashflow-Projektion für die nächsten Jahre ableiten lässt. Die Zeile Summe der Cashflows aus der Illustration zeigt Ihnen den Finanzierungsbedarf Ihres Unternehmens. Er ergibt sich aus der Summe aller negativen Cashflows. Obwohl im Beispiel nur das erste Quartal einen negativen Cashflow aufweist, können Sie nicht davon ausgehen, dass in zukünftigen Geschäftsjahren kein zusätzliches Kapital notwendig wird. Daher sollten Sie je nach Geschäftsmodell fünf oder mehr Geschäftsjahre in die Finanzplanung einbeziehen.

Der Vergleich der Cashflow-Planung mit der GuV liefert weitere Erkenntnisse. Obwohl die LifeScience GmbH laut GuV für 2024 einen Verlust von 29.000 Euro plant, erwirtschaftet das Unternehmen einen positiven operativen Cashflow von 1.000 Euro. Dies liegt vor allem an den Abschreibungen, die zwar das Jahresergebnis mindern, nicht jedoch den Cashflow. Allerdings lauert schon im ersten Quartal eine gefährliche Liquiditätsfalle. Denn auch wenn im Gesamtjahr aus der Geschäfts-

tätigkeit mehr Geld ins Unternehmen fließt als heraus, zeigt sich im ersten Quartal ein Defizit von 55.000 Euro. Neben dem offensichtlichen Cash-Bedarf für den Kauf der Fermentationsanlage und der Patente für die Proteinbibliothek muss auch dieser Betrag finanziert werden, um eine frühzeitige Insolvenz zu vermeiden.

Die Patente und die Anlage können mit dem eingezahlten Eigenkapital von 300.000 Euro und dem Darlehen über 1.200.000 Euro finanziert werden. Die übrigen 55.000 Euro können mit dem Kontokorrentkredit zwischenfinanziert werden. Dieser Kreditlinie der Hausbank ist bisher weder in der Bilanz noch in der GuV viel Beachtung geschenkt worden. Erst die Cashflow-Planung offenbart die Bedeutung dieser zusätzlichen Kapitalquelle. Die positiven Cashflows aus operativer Tätigkeit der folgenden drei Quartale (II – IV) können dazu genutzt werden, den genutzten Kontokorrentkredit zurückzuzahlen. Die Summe der einzelnen Ein- und Auszahlungen, die sich auf das Eigenkapital und das Fremdkapital eines Unternehmens auswirken, also zur Finanzierung genutzt werden, ergeben den Cashflow aus Finanzierungstätigkeit.

QUARTAL 2019	I.	II.	III.	IV.
Summe der Cashflows	-1.555	15	21	20
Eingezahltes Eigenkapital	300	0	0	0
Darlehen	1.200	0	0	0
Kontokorrentkredit	55	-15	-21	-19
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	1.555	-15	-21	-19
Unternehmens-Cashflow	0	0	0	1

HINWEIS

Es wird hier angenommen, dass der Kontokorrentkredit in den Folgequartalen wieder aus den positiven Cashflows zurückgezahlt wird. Aus Vereinfachungsgründen wurden Zinsen für den Kontokorrentkredit nicht berücksichtigt.



FRISTENKONGRUENZ

Um Liquiditätsengpässen vorzubeugen, hat sich eine wichtige Faustregel etabliert, die häufig als Fristenkongruenz bezeichnet wird. Dahinter verbirgt sich die Empfehlung, dass Vermögensgegenstände, die lange im Unternehmen verbleiben und genutzt werden, auch mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital finanziert werden sollten. Im Falle des Patents für die Proteinbibliothek ist dies bei der LifeScience GmbH auch geschehen. Das eingezahlte Eigenkapital steht der GmbH zeitlich unbegrenzt zur Verfügung und bietet sich daher zur Finanzierung eines lang laufenden Patents und der damit verbundenen Proteinbibliothek an. Bei der Fermentationsanlage ist die Finanzierung weniger gelungen. Das Darlehen läuft lediglich 5 Jahre und ist dann mit dem vollen Betrag zurückzuzahlen. Zu diesem Zeitpunkt muss also dringend eine Anschlussfinanzierung gefunden werden, da kaum damit zu rechnen ist, dass das Darlehen aus dem operativen Cashflow getilgt werden kann.

LIQUIDITÄTSRESERVEN

Denken Sie bei der Ermittlung des Finanzierungsbedarfs auch an Liquiditätsreserven. Erfahrungswerte zeigen, dass ein gewisses Sicherheitspolster immer sinnvoll ist, um Engpässe zu überbrücken oder unerwartete Ausgaben finanzieren zu können. Bedenken Sie Folgendes: Ob geplante Umsätze eintreten werden, bleibt unsicher; geplante Kosten werden jedoch auf jeden Fall eintreten. Nur über einen möglichen zusätzlichen Kapitalbedarf nachzudenken reicht in aller Regel nicht. Sichern Sie sich die Reserven, auch wenn die Liquiditätsreserve nur auf einem schlecht verzinsten Festgeldkonto auf seinen Einsatz wartet, oder die Kreditlinie zunächst ungenutzt bleibt. Denn so wie Regenschirme an Sommertagen billig und an Regentagen ausverkauft sind, verhält es sich auch oft mit Kapital. Gerät die LifeScience GmbH z.B. aufgrund einer stornierten Enzymbestellung durch den Großhändler in einen Liquiditätsengpass, so werden es die daraus resultierenden schlechteren Geschäftszahlen schwer machen, neue Geldgeber zu finden.



EXKURS

INSOLVENZ

Zwei Ursachen können zur Insolvenz eines Unternehmens führen: die Zahlungsunfähigkeit oder die Überschuldung. Zahlungsunfähig ist ein Unternehmen, wenn es seine laufenden Verbindlichkeiten wie etwa Miete, Gehälter, Kreditraten, Sozialabgaben etc. nicht zahlen kann. Dies ist völlig unabhängig davon, ob das Unternehmen Gewinn erzielt oder nicht. Entscheidend ist einzig und allein die Liquidität. Bei einer Überschuldung besitzt ein Unternehmen weniger Vermögenswerte als es Schulden hat. Allerdings wird bei der Feststellung der Überschuldung auch in Betracht gezogen, ob die aktuelle Überschuldung durch eine zukünftig zu erwartende Besserung der Geschäftslage (zukünftig erzielbare Gewinne) beseitigt werden kann. Bei drohender Insolvenz ist der Geschäftsführer bzw. Vorstand gehalten, sofort zu handeln und ggf. Insolvenz anzumelden. Ein Zögern kann sogar rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Eine enge Kommunikation mit dem Steuerberater, ständige Kontrolle der Finanzlage und natürlich Liquiditätsreserven können dabei helfen, dass es erst gar nicht soweit kommt. Dabei muss das geordnete Insolvenzverfahren in Deutschland nicht zwingend das Ende des Unternehmens bedeuten, sondern kann zur Neustrukturierung der Finanzen und der Eigentümer genutzt werden.



FINANZIERUNGSFORMEN – EIGENKAPITAL UND FREMDKAPITAL

Finanzierungen lassen sich in Fremd- und Eigenkapitalfinanzierungen sowie deren Mischformen unterscheiden.

Unter **Fremdkapital** wird bei Unternehmensgründungen im Allgemeinen die Zuführung von Geldmitteln durch Kredite und Darlehen, häufig in Verbindung mit Bürgschaften und Garantien, verstanden. Die häufigste Finanzierungsquelle stellen dabei Kredite, insbesondere Bankdarlehen von Geschäfts- und Förderbanken dar. Fremdkapitalgeber haben Anspruch auf Verzinsung und Rückzahlung des Kredits innerhalb einer bestimmten Zeit unabhängig von der Ertragslage des Unternehmens. Ebenso werden sie nicht am Verlust beteiligt, erhalten aber dafür keine Mitspracherechte am Unternehmen. Für Fremdkapital müssen darüber hinaus Sicherheiten bereitgestellt werden.

Förderdarlehen werden im Vergleich zu Bankdarlehen meist niedriger verzinst und sind am Anfang der Laufzeit für mehrere Jahre zins- und/oder tilgungsfrei.

Eigenkapital steht dem Unternehmen zeitlich unbegrenzt und unverzinslich zur Verfügung. Zudem können mit ihm entstehende Verluste aufgefangen werden. Im Gegenzug werden die Eigenkapitalgeber Miteigentümer

am Unternehmen und erhalten auch entsprechende Mitspracherechte. Vergütet werden die Eigenkapitalgeber durch Gewinnausschüttungen, sofern ein Jahresüberschuss erzielt wurde und es wirtschaftlich sinnvoll ist, diesen auch auszuschütten.

Außerdem setzen Eigenkapitalgeber häufig darauf, bei einer späteren Veräußerung ihrer Beteiligung einen Gewinn zu erzielen. Eigenkapitalfinanzierungen werden von der Gründerin oder dem Gründer und dessen Umfeld, Venture Capital-Gesellschaften, Business Angels und öffentlichen Beteiligungsgesellschaften getätigt. Sollte das Unternehmen scheitern, ist das Eigenkapital mit hoher Wahrscheinlichkeit verloren.

Darüber hinaus werden am Markt teilweise auch **Mischformen von Fremd- und Eigenkapitalfinanzierungen** angeboten. Diese werden als hybride bzw. mezzanine Finanzierungen bezeichnet. Sie weisen sowohl Kennzeichen von Fremd- als auch Eigenkapitalfinanzierungen auf und lassen sich daher nicht eindeutig zuordnen. Für detaillierte Ausführungen, die den Rahmen des Science4Life-Handbuches sprengen würden, sei auf das Internet und weiterführende Fachliteratur verwiesen.

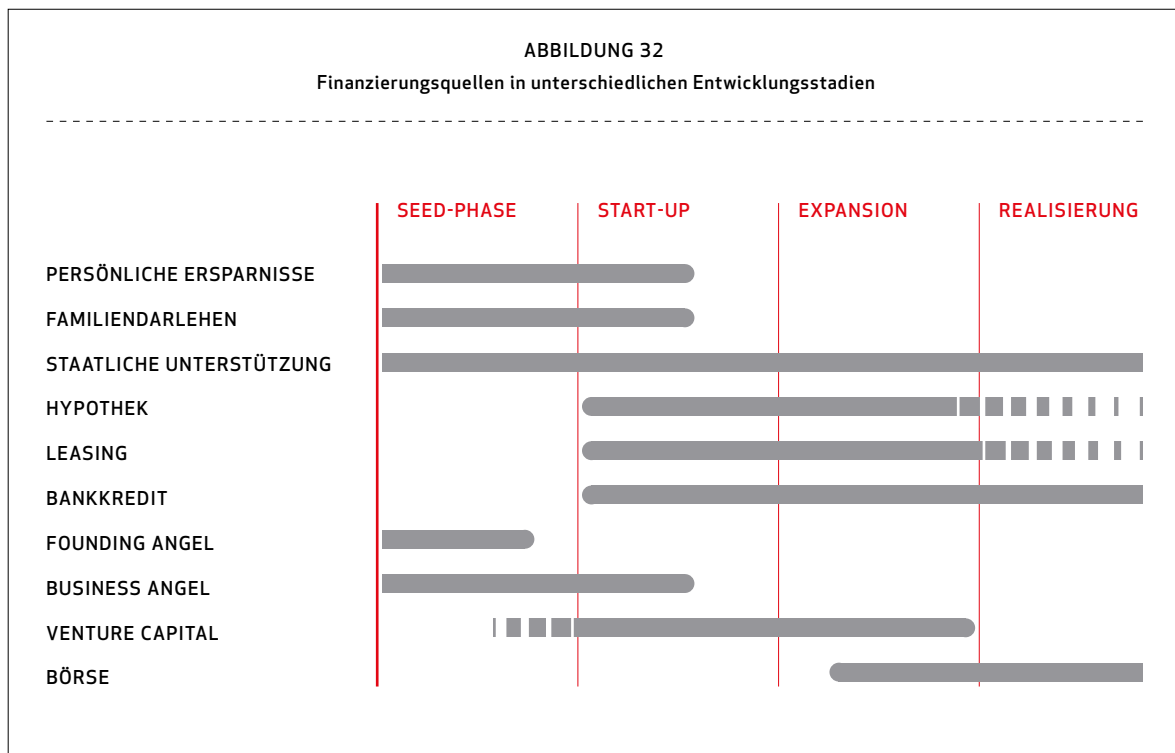


8.3 FINANZIERUNGSQUELLEN

Wenn Sie einmal wissen, wie viel Kapital Sie für Ihr Unternehmen benötigen, stellt sich die Frage nach der Beschaffung. Meist werden die berechneten Mittel nicht alle auf einmal benötigt, sondern sie verteilen sich über die verschiedenen Entwicklungsstadien des Unternehmens. Die Abbildung zeigt, welches Kapital von welchem Kapitalgeber in den verschiedenen Stadien

üblicherweise verfügbar ist. Dieser Verlauf stellt die idealtypische Finanzierungsentwicklung einer Unternehmensgründung dar. In der Realität sind unterschiedliche Kombinationen von Finanzierungsformen und Kapitalgebern möglich.

Einen Überblick über verschiedene Finanzierungsquellen bietet Abbildung 32.



DIE KAPITALGEBER IM ÜBERBLICK

Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Kapitalgeber, unterteilt nach Fremd- und Eigenkapitalgebern, kurz beschrieben und jeweils das Für und Wider einer Finanzierung beleuchtet. Für jeden Kapitalgeber

wird seine Bedeutung für das Read Deck angegeben sowie die Bedeutung des Read Deck für die jeweiligen Kapitalgeber. Abschließend werden Möglichkeiten der Ansprache für die jeweiligen Kapitalgeber aufgezeigt.



DIE FREMDKAPITALGEBER · GESCHÄFTSBANKEN UND FÖRDERBANKEN

Geschäftsbanken

Geschäftsbanken vergeben Bankdarlehen (Bankkredite) nach bekannten Kriterien. Das Darlehen wird in einer Summe oder in Teilbeträgen zur Verfügung gestellt. Die Rückzahlung erfolgt in festgelegten Raten oder in einer Summe am Ende der vertraglich geregelten Laufzeit. Die Zinsen stellen dabei das Entgelt für die Nutzung des Kapitals dar. Für das Darlehen sind Sicherheiten durch den Darlehensnehmer zu stellen.

Um die Kreditrisiken, insbesondere die Fähigkeit des Kreditnehmers zur Rückzahlung des Kredits, besser einschätzen zu können, verlangen Banken oft die Vorlage der Geschäftszahlen der letzten Jahre. Natürlich ist dies Ihnen bei Ihrer Unternehmensgründung nicht möglich. Diese fehlende Historie ist häufig der Grund für die Ablehnung eines Kreditantrages durch ein neu gegründetes Unternehmen. Wenn Sie als Unternehmensgründerin oder -gründer langjähriger Privatkunde der Bank sind, kann dies der Bank helfen, eventuell doch zu einer positiven Kreditentscheidung zu gelangen. Vor dem Gang zu fremden Instituten, sollte Sie daher Ihr erster Weg zur eigenen **Hausbank** führen. Auch werthaltige Sicherheiten aus dem Unternehmensvermögen und/oder dem Privatvermögen der Gründerinnen und Gründer sind wichtige Argumente bei den Kreditverhandlungen. Neben Immobilien fallen darunter Maschinen, Laboreinrichtungen oder sogar Patente, falls deren Wert zweifelsfrei feststellbar ist. Je individueller jedoch die Laboreinrichtung oder die Maschine, desto schwieriger wird es für die Bank, die Sicherheit im Ernstfall zu verwerten. Daher sind Geschäftsbanken auch hier eher vorsichtig. Als Unternehmensgründer sollten Sie also nicht auf die problemlose Vergabe von Krediten durch Geschäftsbanken hoffen.

Allerdings sehen Geschäftsbanken die Darlehensgewährung an Unternehmensgründerinnen und -gründer auch als Möglichkeit, weitere potenzielle Geschäftsabschlüsse mit ihnen bzw. ihrem Unternehmen zu generieren (als Privatkunden, Devisen- und Fremdwährungsgeschäfte bei Auslandsgeschäften der Unternehmensgründung etc.). Es muss daher Ihr Ziel sein, frühzeitig in Kontakt zu infrage kommenden Banken zu treten, um die Gelegenheit zu bekommen, Ihr Read Deck zu platzieren und Ihr Geschäftsmodell vorzustellen. Dabei dient das Read Deck als Grundlage, um über eine Darlehensgewährung zu entscheiden und einen realistischen Zins- und Tilgungsplan aufzustellen.

Förderbanken

Im Gegensatz zu den renditeorientierten Geschäftsbanken verfolgen Förderbanken wirtschaftspolitische Ziele des Bundes oder der Bundesländer. Aber auch

Förderbanken müssen ihre Kreditvergabe an wirtschaftlichen Zielen ausrichten. Geld wird auch hier nicht verschenkt. Jedoch ist eine Kreditvergabe hier zu günstigeren Konditionen möglich. Kennzeichen von Förderkrediten können sein:

- Geringerer Zinssatz
- Anfängliche Tilgungsfreiheit
- Haftungsfreistellung der ausgebenden Geschäftsbank

Unternehmensgründerinnen und -gründer müssen dabei beachten, dass die Kreditvergabe in der Regel über Geschäftsbanken und nicht direkt über die Förderbanken erfolgt. Daraus resultieren häufig verwirrende Informationen über die Bedingungen und die Geschwindigkeit der Kreditvergabe. Letztendlich sollte der Kreditantrag in enger Abstimmung mit der ausgebenden Geschäftsbank gestellt werden, wobei die Unternehmensgründerinnen und -gründer den Prozess durch eigene Recherche und weitgehende Vorbereitung der Kreditunterlagen unterstützen sollten.

Die Mehrheit der Förderkredite wird von der KfW Mittelstandsbank (<https://www.kfw.de>) sowie den jeweiligen Förderbanken der Länder vergeben, z. B. der Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (<https://www.wibank.de>). Sie sollten sich frühzeitig mit den Bedingungen der einzelnen Förderprogramme vertraut machen und das vielfältige Beratungsangebot nutzen. Neben den telefonischen Beratungsstellen der Förderbanken verfügen die Industrie- und Handelskammern (IHK) (<https://www.dihk.de>) über spezielle Ansprechpartner für Förderkredite, aber auch alle Geschäftsbanken unterstützen Sie durch erfahrene Kundenberater bei der Beurteilung von Förderprogrammen.

Für einfachere Gründungsmodelle sind die von den Förderbanken bereitgestellten Formblätter oftmals ausreichend, während bei technologiebasierten Unternehmensgründungen ein Read Deck notwendig ist.

Die Darlehenskonditionen bestimmen die Darstellung der Kredite in der Finanzplanung. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- In welcher Gesamthöhe wird das Darlehen ausgezahlt?
- Wird das Darlehen sofort oder z. B. nur im Gegenzug zur Anschaffung von Investitionsgütern ausgezahlt?
- Wann und in welcher Höhe sind Zins- und Tilgungszahlungen fällig?
- Wie wird das Darlehen in der Bilanz ausgewiesen?



EXKURS

**ÖFFENTLICHE FÖRDERPROGRAMME**

Die Landschaft der öffentlichen Förderprogramme für Gründerinnen und Gründer sowie Unternehmen unterliegt einem stetigen Wandel. Während vor wenigen Jahren viele Programme bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gebündelt waren, sind diese zurzeit auf viele verschiedene Institutionen verteilt.

Einen schnellen Überblick über die für Sie in Frage kommenden Förderinstrumente bietet die Förderdatenbank des Bundes (<http://www.foerderdatenbank.de>) oder die telefonische Förderberatung »Forschung und Innovation« des Bundes (<https://www.foerderinfo.bund.de/>).

Wesentliche Förderprodukte für junge Unternehmen sind:

- Gründerkredite
- Beteiligungen

Geeignete Gründerkredite finden Sie auf Bundesebene bei der KfW. Mit einem ERP-Gründerkredit erhalten Sie zinsvergünstigt Fremdkapital. In den unterschiedlichen Programmausprägungen kann die Kreditsumme bis zu 25 Mio. Euro bei einer maximalen Laufzeit von 20 Jahren betragen. Die Antragstellung wird über Ihren Finanzierungspartner, in der Regel die Hausbank, abgewickelt.

Der gemeinsam von der KfW und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgelegte Fonds »coparion« (<https://coparion.vc/>) ermöglicht Technologieunternehmen einen leichten Zugang zu Beteiligungskapital. Wenn Sie einen Lead Investor gewonnen haben, kann coparion in gleicher Höhe wie der Lead Investor bis zu 3 Mio. Euro pro Finanzierungsrunde und bis maximal 10 Mio. Euro insgesamt in Ihr Unternehmen investieren.

DIE EIGENKAPITALGEBER**VENTURE CAPITAL-GESELLSCHAFTEN UND BUSINESS ANGELS****Venture Capital-Gesellschaften**

Häufig ermöglichen erst Venture Capital-Finanzierungen das Wachstum von technologiebasierten Unternehmensgründungen hin zu etablierten Technologieunternehmen. Die vielfältigen Besonderheiten von Venture Capital-Finanzierungen, aber auch die große Bedeutung als Finanzierungsquelle für Unternehmensgründungen im Bereich der Life Sciences, Chemie und Energie, fordern eine ausführlichere Darstellung von Venture Capital Finanzierungen im Vergleich zu den anderen Finanzierungsquellen.

Bei der klassischen Form einer Venture Capital-Gesellschaft wird das Fondsvermögen in aussichts-

reiche, meist technologiebasierte Unternehmensgründungen investiert. Die Kapitalgeber für den Fonds sind in der Regel institutionelle Investoren wie z.B. Banken, Pensionsfonds und Versicherungen.

Somit stellen Venture Capital-Finanzierungen eine besondere Form der Geldanlage dar. VC-Fonds versprechen ihren Investoren höhere Renditen im Vergleich zu anderen Geldanlagen wie Aktien, Anleihen oder Immobilien.

Die auf den ersten Blick sehr finanzwirtschaftliche Betrachtung hat auch für Gründungsunternehmen durchaus Vorteile.



Das Ziel der Venture-Capital-Gesellschaften, überdurchschnittliche Renditen für ihre Investoren zu erwirtschaften, lässt sie große Anstrengungen für ihre Beteiligungen unternehmen. Denn die höheren Renditen wollen Venture-Capital-Geber neben ihrem mit höherem Wagnis verbundenen Kapitaleinsatz durch Einsatz ihres Fachwissens, der Branchenkenntnisse und Netzwerke erreichen. Daher wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff des sogenannten »smart money« verwendet.

Dieses Angebot soll Unternehmensgründungen in ihrer schnellen und erfolgreichen Entwicklung unterstützen. Insbesondere durch eine strenge Marktausrichtung und die Fokussierung auf Geschäftsmodelle mit den größten Gewinnaussichten soll dies erreicht werden. Die Hauptleistungen einer Venture-Capital-Gesellschaft sind:

- Kapital gegen Anteile am Unternehmen
- Management-Know-how und Unterstützung beim Unternehmensaufbau
- Zugang zu seinem Netzwerk, Vermittlung von Kontakten und Dienstleistungen
- Hilfestellung bei der Realisierung des Erfolgs, z.B. beim Verkauf des Unternehmens (Trade Sale) oder einem Börsengang

Die möglichen Nachteile einer Finanzierung durch Venture-Capital Gesellschaften resultieren meistens auch aus ihrem Geschäftsmodell. Die Laufzeit von Venture-Capital-Fonds ist in der Regel zeitlich auf etwa zehn Jahre begrenzt. Nach Ablauf dieser Zeit muss die Venture-Capital-Gesellschaft ihren Investoren das eingesetzte Vermögen samt einer attraktiven Rendite zurückzahlen. Dazu ist die Venture-Capital-Gesellschaft nur in der Lage, wenn sie bis dahin ihre Beteiligungen mit Erfolg veräußern konnte.

Als Faustformel für das Beteiligungsportfolio einer Venture Capital-Gesellschaft gilt:

Nur wenige Beteiligungen stellen sich im Nachhinein als finanziell attraktiv heraus. Diese müssen andere Beteiligungen im VC-Fonds – oft die Mehrzahl – mit mäßigen Erträgen oder sogar Verlusten kompensieren und entsprechend attraktivere Renditen liefern. Stellt sich heraus, dass eine Beteiligungsgesellschaft die geforderten Wachstumsraten nicht erreichen kann, wird die Unterstützung seitens der Venture-Capital-Gesellschaft schnell reduziert.

Venture-Capital-Gesellschaften stellen daher bestimmte Anforderungen an Unternehmensgründungen, an denen sie sich beteiligen. Das nächste Kapitel erläutert diese genauer.

Corporate Venture-Gesellschaften

Corporate Venture-Gesellschaften sind die Venture Capital-Gesellschaften von Industrieunternehmen. In den Life Sciences, Chemie und Energie hat die über-

wiegende Mehrheit der Großindustrieunternehmen eigene Beteiligungsfonds aufgesetzt. Neben dem finanziellen Aspekt spielt bei den Corporate Venture-Gesellschaften auch der strategische Aspekt eine Rolle. Bevor in ein Unternehmen investiert wird, achten die Investment Manager darauf, dass die Geschäftsidee in die Unternehmensstrategie des Mutterunternehmens passt.

In der Regel ist der Anspruch an die finanzielle Performance des Gründungsunternehmens nicht so hoch wie bei Venture-Capital-Gesellschaften. Gleichzeitig profitieren Gründerinnen und Gründer von dem Markt-Know-how der Corporate Venture-Einheit. Allerdings kann der Einstieg einer Corporate Venture-Gesellschaft die strategischen Möglichkeiten bei der Suche nach weiteren Kooperationspartnern beschränken.

Business Angels

Als Business Angels werden Privatpersonen bezeichnet, die über einen unternehmerischen Hintergrund verfügen und bereit sind, Teile ihres Privatvermögens in Unternehmensgründungen zu investieren. Die Vermögen stammen dabei sehr häufig selbst aus unternehmerischer Tätigkeit. In der Vergangenheit haben in Deutschland insbesondere der SAP-Gründer Dietmar Hopp und die Hexal-Gründer Andreas und Thomas Strüngmann in hohem Maße in Life Sciences-Unternehmen investiert.

Der Vorteil für Sie kann darin bestehen, dass Ihnen neben dem Zufluss von Kapital ein wertvolles und vielfältiges Netzwerk zur Verfügung gestellt wird. Möglicherweise gestaltet sich auch die Kommunikation einfacher, denn im Gegensatz zum Venture Capitalist investiert der Business Angel sein eigenes Geld. Nachteilig kann jedoch sein, dass Sie das wirkliche Potenzial Ihres Business Angels nur schwer einschätzen können. Ein solider Business Angel wird Sie mit seinem Potenzial überzeugen und für Ihre Unternehmensgründung ein äußerst wertvoller Investor sein.

Die Kultur, Privatvermögen in Unternehmensgründungen zu investieren, ist in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern noch nicht so stark verbreitet. Die Kontaktaufnahme zu Business Angels kann sich daher schwierig gestalten. Abhilfe bringen hier die inzwischen in einer Vielzahl gegründeten Business Angel-Netzwerke. Diese bieten Ihnen die Möglichkeit zur Unternehmenspräsentation. Aufgrund der meist informellen Kontaktaufnahme sollten zuerst offene Gespräche zwischen Ihnen und dem Business Angel erfolgen. Im weiteren Verlauf hilft das Read Deck dem Business Angel, Ihre Geschäftsidee und Ihr Geschäftsmodell zu bewerten.

Eine Übersicht der in Deutschland aktiven Business Angel-Netzwerke finden Sie unter <http://www.business-angels.de>.



EXKURS

**ZUSCHÜSSE ZU ANGEL-INVESTITIONEN**

Um die Investitionskraft von Business Angels zu Gunsten der Start-ups zu erhöhen, wurden in den letzten Jahren verschiedene Programme eingeführt, die die Investitionen von Business Angels bezuschussen.

Beim Programm »INVEST – Zuschuss für Wagniskapital« erhalten Investoren von jungen, innovativen Kapitalgesellschaften, die »Kleine Unternehmen« im Sinne der EU sind, vom Bund einen Zuschuss von 20 % ihres Investitionsbetrages.

Über den European Angels Fund (EAF) des European Investment Fonds (EIF) ist sogar eine Spiegelung der Angel-Investition möglich (50:50 Co-Investition).

Founding Angels

Als Founding Angels werden Personen bezeichnet, die sich noch früher einbringen als Business Angels. Founding Angels arbeiten zusammen mit den Gründerinnen und Gründern bereits an der Geschäftsidee und dem Read Deck, bevor das Unternehmen gegründet wird.

Sie sind daher Mitgründerin oder Mitgründer des Unternehmens und bringen sich operativ in das Grün-

dungsteam mit ein. Sie sind noch stärker als Business Angels als Entrepreneure denn als Investoren zu betrachten.

Insbesondere in den letzten zehn Jahren hat das Konzept für Technologie-Unternehmen an Bedeutung gewonnen, um die Know-how- und Finanzierungslücke zwischen der akademischen Forschung und der Seed-Finanzierung zu schließen.



8.4 INVESTOR-CHECK

Ziel und Zweck der Beteiligung eines Investors ist immer die Realisierung von Gewinnen. Vor Abschluss eines Beteiligungsvertrags werden das Read Deck sehr genau studiert, Gespräche mit dem Management-Team geführt und Technologiegutachten eingeholt. Diese auch als Due Diligence bezeichnete detaillierte Prüfung durch Eigen- oder Fremdkapitalgeber ist somit die erste große Hürde für die Erfolgsaussichten Ihrer Geschäftsidee. Ein Venture Capitalist nimmt ein hohes Risiko auf sich, wenn er Kapital in Unternehmensgründungen investiert. Für Ihr Unternehmen wird er dieses Risiko nur eingehen, wenn Sie im Read Deck aufzeigen, dass Sie mit einer hohen Wahrscheinlichkeit seine Renditeerwartungen erfüllen können.

Die folgenden Anforderungen der Kapitalgeber an eine potenzielle Beteiligung müssen erfüllt sein und aus dem Read Deck hervorgehen:

- Die Geschäftsidee, d.h. die Produkt- oder Dienstleistungsidee, muss einen klar realisierbaren Kundennutzen haben:
 - Absoluter Kundennutzen des Produkts oder der Dienstleistung
 - Kundennutzen relativ zu Mitbewerbern
 - Der Nutzen ist dem Kunden vermittelbar
- Einen hohen Grad an Innovations- und Wachstumspotenzial sowie einen ausgereiften Finanzplan und ein erfolversprechendes, kompetentes Unternehmerteam aufweisen.
- Das Produkt bzw. die Dienstleistung muss skalierbar sein, d.h. das Unternehmen muss Wachstumspotential aufweisen.
- Der angestrebte Markt sollte zu den Wachstumsmärkten gehören und im Idealfall international ausgerichtet sein.
- Die Technologie sollte neue Märkte erschließen oder Produkte in existierenden Märkten ersetzen.
- Die Produktidee sollte entwicklungsfähig sein: Auf einem High-Tech-Markt überlebt und wächst nur ein Unternehmen mit kontinuierlich neuen Produkten.
- Das Geschäftsmodell sollte eindeutig sein: Geld zu verdienen ist der Schlüssel zum Erfolg.
- Das Geschäftskonzept muss schlüssig und sorgfältig durchdacht sein. Daher sollten Projektionen und Schätzungen auf überzeugenden Annahmen und Fakten basieren.
- Das Konzept sichert einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Mitbewerbern durch die bisherige Entwicklungszeit und den -aufwand.
- Das Konzept ist durch Patente geschützt oder es liegt ein exklusives Nutzungsrecht vor.
- Das Management-Team sollte aus einem interdisziplinär besetzten Team von mehreren Personen bestehen und neben der technischen sollte die betriebswirtschaftliche Kompetenz vorhanden sein. Bereits erzielte Erfolge werden dabei oft höher bewertet als akademische Grade.

ZITAT

»...«

»Als Wachstumsinvestor in den Bereichen Medizintechnik und Digital Health erwarten wir, dass Unternehmen neben einem überzeugenden, ausgewogenen Management-Team ein technologisch, dem aktuellen Gold-Standard überlegenes Produkt aufweisen, auf dem ein attraktives, skalierbares Geschäftsmodell aufsetzt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Strategien der Firmen entsprechend regulatorische sowie erstattungsspezifische Gegebenheiten berücksichtigen und Märkte adressieren, die für uns als Investor zu attraktiven Exits führen können. Attraktiv ist ein Exit für uns dann, wenn die zugrundeliegende, risiko-adäquate Multiple-Erwartungen unseres Investments erreicht oder übertroffen wird.«



Cornelius Maas, SHS Gesellschaft für Beteiligungsmanagement mbH, Tübingen



EXKURS

FINANZKENNZAHLEN

Viele Kapitalgeber schauen auf bestimmte Finanzkennzahlen, um sich einen schnellen Eindruck von der finanziellen Situation eines Unternehmens zu machen. Neben den bereits erwähnten Kennzahlen Umsatz, Gewinn und Cashflow werden häufig mehrere Finanzdaten in Beziehung zueinander gesetzt, um zusätzliche Informationen zu gewinnen. Ein beliebtes Beispiel ist die Eigenkapitalquote. Sie gibt an, wie hoch der Eigenkapitalanteil an der Finanzierung des Unternehmens ist. Berechnet wird die Eigenkapitalquote, indem der bilanzielle Wert des Eigenkapitals durch die Bilanzsumme geteilt wird. Im Beispiel der LifeScience GmbH ergibt sich also eine Quote von 18,4 Prozent (271.000 Euro geteilt durch 1.471.000 Euro). Gerade Kreditgeber legen großen Wert auf eine hohe Eigenkapitalquote. Für weitere Kennzahlen sei auf die einschlägige Fachliteratur und für Branchenvergleiche auf Geschäftsberichte börsennotierter Biotechnologie-, Chemie- oder Pharmaunternehmen verwiesen.

WAS FORDERT DER KAPITALGEBER FÜR SEIN INVESTMENT?

Daraus resultieren folgende häufig zu findende Kennzeichen von Venture Capital-Finanzierungen.

Diese können jedoch in ihrer Ausprägung zwischen verschiedenen Investoren variieren:

- Höhe der Investition
- Zeithorizont für die geforderte Rendite
- Umfangreiche Verträge regeln die Rechte und Pflichten zwischen der Venture Capital-Gesellschaft und Unternehmensgründerinnen und -gründern. Meistens enthalten diese Verträge Rechte für die Venture Capital-Gesellschaften und viele Pflichten für die Gründerinnen und Gründer.
- Weitgehende Mitspracherechte im Rahmen des Beteiligungsvertrages, inklusive eines Sitzes im Beirat bzw. Aufsichtsrat des Unternehmens für den Investor
- Regelungen zur Anteilsverteilung bei Aufnahme weiterer Investoren

- Pflichten und Regelungen bei der Veräußerung von Unternehmensanteilen durch die Unternehmensgründerinnen und -gründer oder Investoren
- Umfangreiche und zeitnahe Auskunftspflichten über die Unternehmensentwicklung

Ein Beteiligungsgeschäft, ein sogenannter Deal, kann eine sehr komplexe Angelegenheit werden, da es gilt, viele verschiedene Personen mit ihren Interessen zusammen zu bringen. Es empfiehlt sich daher auf jeden Fall, den Kontakt zu erfahrenen Unternehmern zu suchen, sowie den fachkundigen Rat von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten einzuholen.

Lassen Sie sich durch undurchsichtige Konstruktionen nicht abschrecken. Bestehen Sie jedoch darauf, den Deal in allen Details genau zu verstehen. Wenn sich Unternehmensgründerinnen und -gründer über diese Punkte im Klaren sind, dann steht der Anbahnung des Deals nichts mehr Wege.

8.



UNSER TIPP

Setzen Sie alles daran, in einem strukturierten Auswahlprozess auch immer Angebote von mehreren Investoren einzuholen.

Das ist keine leichte Aufgabe und der Erfolg nicht immer garantiert. Mehrere Bieter erhöhen aber auf jeden Fall Ihre Verhandlungsposition als Unternehmer.

Schätzen Sie die Dauer des Prozesses richtig ein. Erfahrungsgemäß ist mit einem Zeitraum von mindestens 6 bis eher 12 Monaten zu rechnen.



DIE SUCHE NACH DEM GEEIGNETEN VC-PARTNER

Wenn die Entscheidung für Venture Capital gefallen ist, steht am Anfang natürlich die Frage, wie eine Venture Capital-Gesellschaft zu finden ist, die in eine Unternehmensgründung im Bereich Life Sciences, Chemie oder Energie investieren möchte.

Ein erster Schritt führt auf die Internetseite des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK e.V.) (<http://www.bvkap.de>). Dieser bietet auf seiner Internetseite eine Datenbank mit zahlreichen Suchkriterien zur Identifizierung von Venture Capital-Gesellschaften an. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Venture Capital-Gesellschaften im BVK e.V. vertreten sind, die in Unternehmensgründungen der frühen Phase investieren. Auch ist aus dieser Aufstellung nicht zu erkennen, welche Venture Capital

Gesellschaften tatsächlich in Ihre Unternehmensgründung finanzieren wollen oder können.

Um Streuverluste zu vermeiden, bieten sich daher weitere Möglichkeiten zur Identifizierung von Frühphaseninvestoren an. Viele Venture Capital-Deals werden monatlich im Venture Capital Magazin (<http://www.vc-magazin.de>) veröffentlicht. Der effektivste Weg ist aber auch hier das Netzwerk. Suchen Sie den Kontakt zu anderen Unternehmensgründerinnen oder -gründer, gehen Sie auf Veranstaltungen von Science4Life. Investitionsbereite Venture Capital-Gesellschaften sind hier präsent und nichts ist wirkungsvoller, als wenn Sie eine andere Unternehmensgründerin oder ein anderer Unternehmensgründer seinem Investor als Tipp empfiehlt.



ALLGEMEINE INFORMATIONEN

HINWEIS ZUR TEILNAHME

Nach der jeweiligen Wettbewerbsrunde des Businessplan-Wettbewerbs findet nach der Abschlussprämierung der Science4Life Technology Slam statt. Auf dieser durch Science4Life organisierten Veranstaltung präsentieren sich Start-ups exklusiv in Kurzvorträgen vor Investoren aus VC-Gesellschaften und Banken, Business Angels sowie Corporate Venture und Industrie-Vertreter.

Wenn der Kontakt zu einem Investor geknüpft ist und sich ein beidseitiges Interesse eingestellt hat, dann sollten Sie sich viele weitere Fragen stellen:

- Bestehen Sie auf der Anteilmehrheit? Wie risikofreudig sind Sie? Wären Sie bereit, mehr Anteile abzugeben, um das Risiko zu vermindern?
- Was sind Ihre Erwartungen an den finanziellen Erfolg?
- Welche Erwartungen an die Personen der Venture Capital-Gesellschaft haben Sie?
- Gibt es Aspekte, die Sie auf keinen Fall akzeptieren werden (Dealbreaker)?

Dealbreaker – Gründe, die zum Abbruch der Verhandlungen führen – werden oft sehr spät in Gründerteams adressiert. Was ist etwa, wenn der Investor nur interessiert ist, wenn der Sitz des Unternehmens verlegt wird, ein Team-Mitglied nicht akzeptiert wird, die Funktionen im Unternehmen anders verteilt werden oder ein externer CEO geholt werden soll?

Es hängt auch von der eignen Verhandlungsstärke ab, was durchsetzbar ist. Sich frühzeitig über Dealbreaker Gedanken zu machen ist bei der Suche nach einem Investor jedenfalls hilfreich.



UNSER TIPP

Die Anforderungen eines Venture Capital-Gebers sind hoch. Dennoch ist – auch in schlechten Zeiten – eine Finanzierung nie eine Einbahnstraße. Nehmen Sie sich als Gründerin oder Gründer Zeit, Ihr Finanzierungsvorhaben gut vorzubereiten und unterziehen Sie auch Ihren Geldgeber einer Due Diligence.



EXKURS

**DER HIGH-TECH GRÜNDERFONDS (HTGF)**

Der High-Tech Gründerfonds (HTGF) investiert Risikokapital in junge, chancenreiche Technologie-Unternehmen, die vielversprechende Forschungsergebnisse unternehmerisch umsetzen. Mit Hilfe der Seedfinanzierung, von bis zu 1 Mio. Euro, sollen die Start-ups das F&E-Vorhaben bis zur Entwicklung eines Prototypen bzw. eines »Proof of Concept« oder zur Markteinführung geführt werden. Der HTGF bietet eine passgenaue Finanzierung – entweder im klassischen Equity Modell (zu einer individuellen Bewertung) oder in Form eines Wandeldarlehens zu festen Konditionen. Hierfür bekommt er Anteile am Unternehmen. In der Seedrunde kann der HTGF bis zu 1 Mio. € investieren, für Folgerunden stehen weitere 3 Mio. € zur Verfügung.

Das Startup kann bis zu 3 Jahre (Handelsregistereintrag) alt sein und in das Startup sollten nicht mehr als 500.000 € Eigenkapital, stille Beteiligung oder Wandeldarlehen geflossen sein. Die Einbringung eines Eigenkapital-Anteils ist wünschenswert, aber nicht zwingend notwendig. Der Sitz des Unternehmens darf auch im Ausland sein, sofern sich eine selbständige Zweigniederlassung in Deutschland befindet und ein nationaler Investor aus dem Ursprungsland an Bord kommt. Der HTGF investiert als alleiniger Investor oder auch in Kooperation mit (ausländischen) Investoren.

Der High-Tech Gründerfonds wurde im August 2005 als Public-Private-Partnership auf Initiative der Bundesregierung gegründet. Zu den Fonds IV-Investoren gehören das BMWi, die KfW-Bankengruppe und weitere 45 Industrieunternehmen. Der HTGF verfügt über ein Gesamtvolumen von 1,4 Mrd. Euro verteilt auf vier Fonds. Seit 2005 hat der HTGF in über 700 Start-ups investiert, darunter viele aus den Bereichen Hardware, Software, Life Sciences und Chemie (Stand: Juli 2023).

EXKURS

**DIE EXIT-PERSPEKTIVE**

Bevor Business Angels oder Venture Capital-Gesellschaften überhaupt investieren, verlangen sie schon eine Perspektive, wie sie wieder aussteigen können. Bei Venture Capital-Gesellschaften liegt das insbesondere an der Tatsache, dass sie den Fondsinvestoren ihre Einlage zurückzahlen müssen. Das setzt aber die Veräußerung der Beteiligung voraus. Dieser Vorgang wird als Exit bezeichnet. Folgende Varianten des Exits werden unterschieden:

- Börsengang (IPO = Initial Public Offering) – Erstmaliges Angebot (Verkauf) der Anteile über die Börse an ein breites Publikum
- Trade Sale – Verkauf der Anteile an einen strategischen Investor, z.B. ein Industrieunternehmen
- Secondary Sale – Verkauf der Anteile an einen weiteren Finanzinvestor
- Buy Back – Rückkauf der Anteile durch die Unternehmensgründerinnen und -gründer

Der Börsengang ist sicher die lukrativste Exit-Variante und die Hoffnung vieler Venture Capital-Gesellschaften auf eine überdurchschnittliche Rendite. Nach den Boomzeiten zur Jahrtausendwende und dem Ende des Neuen Marktes als Börsensegment, hat jedoch auch der Trade Sale an Bedeutung gewonnen. Unternehmensgründerinnen und -gründer sollten im Read Deck je nach Art des Investors die Möglichkeiten für einen Exit aufzeigen und diskutieren. Durch diese Darstellung können die Unternehmensgründerinnen und -gründer den Eigenkapitalgebern signalisieren, dass ein vollständiger Verkauf bzw. eine mehrheitliche Fremdbestimmung für sie akzeptabel ist.

Unter »WEITERFÜHRENDE LITERATUR« finden Sie auch Literatur zu den Themen »FINANZIERUNG« und »VENTURE CAPITAL«.

CHECKLISTE

**CHECKLISTE FINANZIERUNG**

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?

- ☐ → Aussagen zum Kapitalbedarf für die nächsten fünf Jahre
- ☐ → Art der angestrebten Investoren und Finanzierungsquellen
- ☐ → Ausgewogenheit der Laufzeiten von Finanzierung und Investition
- ☐ → Hinweise zum Angebot (Deal) an potentielle Kapitalgeber
- ☐ → Angaben zur Exit-Strategie im Fall von Eigenkapitalinvestoren



ZWECK DES KAPITELS

- Sie erstellen eine zeitliche Planung aller wichtigen Arbeitspakete zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee.
- Sie zeigen den kritischen Pfad auf.
- Sie beschreiben wie Sie mit Risiken und möglichen Verzögerungen im Zeitplan umgehen.



Der Realisierungsplan hat wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung Ihres Unternehmens, die Finanzierung und die Risiken des Geschäfts: Sie helfen deshalb, sich und Ihren Partnern, wenn Sie im Voraus die Zusammenhänge durchdenken und die Auswirkungen verschiedener Einflüsse auf die vor Ihnen und Ihrem Team liegenden Aufgaben analysieren.

Planen ist nicht einfach. Realistisches Planen ist es umso weniger. Dies gilt vor allem, wenn Sie selbst wenig Erfahrung im Aufbau eines Unternehmens haben, und erst recht, wenn niemand Erfahrung mit Ihrer Geschäftsidee hat – eine normale Situation im Rahmen einer Unternehmensgründung. Doch auf eine Planung zu verzichten, könnte sich fatal auf Ihr Geschäft auswirken.

9.1

WIRKSAME PLANUNG

Für eine effiziente Planung haben organisatorische und planerische Aspekte eine hohe Bedeutung. Vier einfache Regeln können Ihnen hier weiterhelfen:

1. AUFGABEN IN ARBEITSPAKETE GLIEDERN

Ein Unternehmen zu gründen und aufzubauen ist eine komplexe Aufgabe. Dies steht außer Frage. Um in der Vielfalt der sich ineinander verzahnenden Aufgabe den Überblick zu wahren, empfiehlt es sich, dass Sie einzelne Tätigkeiten in Arbeitspakete zusammenfassen. Das Read Deck sollte jedoch höchstens ein Dutzend solcher Arbeitspakete enthalten. Gliedern Sie jedes Paket in einzelne Schritte, und legen Sie für jeden Schritt ein konkretes Ziel, einen Meilenstein, fest. Stellen Sie die geplanten Aktivitäten in einem Balkendiagramm, auch als Gantt-Chart bezeichnet, grafisch dar.

Dabei wird dem Arbeitspaket sowohl Start und Abschluss zugeordnet als auch eine verantwortliche Person und die für dieses Arbeitspaket benötigten Ressourcen. Damit zeigen Sie, welche Arbeiten wann beginnen, wie lang sie dauern und wann sie abgeschlossen sind. Es ist ratsam, für das Erreichen der Ziele genaue Terminangaben zu machen. Gleichzeitig sollte jedoch damit das Verständnis einhergehen, dass eine gewisse Varianz – je nach Aufgabe innerhalb einer Woche oder innerhalb eines Monats – akzeptabel ist und in der Genauigkeit der Planung zu akzeptieren ist. Genaue Stichtage können eher selten exakt eingehalten und erreicht werden. Allerdings sollten Sie bei Aufgaben, die mit einem exakten Datum abgeschlossen sein müssen, einen entsprechenden Puffer in Ihrer Planung berücksichtigen.

Schlüssige Balkendiagramme verleihen Ihnen ein gutes Gefühl und vor allem beim Investor Vertrauen. Denn ein

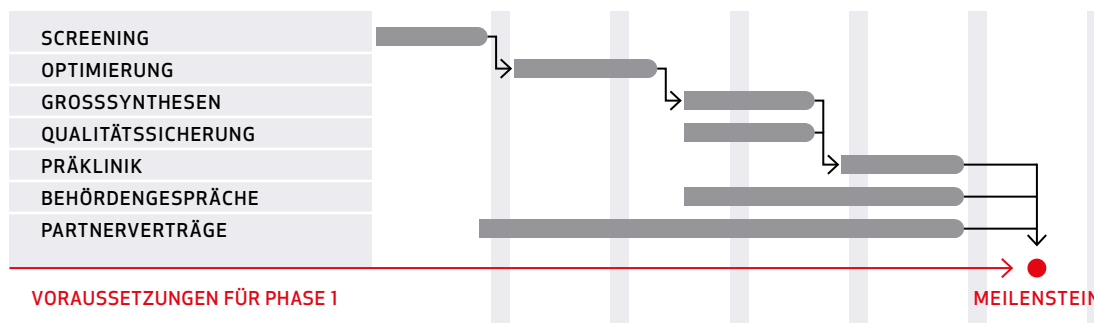
Balkendiagramm dient als wichtige Diskussionsgrundlage für Finanzierungsgespräche. Die Finanzierung durch den Investor erfolgt in der Regel in Tranchen, deren Auszahlung häufig an erreichte Meilensteine gekoppelt ist, etwa der Eintritt in eine klinische Prüfung mit einem neuen Medikament, die erfolgreiche Überprüfung eines diagnostischen Tests an vielen Proben oder die Herstellung des Prototyps eines neuen Analysegerätes.

Besonders wichtig sind Themen wie Produktentwicklung, Produktionsstart, Beginn der Verkaufsaktivitäten und Finanzierungsverhandlungen. Das Balkendiagramm sollte den gesamten Zeitraum des Unternehmensplans umfassen, in der Regel ist dies ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Hilfreich für eine tiefergehende Planung kann es in den einzelnen Kapiteln des Read Deck sein, einzelne Aktivitäten, etwa die Produktentwicklung oder die Patentierungsstrategie, ebenfalls in jeweils einem weiteren Balkendiagramm weiter herunter zu brechen und zu visualisieren (Beispiel siehe  ABBILDUNG 33).

Hilfestellung bei außerordentlich komplexen Vorhaben kann Ihnen entsprechende Projektsoftware leisten. Auf zu umfangreiche und professionelle Software sollten Sie jedoch aus Effizienzgründen besser verzichten. Ihre Kernkompetenz ist der Aufbau eines Unternehmens, nicht die überzogene ästhetische Darstellung Ihrer Planung.



ABBILDUNG 33
Beispiel für Balkendiagramm (Gantt-Chart) mit kritischem Pfad



2. EXPERTEN FRAGEN

Nutzen Sie die Kenntnisse von Experten, um Ihre wesentlichen Planungsschritte zu untermauern. Gehen Sie jedoch realistisch an die Sache heran: Erfahrungsgemäß wird es keinen Experten für das ganze Geschäft geben, sehr wohl aber für die einzelnen Aspekte. Sie werden dabei sicher auch im Science4Life-Netzwerk

fündig, sei es, dass es um die Konzeption einer Marketingkampagne, die richtige Einschätzung der Dauer eines Zulassungsprozesses für ein medizinisches Gerät oder die Klassifizierung eines neuen chemischen Stoffes, etwa auch in Form von Nanopartikeln, unter der EU-Chemikaliengesetzgebung REACH geht.

3. DEN KRITISCHEN PFAD BEACHTEN

Als kritischer Pfad wird eine Reihe von Aktivitäten bezeichnet, durch deren Verzögerung unweigerlich das Gesamtprojekt ins Stocken gerät. Notieren Sie deshalb zu Beginn alle Bedingungen, von denen Ihre Zeitplanung abhängt. Es ist klar, dass Sie den Tätigkeiten auf dem kritischen Pfad Ihr besonderes Augenmerk schenken. Auch wenn Sie Zeit sparen wollen, kann dies nur über Aktivitäten auf dem kritischen Pfad geschehen.

In Abbildung 33 wird durch die Verknüpfung der einzelnen Felder – mit den dazu korrespondierenden Aufgaben und Einzeltätigkeiten – der kritische Pfad auf dem Weg eines neuen chemischen oder biologischen Stoffes zur klinischen Phase 1 skizziert.

Berücksichtigen Sie darum unbedingt Pufferzeiten, um die Gesamtplanung nicht durch Verzögerungen von

Einzelaktivitäten zu gefährden. Es empfiehlt sich, die Zeitplanung vorwärts als auch rückwärts zu rechnen, um zu erkennen, bei welchen Aktivitäten Sie über Pufferzeiten verfügen und welche Arbeiten relativ flexibel terminiert werden können. Ein Gantt-Chart ist in der Visualisierung des kritischen Pfades ein überaus adäquates Mittel. Komplizierte Netzpläne sind jedoch nur für das geübte Auge eine Hilfe.

Ein anderes einfaches Beispiel für den kritischen Pfad betrifft die Erstellung des Read Deck: Nur wenn Sie Ihr Geschäftskonzept zu Papier bringen, können Sie beim Businessplan-Wettbewerb mitmachen und vom Netzwerk profitieren. Oder: Nur wenn Sie Ihr Read Deck fertig geschrieben haben, sollten Sie einen Geldgeber kontaktieren.

4. RISIKEN REDUZIEREN

Stellen Sie Tätigkeiten, die Risiken minimieren, an den Anfang. Zum Beispiel können Sie eine Marktbefragung sofort oder erst kurz vor Marktauftritt durchführen. Wenn Sie mit einer frühen Marktbefragung herausfin-

den, dass Ihre Geschäftsidee wirklich Potenzial hat, können Sie diese Daten nutzbringend in der Planung des Geschäftsaufbaus einsetzen.



9.2

FOLGEN FALSCHER PLANUNG

Wie eingangs erwähnt, geht es um eine realistische Planung, um Ihr Vorhaben auf eine gesunde Basis zu stellen und Ihnen, gute Vorlagen zu liefern, um fundierte und vor allem schnelle Entscheidungen zu treffen. Aufgrund der Bedeutung der Planung sei deshalb

folgend auf die Konsequenzen bei optimistischer oder pessimistischer Planung hingewiesen. Beides hat einschneidende Folgen für den weiteren Verlauf Ihrer Unternehmensgründung.

DIE FOLGEN OPTIMISTISCHER PLANUNG

Mit einer zu optimistischen Planung schaden Sie sich gleich doppelt: Zum einen verlieren Sie rasch bei allen Partnern an Glaubwürdigkeit. Zum andern kann eine zu optimistische Planung das junge Unternehmen später rasch zu Fall bringen, etwa nach folgendem klassischen Muster:

1. Ressourcen in Form von Sachanlagen und Personal werden nach Plan aufgebaut, und entsprechend fallen Kosten an. Im Jargon spricht man von einer hohen burn rate, d.h., das Geld wird schnell »verbrannt«.
2. Nun verzögert sich ein Aspekt in der Unternehmensentwicklung, sei es die Produktentwicklung, der Markteintritt oder das Erreichen von Verkaufszielen. Damit verzögern sich auch die Einnahmen, und das bei laufenden Kosten für Ressourcen, die nicht ausgeschöpft werden. Das Unternehmen schreibt nicht nur Buchverluste, sondern verringert auch in kurzer Zeit seine Mittel.
3. Unweigerlich geht das Geld aus, bevor der geplante Erfolg einsetzt. Es muss nach neuem Kapital gesucht werden – und das in einer Notsituation.
4. Können nun keine Investoren gefunden werden, steht das Unternehmen vor dem Aus. Glauben die Investoren weiterhin an den Erfolg – das fällt allerdings nach dem Glaubwürdigkeitsverlust durch falsche Planung doppelt schwer – werden sie zwar weiter Geld investieren, aber nur zu einem für die Gründerin und den Gründer schlechteren Preis. Dies bedeutet gleichzeitig eine empfindliche Reduzierung seines Unternehmensanteils.

ZITAT

»...«

»Der Realisierungsplan gibt Kapitalgebern eine Möglichkeit, Ihr unternehmerisches Denken abzu prüfen. Sie kommen vermutlich als junger Gründer zum ersten Mal mit einer solchen meilensteindominierten Welt zusammen. Meine zwei Ratschläge dazu: Denken Sie lieber konservativ. Wer in der Planung übertreibt, wirkt auf potentielle Investoren sehr schnell unglaubwürdig. Zu guter Letzt haben Sie nach einer konservativeren und damit vermutlich realistischeren Planung dann die Möglichkeit, in einem gesonderten Text Ihre Visionen zu beschreiben um so das Potential Ihrer Geschäftsidee abzubilden.«



Dr. Martin Langer, BRAIN AG, Zwingenberg



DIE FOLGEN PESSIMISTISCHER PLANUNG

Eine eher pessimistische oder konservative Planung scheint sich auf den ersten Blick nicht so gravierend auszuwirken: Sie überraschen sich und Ihre Partner mit positiven Resultaten, alles ist besser, alles geht schneller als erwartet. Dennoch gilt: Eine zu pessimistische Planung kann ebenfalls große negative Folgen haben, wie die folgenden drei Szenarien belegen:

1. Das Geschäft läuft, aber die nötigen Ressourcen fehlen. Die Nachfrage mit den vorhandenen Ressourcen zu befriedigen wird unweigerlich zu Qualitätsproblemen oder aufgrund sehr hoher Arbeitsbelastung zur Demotivation der Mitarbeiter führen und kann so den langfristigen Erfolg des Unternehmens in Frage stellen.
2. Oder Ihr Unternehmen wächst zwar nach Ihrem pessimistischen Plan, aber mit der Gewissheit, dass möglicher Umsatz verloren geht. Verbunden damit ist das Risiko, dass ein Konkurrent ebenfalls ins Geschäft einsteigt. Auf jeden Fall geht wesentlicher Mehrwert für den Unternehmer und das Unternehmen verloren.

Seien Sie deshalb in Ihrer Planung ehrlich und planen Sie so realistisch wie möglich. Berücksichtigen Sie Ungewissheiten, indem Sie Risiken und Auswirkungen sauber abschätzen und offen darlegen. Sie gewinnen dadurch an Glaubwürdigkeit bei den Investoren und Partnern und erhöhen außerdem die Erfolgchancen Ihres Unternehmens, indem Sie die verschiedenen Aktivitäten und ihre Abhängigkeiten durchdenken.

PRÄSENTATION DER PLANUNG

Konzentrieren Sie in Ihrem Read Deck die Darstellung Ihres Realisierungsfahrplans auf die wesentlichen Arbeitspakete und Meilensteine sowie die wichtigsten Zusammenhänge. Drei Elemente werden in der Regel genügen:

- Eine Übersicht zum Realisierungsverlauf
- Wichtige Meilensteine, also Zeitpunkte, zu denen Sie etwas erreicht haben wollen
- Wichtige Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen



CHECKLISTE

CHECKLISTE REALISIERUNGSPLAN

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?



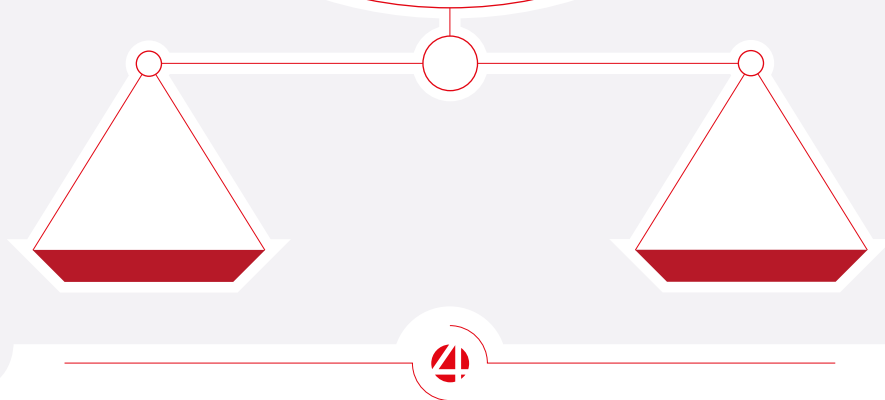
Balkendiagramm (Gantt-Chart) für die nächsten drei bis fünf Jahre inkl. wichtiger Arbeitspakete und Meilensteinen



Kritischer Pfad und Einflüsse sich bedingender Aufgaben

10.

CHANCEN UND RISIKEN



ZWECK DES KAPITELS

- Sie erstellen eine Übersicht der Stärken und Schwächen in Ihrem Unternehmen, sowie der Chancen und Risiken beim Aufbau Ihres Unternehmens .
- Sie zeigen auf, wie Sie die Schwächen und Risiken minimieren können und welche Gegenmaßnahmen Sie planen.
- Sie erstellen Best- und Worst-Case-Szenarien.



Das erfolgreiche Agieren eines Unternehmens und sein Fortbestand unterliegen stets externen Risiken, wie verschiedene Finanz- und Wirtschaftskrisen in der Vergangenheit sichtbar belegt haben. Für eine Unternehmensgründung gilt dies im Besonderen, denn die Produkte und Dienstleistungen müssen sich erst am Markt durchsetzen und eine einkommensstabile und rentable Position muss erst erwirtschaftet werden. Diese Risiken tragen Sie als Unternehmensgründerin und -gründer bzw. teilen Sie mit den Investoren, die Ihr Unternehmen finanzieren.

Mit einer ehrlichen und vollständigen Risikobetrachtung schaffen Sie Vertrauen gegenüber den Investoren, aber auch eine Handlungsgrundlage für sich selbst. Verzichteten Sie auf eine tiefere Analyse der Risiken, können Sie diese nicht frühzeitig erkennen und darauf reagieren. Potenzielle Investoren könnten annehmen, dass Sie die Geschäftsidee oder den Geschäftsaufbau übermäßig optimistisch darstellen wollen.

Im nachfolgenden Abschnitt stellen wir Ihnen Hilfsmittel vor, mit deren Hilfe Sie Risiken im Read Deck darstellen können.

10.1 SWOT-ANALYSE

Mit der SWOT-Analyse wird das Unternehmen qualitativ bewertet und auf seine internen Stärken und Schwächen hin beleuchtet sowie hinsichtlich der externen, auf das Unternehmen einwirkenden Risiken aber auch der sich bietenden Chancen analysiert.

SWOT ist eine Abkürzung und steht für **Strengths** (Stärken), **Weaknesses** (Schwächen), **Opportunities** (Chancen) und **Threats** (Risiken).

Eine realistische Einschätzung der Stärken und Schwächen ermöglicht dem Management, wirksame Maßnahmen zu ergreifen. Zum einen, um die Stärken weiter auszubauen und damit die Chancen des Marktes besser wahrzunehmen, zum anderen, um für Schwächen Lösungen zu erarbeiten. Diese Lösungen sollen einerseits zur Steigerung der Effizienz im Unternehmen dienen, andererseits aber auch dafür sorgen, dass das Unternehmen nicht unvorbereitet auf etwaige Risiken von außen treffen wird und diese abwehren kann. Neben internen Faktoren ist das Unternehmen auch externen Faktoren ausgesetzt, den Chancen und Risiken, die positiven und negativen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen. Eine Gegenüberstellung der

Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken zeigt dem Investor, dass Sie Ihr Unternehmen objektiv beurteilen können.

Folgende Bereiche sollten daher in einer SWOT-Analyse betrachtet werden:

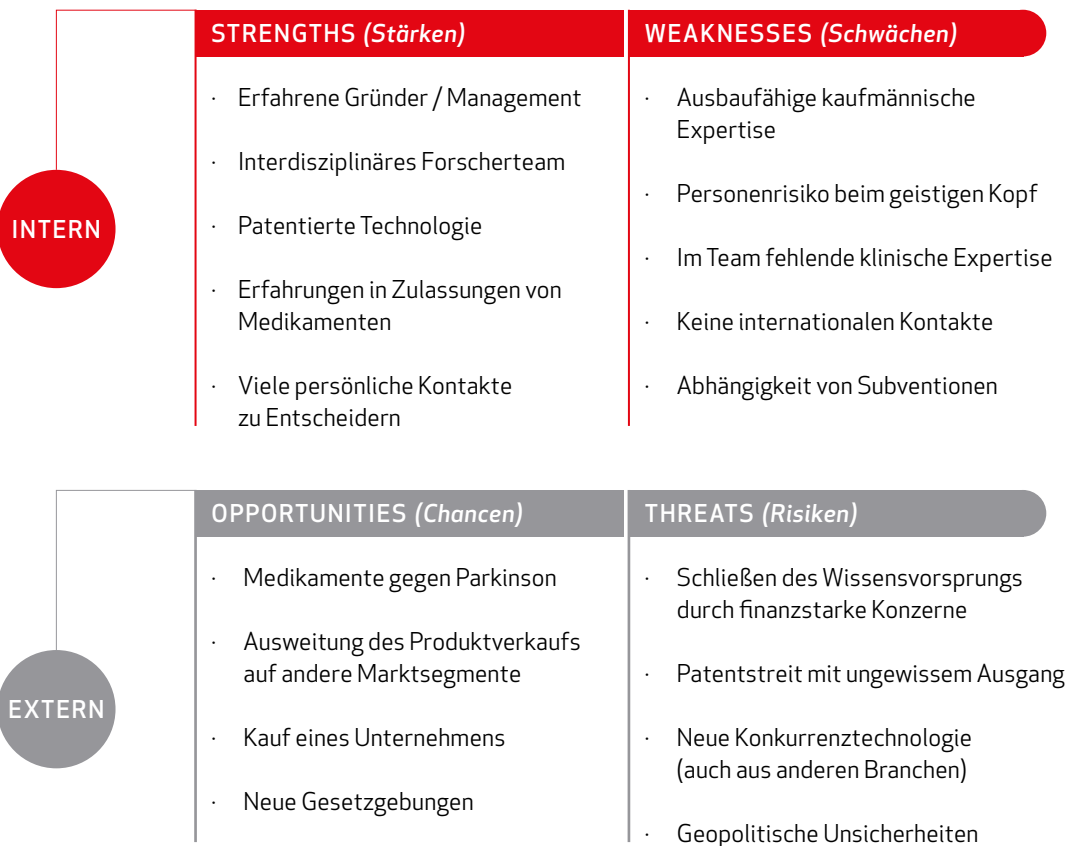
- Produkt und Dienstleistung
- Produkthaftung und Produktsicherheit
- Garantien
- Technologie
- Forschung & Entwicklung
- Patente und Schutzrechte
- Markt
- Management
- Finanzbereich (Kostenstruktur, Gewinnmargen)
- Fertigung
- Marketing und Vertrieb
- Lieferanten
- Kooperationen
- Externe Faktoren: Konjunkturelle Entwicklung, saisonale Schwankungen
- staatliche Regulierungen, Zulassungen, Gesetze

🔄 ABBILDUNG 34 zeigt exemplarisch eine SWOT-Analyse für ein Start-up aus der Medikamentenentwicklung mit möglichen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken.

Achten Sie bei Ihrer SWOT-Analyse darauf, dass die Stärken und Chancen die Schwächen und Risiken nicht zu sehr überwiegen. Einem Technologieunternehmen wird ein erfahrener Leser dies nicht abnehmen. Seien Sie ehrlich und realistisch in Ihrer Analyse.



ABBILDUNG 34
Beispiel einer SWOT-Analyse





10.2

RISIKEN BEWERTEN – DIE SENSITIVITÄTSANALYSE

Jedes Unternehmen ist Risiken ausgesetzt. Risiken lauern im Unternehmen selbst und sie entstehen auch unentwegt im Marktumfeld des Unternehmens. Beispielsweise könnte Ihr wichtigster Mitarbeiter ausfallen oder Ihr größter Kunde zahlungsunfähig werden.

Die Bewertung von Risiken ist eine Zukunftsbeurteilung. Risiken können nie absolut, sondern nur aufgrund von Annahmen bewertet werden. Diese Annahmen werden gewöhnlich modellartig in Form von Szenarien ausgestaltet. Diese erlauben wiederum, das zukünftige Geschäft unter wechselnden Annahmen zu simulieren. Präsentieren Sie in Ihrem Read Deck diese Szenarien. In der Praxis hat sich eingebürgert, drei Szenarien zu betrachten und die Auswirkungen auf die Entwicklung des Unternehmens zu analysieren. Die drei Szenarien sind:

- Der Normalfall (nominal case scenario), d.h. der nach bestem Wissen und Gewissen zu erwartende Fall.
- Der günstigste Fall (best case scenario), d.h. die angenommenen Chancen und positiven Bedingungen treten ein.
- Der ungünstigste Fall (worst case scenario), d.h. die angenommenen Risiken und ungünstigen Bedingungen treten ein.

Aus diesen Szenarien resultieren Erkenntnisse zum möglichen Geschäftsgang und zu den benötigten flüssigen Mitteln. Diese Erkenntnisse vermitteln Ihnen und potenziellen Investoren ein genaueres Bild von der Zukunft des Unternehmens. Zudem lässt sich anhand des ungünstigsten Falls eine konkretere Aussage über die Stabilität und das Gesamtrisiko des Geschäfts machen.

CHANCEN UND RISIKEN DARSTELLEN

Beschreiben Sie kurz die in der Sensitivitätsanalyse erfassten Szenarien im Read Deck: Welche Ereignisse, Umsätze, Preise und Annahmen liegen jedem der drei Szenarien zugrunde?

Den Normalfall müssen Sie im Read Deck genau beschreiben. Für die anderen Szenarien reicht es aus, wenn Sie die Ergebnisse kurz darstellen.

Zeigen Sie im Read Deck aber auch, welche zusätzlichen Chancen sich aus Ihrer Geschäftsidee ergeben können. Beispielsweise können bestimmte Gesetzesänderungen einen neuen Markt eröffnen oder die Weiterentwicklung einer bestimmten Technik indirekt auch Ihrem Produkt Auftrieb geben. Allerdings sollten Sie solche Chancen nur aufführen, wenn diese auf nachvollziehbaren Annahmen beruhen.

ZITAT

»...«

»Die Autoren des Businessplans sollten bei den Chancen und Risiken neben den generischen Punkten, die hier oft genannt werden - und die jeder halbwegs versierte Investor sowieso kennt - gezielt auf die Abhängigkeit von der jeweiligen Technologie oder dem Produkt und die sehr spezifischen Aspekte einzugehen. Das sollte nach gründlicher Eigenreflektion geschehen, so dass dieses Kapitel als Basis für eine nochmalige kritische Hinterfragung des Business Cases dienen kann. Die Darstellung muss nachvollziehbar sein und argumentiert werden, nicht zu optimistisch, was leider noch immer häufig der Fall ist.«

Dr. Jan Adams, EMBL Ventures GmbH, Heidelberg



RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Bedrohliche Entwicklungen in Unternehmen und Umwelt sollten Sie frühzeitig erkennen, um die daraus resultierenden Risiken einzugrenzen.

Definieren Sie daher Indikatoren für die verschiedenen Bereiche, die Sie etwa in Ihrer SWOT-Analyse identifiziert haben. Legen Sie darüber hinaus Grenzbereiche positiver und negativer Entwicklungen fest, die bei Überschreitung als Frühwarnsignal wirksam werden sollen, damit Sie gegensteuern und Maßnahmen ergreifen können.

In diesem Zusammenhang ist das Controlling in Ihrem Unternehmen überaus wichtig, denn die dort erfassten Zahlen zeigen Soll-Ist-Abweichungen aus allen Unternehmensbereichen auf. Mit Unterstützung durch Softwareprogramme ist es möglich, Abweichungen

frühzeitig zu erkennen. Ein implementiertes Risikomanagementsystem setzt ein Bewusstsein für unvorhergesehene Entwicklungen voraus: Ein Punkt, der auch aus Investorensicht sehr positiv vermerkt wird.

Im Read Deck müssen nicht alle Chancen und Risiken ausführlich dargestellt werden. Aber gerade während der Erstellung Ihres Read Deck sind Sie als Unternehmensgründerin oder -gründer besonders für die Problematik sensibilisiert. Nutzen Sie Ihr Problembewusstsein und diskutieren Sie alle Aspekte ausführlich im Gründerteam und entwickeln Sie Gegenmaßnahmen, um im Eintrittsfall im Team gewappnet zu sein. Auch um in Gesprächen mit Kapitalgebern eine einheitliche und griffbereite Argumentation zu haben, ist dieses Vorgehen zu empfehlen.



CHECKLISTE

CHECKLISTE CHANCEN UND RISIKEN

Enthält Ihr Read Deck Aussagen zu folgenden Punkten?

- ☐ → Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken (SWOT-Analyse)
- ☐ → Bestehende außerordentliche Chancen und grundsätzliche Risiken
- ☐ → Regularien und wichtige Gesetzgebungen
- ☐ → Planszenarien mit best- und worst-case Überlegungen
- ☐ → Gegenmaßnahmen für Schwächen und Risiken

TOP
10

TIPPS AUF DEN LETZTEN METERN

1

Haben Sie Ihre Kapitel richtig gewichtet?
Ein Blick auf Abbildung 35 hilft zur Einschätzung.

2

Haben Sie alle Fragen aus den Checklisten der einzelnen Kapitel beantwortet?

3

Haben Sie die verschiedenen Kapitel auf Kongruenz geprüft (z.B. ob Ihre Marketingaktivitäten im Verhältnis mit dem Marketing-Budget in der Finanzplanung stehen)?

4

Haben Sie Wiederholungen herausgestrichen?

5

Haben Sie sich nochmals die Zeit genommen, das Read Deck von vorne bis hinten zu lesen?

6

Haben Sie das Read Deck von einem Dritten auf Verständlichkeit, Rechtschreibung und Grammatik prüfen lassen?

7

Haben Sie eine übersichtliche und lesefreundliche Darstellung gewählt?

8

Haben Sie relevante Anhänge angehängt (z.B. Letter of Intent, Patentdatenblätter)

9

Haben Sie ein aussagekräftiges Deckblatt für Ihr Read Deck?

10

Haben Sie die aktuelle Version Ihres Read Deck hochgeladen?

ABBILDUNG 35

Empfohlene Folienzahlen für die Kapitel des Read Deck

			ANZAHL FOLIEN für den Science4Life Venture Cup & Energy Cup	
KAPITEL			KONZEPT PHASE	BUSINESS PLAN PHASE
0.	Executive Summary	Summary	1	1
1.	Geschäftsidee	Problemstellung	1	1
		Geschäftsidee	2-3	2-3
		Geschäftsmodell	1	1-2
2.	Unternehmerteam		2	2
3.	Marktanalyse		2-3	2-3
4.	Nachhaltigkeit		1	1
5.	Marketing		—	2-3
6.	Markteintrittsbarrieren		—	1-2
7.	Organisation		—	1-2
8.	Finanzplan		—	2-3
9.	Realisierungsplan		—	1
10.	Chancen & Risiken		—	1-2
	Abschlussfolie mit Kontaktdaten		1	1
gesamt			10-12	19-25

DER ANHANG IM READ DECK

Im Anhang des Read Deck können wichtige, für das Verständnis des Read Deck ergänzende Detailinformationen bereitgestellt werden. Damit können verschiedene Themen im Read Deck vertieft und belegt werden. Dazu können etwa die Lebensläufe der Gründungsmitglieder oder des Managements gehören – aber nicht länger als eine oder maximal zwei Seiten – oder etwa die Kopie einer Absichtserklärung, einem sogenannten letter-of-intent. So können zum Beispiel die guten Aussichten eines Projektes und der Realisierungsplan untermauert werden.

Der Umfang des Anhangs unterliegt keinen speziellen Regeln. Allerdings darf der Anhang nicht für weitere Details genutzt werden, die in den Hauptteil des Read Deck gehören, dort jedoch aufgrund eines ausschweifenden Schreibstils keinen Platz fanden. Als Faustregel können Sie sich merken, dass der Anhang nicht länger als das Read Deck selbst sein sollte.

Allerdings sollten Sie sich als Unternehmer bewusst sein, dass je nach Erfahrung und Einstellung jeder Finanzier oder jeder Gutachter da seine eigene Meinung vertritt und danach handelt. Sie sollten sich auf jeden

Fall auf das Wesentliche beschränken. Eine Übersicht, welche weiteren Dokumente verfügbar sind, kann Ihnen helfen, den Seitenumfang im Griff zu behalten.

Pflichtbestandteile sind jedoch die letzten Jahresabschlüsse, sofern welche vorhanden sind, und Unterlagen, die sich auf die Vorteile der Gründungsidee konzentrieren. Das können Aussagen von unabhängigen Dritten sein wie Empfehlungsschreiben, Marktanalysen zur Branche und zum Produkt bzw. zur Dienstleistung. Vollständige Patentschriften gehören nicht in den Anhang. Es reicht hier völlig im passenden Kontext auf die wichtigsten Punkte einzugehen. Ein Venture Capitalist wird im Rahmen einer Due Diligence ohnehin nach diesen Dokumenten fragen, die Sie dann natürlich parat haben sollten.

Die folgende Checkliste dient als Anregung, nicht zur Abarbeitung. Nicht alle Dokumententypen stehen zur Verfügung oder sind für jede Geschäftsidee wirklich von entscheidender Bedeutung. Auf die dem Ziel – den jeweiligen Leser zu überzeugen – zuträgliche Auswahl kommt es schließlich an.

CHECKLISTE



CHECKLISTE ANHANG

Können Sie Ihrem Read Deck folgende Dokumente beilegen?

- ☐ Lebensläufe des Unternehmerteams
- ☐ Marktstudien
- ☐ Presseberichte zum Markt, zum Produkt oder zur Dienstleistung
- ☐ Jahresabschlüsse, aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) für das letzte Quartal
- ☐ Exemplarisch Deckungsbeitragsrechnungen pro Produkt oder Markt, Kostenrechnung über fixe und variable Kosten
- ☐ Werbebroschüren und Produktfotos
- ☐ Technische Zeichnungen, Datenerhebungen, etwa zu klinischen Studien
- ☐ Gutachten, etwa zum freedom-to-operate bzgl. des eigenen Patent
- ☐ Patentdatenblätter
- ☐ Verträge, Absichtserklärungen von Kooperationspartnern



WISSENSWERTES

WIE PLANT MAN DIE ERSTELLUNG EINES READ DECK

Ein Read Deck soll umfassend, inhaltsreich, plausibel und fokussiert über eine Unternehmensgründung informieren. Ein Zeitaufwand von 150 bis 200 Stunden ist dabei für die Erstellung ein vernünftiger einzuplanender Zeitaufwand. Daher sollten Sie auch bei der Erstellung eines Read Deck mit der Planung anfangen.

Als erstes sollten Sie Dokumente mit Stichworten und möglichen Inhalten zu den jeweiligen Kapiteln

erstellen. Ein effizientes Vorgehen ist von großer Bedeutung, gerade auch im Hinblick auf einen kurzen Zeitraum zwischen Ideenfindung und Realisierung. Vermeiden Sie also unnötige Arbeitsschritte, Analysen und Berechnungen.

Folgen Sie unseren Empfehlungen für eine effiziente Read Deck-Erstellung:

1. Verdeutlichen Sie sich den Aufbau eines Read Deck. Schauen Sie sich die zum Download bereitgestellten Good Practice Beispiele an. So können Sie einen ersten Eindruck für das Wesentliche gewinnen.
2. Stellen Sie eine Zeitplanung auf. Verteilen Sie die Aufgaben innerhalb des Teams. Klären Sie, wer die einzelnen Kapitel des Read Deck bearbeitet und welche Informationen zur Erstellung des Read Deck vorhanden sind bzw. noch beschafft werden müssen.
3. Definieren Sie die Planungsinhalte für die jeweilige Erstellungsphase. Gliedern Sie diese in einer logischen Reihenfolge und arbeiten Sie die Gliederungspunkte ab.
4. Erstellen Sie sich eine Dokumentenvorlage für Ihr Read Deck, in der Sie Ihre Businessplankonzeption bzw. Skizzen festhalten und im Weiteren mit Inhalten füllen.
5. Speichern und dokumentieren Sie Ihre Arbeit, Analysen, Kalkulationen, Prospekte, Broschüren etc. in einer Projektbibliothek.
6. Passen Sie Ihren Read Deck nach wichtigen Ereignissen an. Ein Read Deck ist ein lebendes Dokument.



UNSER TIPP

Bitte denken Sie an das Back-up Ihres Read Deck. Dass Sie bei einem etwaigen Computercrash aufgrund Ihrer vorhandenen Datensicherung nicht aus der Ruhe kommen, zeichnet Sie als Unternehmensgründerin oder -gründer bereits aus.



GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN

Neben den inhaltlichen Anforderungen sind auch die Gestaltung und Form des Read Deck von Bedeutung. Die folgenden Punkte weisen auf die häufigsten Fehlerquellen hin und geben darüber hinaus noch einige Empfehlungen zur Aufmachung Ihres Read Deck.

Auf die inhaltlichen Anforderungen wurden schon in den jeweiligen Kapiteln zum Read Deck Bezug genommen. Aber auch die Gestaltung und Form des Read Deck ist von Bedeutung. Die folgenden Punkte weisen auf die häufigsten Fehlerquellen hin und geben darüber hinaus noch einige Empfehlungen zur Aufmachung Ihres Read Deck.

Zeitdruck während der Erstellung Ihres Read Deck und bei der Korrektur sollten Sie grundsätzlich vermeiden. Dies erhöht die Zahl der Fehler erheblich. Nehmen Sie sich darum unbedingt die nötige Zeit für den Feinschliff – planen Sie dies von vornherein ein –, damit am Ende ein inhaltlich ausgereiftes und im Gesamterscheinungsbild abgerundetes Read Deck entsteht.

DAS DECKBLATT

Das Deckblatt eines Read-Decks stellt den ersten Kontakt für einen Investor zum Start-up dar. Es sollte daher professionell und ansprechend sein, um Lust auf mehr zu wecken.

Auf der Folie sollten unbedingt der Firmenname, das Logo und der Claim zu finden sein. Vom Design kann es sich anbieten, ein Leitmotiv zu wählen, welches einen direkten Rückschluss auf die folgende Thematik im Read-Deck zulässt.

Allerdings kann auch schon ein schlichtes Deckblatt, mit einem einprägenden Logo und Claim, ausreichen. Wenn Sie bereits wichtige Partner und Kunden gewonnen haben, dann bietet es sich an, die Logos dieser Unternehmen und Einrichtungen ebenfalls auf dem Deckblatt zu positionieren. Dies zeigt dem Investor, dass Sie bereits aktiv sind und andere von Ihrer Idee überzeugt haben. Allerdings müssen Sie beachten, dass für die Verwendung der Logos eine Erlaubnis der jeweiligen Unternehmen nötig ist.

ADRESSATENGERECHT SCHREIBEN

Wenn Sie Ihr Read Deck erstellen, klären Sie immer wieder, ob der Zusammenhang von Informationen und Zahlen verständlich und selbsterklärend ist. Wenn etwas unverständlich ist und Zusammenhänge nicht nachvollziehbar sind, entsteht beim Leser eine negative Grundeinstellung. Steht der Empfänger des Ihr Read Deck schon vor dem Schreiben fest, ist es empfehlenswert, sich über dessen Anforderungen zu informieren, um eine auf diesen Leser zugeschnittene Fassung zu erstellen.

SCHRIFT UND FORM

Achten Sie bei Ihren schriftlichen Ausarbeitungen auf den richtigen Ton. Auch wenn Sie von Ihrer Gründungsidee begeistert sind, sollten Sie auf eine zu überschwängliche Darstellung zu Gunsten eines sachlichen

Stils verzichten. Eine durchdachte Argumentation wird den Leser viel mehr überzeugen. Wenn sich am Ende alle Elemente des Read Deck plausibel zu einem Gesamtbild zusammensetzen, kann das einen positiven Eindruck erheblich begünstigen. Konzentrieren Sie sich daher auf einen kurzen und prägnanten Ausdruck sowie auf eine flüssige Darstellung.

Da Sie in der Regel das Read Deck gemeinsam mit anderen Gründungsmitgliedern bearbeiten bzw. jeder einen bestimmten Teil bei der Erstellung übernimmt, ist es empfehlenswert, sich vor Beginn hinsichtlich Sprache, Stil, Schrift, und Darstellungsformen auf einen Standard zu einigen. Am Schluss lässt sich das Read Deck dann leichter überarbeiten.

Grundsätzlich sollte das Read Deck wie aus einem Guss sein, da dies positive Rückschlüsse auf die Koordinationsfähigkeit des Gründerteams zulässt.

AM ENDE STEHT DIE KORREKTUR

Bei mehrmaligem Lesen, insbesondere der eigenen schriftlichen Ausführungen, fallen Rechtschreibfehler und Stilbrüche nicht mehr auf. Daher ist es ratsam, dass Sie eine nicht beteiligte Person mit dieser Aufgabe betrauen. Es bietet sich an, hierbei auf Fachkundige wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Unternehmensberater zurückzugreifen, da diese auch auf inhaltliche Schwachstellen und mangelnde Hintergrundinformationen hinweisen können.

OBJEKTIVITÄT DURCH AUSSAGEN DRITTER

Weisen Sie zu Ihrem Vorteil auf externe Publikationen und Aussagen hin. Ihrem Read Deck wird so eine größere Objektivität zuteil.

Nicht belegbare Aussagen sollten Sie jedoch besser nicht anführen, da das Ihren Ausführungen die Glaubwürdigkeit nehmen könnte.

Also bleiben Sie konkret und direkt in Ihren Angaben hinsichtlich sämtlicher Informationsquellen.



Halten Sie folgende Kriterien für Ihr Read Deck während des Erstellens ein:

AUSSAGEKRÄFTIG

Das Read Deck enthält alle Fakten und Daten, um die Positionierung Ihres Unternehmens am Markt beurteilen zu können. Die Kernaussagen jeder Folie werden in einer Unterüberschrift festgehalten.

STRUKTURIERT

Das Read Deck ist klar gegliedert, um seinem Leser schnell alle wichtigen Informationen zu geben.

VERSTÄNDLICH

Die Texte sind für einen schnellen Lesefluss in klarer Sprache verfasst. Sie nutzen knappe Formulierungen, nur die nötige Fachsprache und bleiben fokussiert. Selbsterstellte Grafiken stellen komplexe Zusammenhänge prägnant dar. Auch wenn das Read Deck als Darstellungsform grafiklastig ist, wird es nicht ohne textliche Ausführungen gehen.

BEGEISTERND

Das Read Deck erzählt eine (Investment-) Story, die den Leser begeistert. Dazu sprechen Sie den Leser auch auf emotionaler Ebene an und zeigen ihm, warum Ihre Geschäftsidee ein Erfolg werden muss.

KURZ

Das Read Deck umfasst maximal 25 Folien, um auf den Punkt zu kommen. Die wichtigsten Ergänzungen finden im Anhang Platz.

LESEFREUNDLICH

Das Read Deck ist optisch ansprechend. Die Schriftgröße mindestens 11 Punkt, der Zeilenabstand anderthalb zeilig. Grafische Darstellungen und Bilder erleichtern insbesondere bei technischen Sachverhalten die Wissensvermittlung. Farben werden dezent verwendet, die Seitenzahlen auf jeder Folie dargestellt.

ANSPRECHEND

Die Charts und Tabellen sind einfach und übersichtlich. Achsenbeschriftungen und aussagekräftige Bildunterschriften verstehen sich von selbst. Das Deckblatt ist optisch ansprechend.

RELEVANT

Jede Folie wird auf Relevanz geprüft und Unwichtiges herausgestrichen. Doppelungen auf den verschiedenen Folien werden vermieden.

Damit Ihr Read-Deck für Investoren und unsere Gutachter ansprechend ist, haben wir folgende allgemeine Tipps für Sie:

- 1 Verwenden Sie ein optisch ansprechendes **Deckblatt**
- 2 Erstellen Sie ein **Inhaltsverzeichnis**
- 3 Verwenden Sie **Trennfolien** zwischen den einzelnen Kapiteln, um dem Investor das Lesen zu vereinfachen
- 4 Verwenden Sie nach Möglichkeit ein individuelles **Layout**, um sich von anderen Read-Decks abzuheben
- 5 Die **Seitenzahlen** auf jeder Folie sind in einem guten Read-Deck Pflicht
- 6 Nutzen Sie nach Möglichkeit **einheitliche Schriftarten und Schriftgrößen**
- 7 Verwenden Sie viele selbsterklärende **Grafiken und Schaubilder**
- 8 Schreiben Sie nicht zu viel Blocktext, **zwei bis drei erklärende Sätze** sollten ausreichen
- 9 Verwenden Sie für Textabschnitte die **gleiche Schriftgröße**, wir empfehlen die Größe 11 oder 12
- 10 Vermeiden Sie **Doppelungen**
- 11 Überprüfen Sie jede Folie auf **Relevanz** und streichen Sie Unwichtiges
- 12 Halten Sie die Kernaussage jeder Folie in einer **Unterüberschrift** fest
- 13 Das Read-Deck sollte die **Kontakt Daten** des Gründungsteams enthalten
- 14 Vermeiden Sie Rechtschreibfehler – verwenden Sie die **Rechtschreibprüfung** Ihres Programms



In Zeiten, in denen Sie das Read Deck meist digital verschicken, achten Sie darauf, der Datei eine eindeutige und professionelle Benennung zu geben. Da sich mancher Leser das Read Deck selber ausdruckt, sollten Sie prüfen, dass die Grafiken sowohl in Farbe als auch in schwarz-weiß lesbar sind.



CHECKLISTE

CHECKLISTE GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN*Haben Sie Ihr Read Deck auf Folgendes hin überprüft?*

- ☐ → Informatives, übersichtliches Deckblatt mit allen notwendigen Angaben
- ☐ → Ansprechendes, leserfreundliches Layout
- ☐ → Korrekte Seitennummerierung und Kapitelbezeichnungen
- ☐ → Gutes Schriftbild mit einheitlichen Schrifttypen und Schriftgrößen
- ☐ → Einheitlichkeit der Tabellen und Grafiken mit aussagekräftigen Unterschriften und Achsenbeschriftungen
- ☐ → Stimmigkeit des Zahlenwerkes und der Argumentation
- ☐ → Schlüssigkeit von Querverweisen und Quellenangaben



GEHEIMHALTUNG

Aus verschiedenen Gründen müssen Sie Ihre Geschäfts-idee bzw. Ihr Read Deck schützen. Zum einen natürlich, damit nicht ein anderer Ihre Idee umsetzt oder Wettbewerber keinen Zeitvorsprung für erschwerende Maßnahmen bekommen. Zum anderen auch wegen einer möglichen Patentierung Ihrer Geschäftsidee, denn jede Bekanntmachung an eine nicht zur Geheimhaltung verpflichtete Person kommt einer Veröffentlichung gleich und ist somit patentschädlich (siehe Kapitel  MARKTEINTRITTSBARRIEREN).

Daher sollten Sie Präsentationen, Vorträge sowie eigene Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, die sich mit Ihrem Geschäftsmodell beschäftigen, in der Gründungsphase auf jeden Fall unterlassen und in Zweifelsfällen immer noch einmal einen Patentanwalt um Rat fragen. Sie müssen darauf achten, dass Ihr

Read Deck einen Hinweis auf Vertraulichkeit enthält und alle Personen, die sich mit Ihrem Read Deck und Ihrer Idee beschäftigen wollen, zuvor eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet haben.

Muster für Vertraulichkeitserklärungen (auch Geheimhaltungsvereinbarungen) finden Sie auch im Internet, z. B. bei den Industrie- und Handelskammern und bei Technologietransferstellen. Auch viele Anwaltskanzleien bieten hier Gründerin oder Gründern oft unkomplizierte Hilfe an. In der Praxis haben Ihre Geschäftspartner, seien es nun große Pharmaunternehmen oder Venture Capital-Geber häufig Vertragsvorlagen parat. Die folgenden Ausführungen können Ihnen hinsichtlich des Inhalts solcher Erklärung weiterhelfen. Im konkreten Fall lassen Sie sich bitte auch von einem Rechtsanwalt beraten.

HINWEIS



Alle ehrenamtlich agierenden Coaches und Bewerber – und selbstverständlich auch die Mitglieder des Science4Life-Teams stehen unter Geheimhaltung und sind sich des vertrauensvollen Handels bewusst. Um dies zu dokumentieren, unterzeichnen alle Beteiligten zum Start jeder Wettbewerbsrunde eine Vertraulichkeitserklärung.

HINWEIS AUF VERTRAULICHKEIT

Eine Formulierung zur Wahrung der Vertraulichkeit könnte wie folgt lauten:

»Alle Angaben dieses Geschäftsplans sind vertraulich. Vervielfältigungen und die Weitergabe an andere Personen und Unternehmen sind nur mit der Genehmigung der Geschäftsführung des Unternehmens gestattet.«

DIE VERTRAULICHKEITSERKLÄRUNG

Inhalt und Wirkweise einer Vertraulichkeitserklärung, auch Non-Disclosure-Agreement (NDA) oder Confidential-Disclosure-Agreement (CDA) ist gesetzlich nicht geregelt. Es bestehen gegenläufige Interessen, da der Geheimnisinhaber einen starken, der Vertragspartner einen schwachen Schutz wünscht. Dementsprechend vielfältig und unterschiedlich sind die anzutreffenden Klauseln. Nachstehend wird dargestellt, welche inhaltlichen Fragen mit welchen Alternativen geregelt werden können:

- Bei der abstrakten Definition der geheimhaltungsbedürftigen Informationen sind auf jeden Fall bestimmte Informationsbereiche zu benennen.
- Es wird häufig darauf abgestellt, Informationen als geheim zu kennzeichnen, um im Einzelfall durch entsprechende Maßnahmen sein Geheimhaltungsbedürfnis zu zeigen. Umgekehrt kann genau erkannt werden, worauf sich die Geheimhaltungspflichten erstrecken.
- In einem Beispielskatalog werden besonders sensible Informationen aufgelistet, z.B. Kunden- und Vertriebsdaten, Quellcodes, Vorhaben und Ergebnisse aus dem Bereich Forschung und Entwicklung.



- Schließlich ist negativ abzugrenzen, was nicht geheim zu halten ist. Das sind insbesondere offenkundige Informationen oder solche, die auf rechtmäßige Weise anders bekannt geworden sind.
- Ergänzend werden Verwendungsverbote der Inhalte um die Verpflichtung erweitert, bestimmte aktive Schutzmaßnahmen einzurichten und einzuhalten. Zu denken ist an bestimmte Prozesse, wie z.B. mit Dokumenten umzugehen ist. Eine bessere Kontrolle über die Geheimhaltungsinformationen kann dadurch erreicht werden, dass auch die Weitergabe an beruflich zur Verschwiegenheit verpflichtete Personen (z. B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte) zumindest mitteilungspflichtig gemacht wird.
- Es wird häufig eine Klausel aufgenommen, dass alle überlassenen Dokumente, Datenträger und sonstige Gegenstände im Eigentum des Unternehmens verbleiben. Am Ende der Geschäftsbeziehung, dies kann z.B. auch das Scheitern eines Beteiligungsvorhabens sein, sind alle Unterlagen zurückzugeben und auch im Datenverarbeitungssystem vorhandene Informationen zu löschen.
- Die Möglichkeit des Rückrufs von Unterlagen oder Daten kann vereinbart werden, um z.B. bei einem unvorhergesehenen Ereignis Risiken durch die Bekanntgabe von Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse verringern.
- Die Dauer der Geheimhaltungsverpflichtung ist üblicherweise auf fünf Jahre vereinbart.
- Für die Regelung der Beweislast bei Verstoß gegen die Vertraulichkeitserklärung gilt die Grundregel des Beweisrechts, und zwar, dass derjenige eine Tatsache zu beweisen hat, der sich darauf zu seinen Gunsten beruft.
- Vertragsstrafen für die Nichteinhaltung der Vertraulichkeit sowie die präzise Definition des auslösenden Tatbestands können vereinbart werden.
- Bei besonders geheimhaltungsbedürftigen Informationen ist zu empfehlen, eine zweistufige Geheimhaltungsvereinbarung abzuschließen, bei der ein Wirtschaftsprüfer zwischen den Beteiligten pendelt und nur konkret festgelegte und freigegebene Informationen mitteilt und prüft.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Die weiterführende Literatur ist thematisch nach Vorkommen in diesem Handbuch und innerhalb der Themen alphabetisch nach Titel sortiert.

BUSINESSPLAN ALLGEMEIN

Businessplan

Autor: Axel Singler

126 Seiten

Verlag: Haufe-Lexware

Auflage: 3. aktualisierte Auflage 2010, Nachdruck. (23. März 2010)

ISBN-10: 3448100412

Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer

Autor: Alexander Osterwalder et al.

285 Seiten

Verlag: Campus Verlag

Auflage: 1. Auflage (8. August 2011)

ISBN-10: 359339474X

Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen

Autor: Anna Nagl

252 Seiten

Verlag: Gabler Verlag

Auflage: 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. (28. August 2015)

ISBN-10: 3658052643

Die Businessplan-Mappe. 40 Beispiele aus der Praxis.

Autor: Andreas Lutz, Christian Bussler

192 Seiten

Verlag: Linde Verlag

Auflage: 4. überarbeitete Aufl. (24. Februar 2015)

ISBN-10: 370930587X

Der Businessplan - Von der Idee zur Umsetzung

Autor: Franco Dorizzi, Pascal O. Stöcker

285 Seiten

Verlag: SKV AG

Auflage: 5. Auflage (2017)

ISBN-13: 978-3-286-51265-8



The Ernst & Young Business Plan Guide

Autor: Brian R. Ford, Jay M. Bornstein, Patrick Pruitt
 256 Seiten
 Verlag: Wiley & Sons
 Auflage: 3rd ed. (4. Juni 2007)
 ISBN-10: 0470112697

**Geschäftsmodelle entwickeln:
 55 innovative Konzepte mit dem
 St. Galler Business Model Navigator**

Autor: Oliver Gasmann, Karolin Frankenberger,
 Michaela Csik
 Verlag: Carl Hanser-Verlag
 Auflage: 2. Auflage (10. Juni 2017)
 ISBN-10: 3446451757

The Lean Startup

Autor: Eric Ries
 Verlag: Redline Verlag
 Auflage: 1. Auflage (14. März 2012)
 ISBN-10: 3868813330

The Startup Way

Autor: Eric Ries
 Verlag: Vahlen
 Auflage: 1. Auflage (28. März 2018)
 ISBN-10: 3800656639

MAKE-OR-BUY

**Make-or-Buy-Entscheidungen im
 strategischen Technologiemanagement:
 Kriterien, Modelle und Entscheidungsfindung**

Autor: Alexander Brem
 140 Seiten
 Verlag: AV Akademikerverlag
 Auflage: 1 (16. Mai 2012)
 ISBN-10: 3639411293

**IT-Outsourcing: Neue Herausforderungen
 im Zeitalter von Cloud Computing**

Autor: Hagen Rickmann, Stefan Diefenbach
 und Kai T. Brüning
 171 Seiten
 Verlag: Springer
 Auflage: 2013 (26. Oktober 2012)
 ISBN-10: 3642314619

MARKTANALYSE / WETTBEWERBSANALYSE

**Strategische Wettbewerbsbeobachtung:
 So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen
 Schritt voraus. Mit Fallstudien und Checklisten**

Autor: Johannes Deltl
 220 Seiten Verlag
 Gabler Verlag
 Auflage: 2., überarb. Aufl. 2011 (30. Juni 2011)
 ISBN-10: 3834927465

**Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse
 von Branchen und Konkurrenten**

Autor: Michael E. Porter, Volker Brandt
 und Thomas Carl Schwoerer
 486 Seiten
 Verlag: Campus Verlag
 Auflage: 12. erweiterte und aktualisierte Auflage (14.
 Februar 2013)
 ISBN-10: 3593398443

MARKETING**Grundlagen des Marketing**

Autor: Philip Kotler, Gary Armstrong, Veronica Wong
 und John Saunders
 1176 Seiten
 Verlag: Pearson Studium
 Auflage: 6., aktualisierte Auflage (5. April 2016)
 ISBN-10: 3868942416

**Marketing – Die wichtigsten Grundlagen,
 um in der Praxis erfolgreich zu sein**

Autor: Ulrich Meffert
 24 Seiten
 Verlag: CreateSpace Independent Publishing Platform
 (16. Februar 2013)
 ISBN-10: 1482560526

Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis

Autor: Manfred Bruhn
 317 Seiten
 Verlag: Gabler Verlag
 Auflage: 13., aktualisierte Aufl. (19. August 2016)
 ISBN-10: 3658098023

**Marketing: Grundlagen marktorientierter
 Unternehmensführung.**

Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele.
 Autor: Heribert Meffert, Christoph Burmann,
 Manfred Kirchgeorg
 935 Seiten · Verlag: Gabler Verlag
 Auflage: 12., überarbeitete und erweiterte Aufl.
 (20. Oktober 2014)
 ISBN-10: 3658023430



Marketing: Grundlagen - Strategien - Instrumente

Autor: Michael Bernecker
 270 Seiten
 Verlag: Johanna Verlag
 Auflage: 6. (1. April 2013)
 ISBN-10: 3937763309

Marketing-Management:**Strategien für wertschaffendes Handeln**

Autor: Philip Kotler, Friedhelm Bliemel, Kevin Lane Keller
 1261 Seiten
 Verlag: Pearson Studium
 Auflage: 12., aktual. Aufl. (28. März 2007)
 ISBN-10: 3827372291

Meine Marke: Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht

Autor: Hermann H. Wala
 272 Seiten
 Verlag: Redline Verlag
 Auflage: 4., unverb. Aufl., 2013 (15. September 2011)
 ISBN-10: 3868813055

Praxis der Existenzgründung – Marketing mit kleinem Budget: Kunden gewinnen - Kunden binden

Autor: Werner Lippert
 Broschiert: 96 Seiten
 Verlag: Businessvillage
 Auflage: 1 (1. November 2005)
 ISBN-10: 393835819X

ORGANISATION / PLANUNG**Fit für die Geschäftsführung:****Aufgaben und Verantwortung souverän meistern**

Autor: Michael Lorenz, Harald Eichsteller und Stephan Wecke
 336 Seiten
 Verlag: Campus Verlag
 Auflage: 3 (13. Februar 2014)
 ISBN-10: 3593500531

Handbuch Organisation gestalten:**Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater**

Autor: Hans Glatz und Friedrich Graf-Götz
 381 Seiten
 Verlag: Beltz
 Auflage: 2., überarbeitete und erweiterte Aufl. (18. Oktober 2011)
 ISBN-10: 3407365071

Die Scrum-Revolution:**Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen**

Autor: Jeff Sutherland, Jan W. Haas
 229 Seiten
 Verlag: Campus Verlag
 Auflage: 1. Auflage (8. Januar 2015)
 ISBN-10: 359339992X

CONTROLLING**Basiswissen Rechnungswesen: Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Controlling**

Autor: Volker Schultze
 320 Seiten
 Verlag: Deutscher Taschenbuch Verlag
 Auflage: 8. Auflage (8. September 2017)
 ISBN-10: 3423509570

Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven

Autor: Thomas M. Fischer, Klaus Möller und Wolfgang Schultze von Schäffer-Poeschel
 680 Seiten
 Verlag: Schäffer-Poeschel (14. April 2015)
 ISBN-10: 3791033905

Controlling leicht gemacht.**Richtig planen, analysieren und steuern**

Autor: Hans-Jürgen Probst
 256 Seiten
 Verlag: Redline Wirtschaftsverlag
 Auflage: aktualisierter Nachdruck. (31. März 2007)
 ISBN-10: 3636014943

Excel 2016 im Controlling: Professionelle Lösungen für Controlling, Projekt- und Personalmanagement

Autor: Ignatz Schels
 622 Seiten
 Verlag: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG
 Auflage: 1 (11. April 2016)
 ISBN-10: 3446447997

FINANZIERUNG / VENTURE CAPITAL**Existenzgründerrating. Rating junger Unternehmen**

Autor: Ann-Kristin Achleitner, Oliver Everling
 516 Seiten
 Verlag: Gabler
 Auflage: 1 (17. August 2004)
 ISBN-10: 3409125728



Finanzierung

Autor: Klaus Olfert
 624 Seiten
 Verlag: NWB-Verlag
 Auflage: 17. Aufl. (2. August 2017)
 ISBN-10: 3470534977

Finanzierung: Grundlagen, Institutionen, Instrumente und Kapitalmarkttheorie

Autor: Horst Gräfer, Bettina Schiller
 und Sabrina Rösner von Schmidt
 405 Seiten
 Verlag: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co
 Auflage: 8. Auflage (3. April 2014)
 ISBN-10: 3503156666

Grundlagen der Finanzierung und Investition: Mit Fallbeispielen und Übungen

Autor: Ulrich Pape
 453 Seiten
 Verlag: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
 Auflage: 3 (19. Januar 2015)
 ISBN-10: 3110373904

Investition und Finanzierung: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft

Autor: Hans Paul Becker
 395 Seiten
 Verlag: Gabler Verlag
 Auflage: 7. Auflage (18. November 2015)
 ISBN-10: 3658110694

Kompakt-Training Finanzierung

Autor: Klaus Olfert
 271 Seiten
 Verlag: 9. Auflage (15. August 2017)
 ISBN-10: 3470497494

Vademecum für Unternehmensgründer, Business Angels und Netzwerke: Ein Beitrag zum Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Unternehmen

Autor: Frank Motte, Heinz Klandt, Pär-Ola Hakansson
 240 Seiten
 Verlag: Books on Demand GmbH
 Auflage: 2001
 ISBN-10: 3831125481

VERSCHIEDENES**Business-Etikette: Sicher auftreten und Fettnäpfchen vermeiden (Broschiert)**

Autor: Nandine Meyden
 128 Seiten
 Verlag: Bibliographisches Institut Mannheim
 Auflage: 2. Auflage (15. August 2011)
 ISBN-10: 3411863919

Karrierefaktor Networking.**Gestalten Sie Ihr Karriere-Netzwerk (Taschenbuch)**

Autor: Ulrike Rudolph
 Verlag: Haufe
 Auflage: 1. Auflage (September 2004)
 ISBN-10: 3448060429

Kopf schlägt Kapital:**Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen.****Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein**

Autor: Günter Faltin
 272 Seiten
 Verlag: Deutscher Taschenbuch Verlag (5. Mai 2017)
 Auflage: 1. Auflage
 ISBN-10: 3423349131



LITERATUR UNSERER GUTACHTER

Clever statt blauäugig:**Woran Unternehmen scheitern
und was man dagegen tun kann**

Autor: Michael Reiß, Jochen Schenscher,
Prof. Dr. Sven Fischbach
208 Seiten
Verlag: CONCEPTEMVerlag
Auflage: 1. Auflage (31. Mai 2011)
ISBN-10: 3981434307

Grundlagen des M&A-Geschäftes:**Strategie – Recht – Steuern**

Autoren: Christoph Schalast / Lutz Raettig (Hg.)
584 Seiten
Verlag: Frankfurt School Verlag
Auflage: 1. Auflage (14. Juni 2016)
ISBN-10: 3940913401

Investieren in Biotechnologie – simplified:**Chancen, Risiken, Möglichkeiten**

Autoren: Dr. Holger Bengs, Mike Bayer
100 Seiten
Verlag: FinanzBuch Verlag
Auflage: 1. Auflage (20. Juni 2008)
ISBN-10: 389879346X

Patientenberatung in der Zahnarztpraxis

Autor: Katri Helena Lyck, Pelin Meyer,
Friedrich W. Schmidt
168 Seiten
Verlag: Zahnärztlicher Fach-Verlag GmbH
Auflage: 1. Auflage (15. April 2009)
ISBN-10: 3941169068

Praxisstrategie und Werbung in der Zahnarztpraxis

Autoren: Katri Helena Lyck, Jens Pätzold
156 Seiten
Zahnärztlicher Fach-Verlag GmbH
Auflage: 1. Auflage (6. Juni 2009)
ISBN-10: 3941169122



WEITERE INFORMATIONSQUELLEN IM INTERNET

Die hier angegebenen Internetadressen sollen einen ersten Einstieg in die weitere Informationsbeschaffung aus dem Internet ermöglichen. Dabei wird nur auf Hauptadressen verwiesen, von denen aus über die auf jeder Seite vorhandenen weiterführenden Linkverzeichnisse eine Vielzahl weiterer Adressen erschlossen werden kann. Zu jedem Themenbereich wird, soweit sinnvoll, eine internationale, nationale sowie regionale Einstiegsadresse angeboten.

VERBÄNDE FÜR LIFE SCIENCE / CHEMIE / ENERGIE

Biotechnologie im Bundesministerium für Forschung und Bildung (BMBF):
<http://www.bmbf.de/de/1024.php>

Informationsplattform des Bundesministeriums für Forschung und Bildung (BMBF):
<http://www.biotechnologie.de>

Biotechnologie in Hessen:
<http://www.hessen-biotech.de>

BDEW - Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft:
<https://www.bdew.de/>

Bundesverband Erneuerbare Energie e.V.:
<https://www.bee-ev.de/>

Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e.V.:
<http://www.bpi.de>

Bundesverband WindEnergie e.V.:
<https://www.wind-energie.de/>

DECHEMA Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie e.V.:
<http://www.dechema.de>

Deutsche Industrievereinigung Biotechnologie (DIB):
<http://www.dib.org>

The European Association for Bioindustries:
<http://www.europabio.org>

US Biotechnology Industry Organization:
<http://www.bio.org>

Verband der Chemischen Industrie:
<http://www.vci.de>

Vereinigung deutscher Biotechnologie-Unternehmen (VBU): <http://www.v-b-u.org>

UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Bibliothek von Science4Life:
<http://www.science4life.de/Services/Literaturtipps.aspx>

Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren e.V. (ADT):
<http://www.adt-online.de>

Deutscher Industrie- und Handelskammertag:
<http://www.dihk.de>

Informationsseiten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit zum Thema Unternehmensgründung:
<http://www.existenzgruender.de>

Wirtschaftsportal Hessen:
<http://www.invest-in-hessen.de>

FINANZIERUNG

Bürgschaftsbank Hessen:
<http://www.bb-h.de>

Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (BVK):
<http://www.bvkap.de>

Business Angels FrankfurtRheinMain:
<http://www.barm.de>

Business Angels Netzwerk Deutschland:
<http://www.business-angels.de>

European Business Angel Network:
<http://www.eban.org>

European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA):
<http://www.evca.com>

High-Tech Gründerfonds:
<http://www.high-tech-gruenderfonds.de>

Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen:
<http://www.wibank.de/>



KfW Mittelstandsbank:
<http://www.kfw-mittelstandsbank.de>

Verband Deutscher Bürgschaftsbanken:
<http://www.vdb-info.de>

MARKTANALYSE / RESEARCH

EUROSTAT (EU):
<http://ec.europa.eu/eurostat>

**Federal Interagency Council
on Statistical Policy (USA):**
<http://www.fedstats.gov>

Statista – das Statistik-Portal:
<https://de.statista.com/>

Statistisches Bundesamt:
<http://www.destatis.de>

PATENTINFORMATIONEN

Deutsches Patent- und Markenamt:
<http://www.dpma.de>

Europäisches Patentamt:
<http://www.european-patent-office.org>

Patentserver des (BMBF):
<http://www.patentserver.de>

US Patent and Trademark Office:
<http://www.uspto.gov>

ZULASSUNGSBEHÖRDEN

**Bundesamt für Arzneimittel und Medizinprodukte
(BfArM):** <http://www.bfarm.de>

**European Agency for the Evaluation of Medicinal
Products (EMA):** <http://www.ema.europa.eu>

US Food and Drug Administration (FDA):
<http://www.fda.gov>

GLOSSAR

Das Glossar erläutert wesentliche Begriffe zum tieferen Verständnis des Science4Life-Handbuchs. Für weitere Begriffe sei auf die weiterführende Literatur oder das Internet verwiesen:

Absatz Mengen- oder wertmäßiger Umfang der veräußerten Güter; auch die letzte Stufe des innerbetrieblichen Umsatzprozesses (Beschaffung, Produktion, Absatz).

Absatzkanäle Wege, auf denen Produkte und Dienstleistungen vom Hersteller zum Endverbraucher gelangen. Auch Marketingentscheidung: Die Wahl der Absatzkanäle entscheidet, ob und welche Absatzmittler eingesetzt werden (direkter und indirekter Vertrieb bzw. Distribution).

Abschöpfungsstrategie Preisstrategie, bei der ein Preis hoch angesetzt wird, um eine hohe Bruttomarge und somit eine hohe Gewinnabschöpfung zu erzielen. Wird vor allem bei neuartigen Produkten oder Dienstleistungen mit wenig Alternativen für den Kunden angewandt.

Abschreibungen Buchwertminderungen von Aktiva, zumeist in Form von Absetzungen für Abnutzung an Anlagegegenständen oder Wertminderungen im Umlaufvermögen, z. B. bei Forderungen.

Akquisition Kundengewinnung bzw. Gewinnung von Aufträgen oder Kauf bzw. Suche nach einem Unternehmen.

Aktiva Umlauf- und Anlagevermögen, das einem Unternehmen zur Verfügung steht.

Alleinstellungsmerkmal Siehe Unique Selling Proposition (USP).

Anlagevermögen Dauerhafte Vermögenswerte.



- Amortisationsdauer** Zeitraum, in dem die Investitionsausgaben einer Anlage wiedergewonnen werden, d.h. bis die erzielten Erlöse die Anschaffungskosten und die laufenden Betriebskosten decken, wichtig für Investitionsentscheidungen.
- Barwert** Auch Gegenstandswert: Bezeichnet den gegenwärtigen Wert eines in der Zukunft erwarteten Geldbetrags. Man erhält den Barwert durch entsprechendes Abzinsen des künftigen Geldbetrags mit einem Kapitalzinssatz, der Ausdruck einer alternativ erreichbaren Verzinsung ist.
- Benchmark** Vergleich mit anderen Unternehmen im Markt, herausragende Punkte in der Unternehmensentwicklung (Meilensteine).
- Best case** Szenario, das den günstigsten Fall der Geschäftsentwicklung zeigt, unter der Annahme überwiegend positiver Ereignisse.
- Bilanz** Aufstellung der Vermögens- und Schuldverhältnisse eines Unternehmens in der Form einer Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva.
- Brainstorming** Kreativitätstechnik, bei der in einer Gruppe zu einer bestimmten Problemstellung alle denkbaren Lösungsvorschläge gesammelt werden.
- Branchenstruktur** Gesamtheit der eine Branche bestimmenden Variablen, z. B. Anzahl der Anbieter, Konzentrationsgrad, Produktdifferenzierung, Eintrittsbarrieren, vertikale Integration, Vertriebswegestruktur.
- Break-Even-Point** Gewinnschwelle; gibt die Umsatzmenge an, bei der die Erlöse gerade die fixen und variablen Kosten decken, das Unternehmen also weder Gewinne noch Verluste erwirtschaftet.
- Burn Rate** Zeitspanne, in der das einem Unternehmen zur Verfügung gestellte Kapital verbraucht ist.
- Buchhaltung** Aufzeichnung der Geschäftsvorfälle eines Unternehmens zur Messung und Darstellung der finanziellen Lage und des Erfolgs.
- Bürgschaft** Verpflichtung eines Bürgen oder einer Bürgschaftsbank gegenüber dem Gläubiger eines Schuldners, für die Erfüllung der Schuld einzustehen.
- Business Angel** Vermögende Privatperson, die sich an einer Geschäftsidee oder an einem Unternehmen mit aktiver Unterstützung (Know-how, Geschäftskontakte) und/oder mit Kapital beteiligt, als Gegenleistung erhält ein Business Angel Kapitalanteile an dem Unternehmen.
- Businessplan** Geschäftsplan eines Unternehmens, in dem die Vorhaben, Ziele und Wege, um diese zu erreichen, ausgeführt und quantifiziert sind.
- Cashflow** Saldo aus den Zu- und Abflüssen liquider Mittel in einem bestimmten Zeitraum (Zahlungsmittelüberschuss). Er ist Kennzeichen für die Finanzierungskraft eines Unternehmens.
- Controlling** Steuerung und Koordinierung betrieblicher Prozesse, um die Geschäftsführung bei betrieblicher Zielfindung und Zielerreichung zu unterstützen.
- Corporate Identity** Einheitlich gestaltetes Erscheinungsbild des Unternehmens auf allen Kommunikationsebenen mit dem Ziel einer positiven Selbstdarstellung nach außen und innen.
- Desk Research** Marktforschung vom Schreibtisch aus, meist in veröffentlichten Quellen (Literatur, Datenbanken, Internet) und per Telefon (Befragung von Experten, Ämtern, Behörden, Verbänden etc.).
- Differenzierung** Verschiedenartigkeit von Angeboten oder der Prozess, einem Angebot Eigenschaften hinzuzufügen, die es von Wettbewerbsangeboten unterscheiden.
- Direktmarketing** Kommunikation und Vertrieb auf direktem Weg zum Endkunden.
- Discounted Cashflow-Verfahren (DCF)** Methode zur Berechnung des Zukunftserfolgs werts eines Unternehmens, zu dessen Ermittlung nicht die Gewinne, sondern die dem Unternehmen in Zukunft potenziell entziehbaren Cashflows auf den Bewertungsstichtag abgezinst werden. Es wird davon ausgegangen, dass der Erwerber die dem Objekt entziehbaren Cashflows entnimmt und zum Kalkulationszinssatz anlegt bzw., dass nicht entnommene Cashflows mit derselben Rendite im Unternehmen verzinst werden.
- Distributionskanäle** Siehe Absatzkanäle.



- Due Dilligence** Detaillierte Untersuchung, Prüfung und Bewertung eines potenziellen Beteiligungsunternehmens als Grundlage für die Investmententscheidung.
- Early Stage Financing** Finanzierung der Frühphasenentwicklung eines Unternehmens, beginnend mit der Finanzierung der Konzeption bis zum Start der Produktion und Vermarktung (Seed und Start-up).
- EBIT** Earnings before Interests and Taxes (= Gewinn vor Zinsen und Steuern).
- EBITDA** Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortisation (= Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation).
- Economies of Scale** Kostenvorteile durch Mengeneffekte und Spezialisierungsvorteile.
- Economies of Scope** Kostenvorteile durch Lerneffekte, Ressourcenkonzentration, Know-how etc.
- Eigenkapital** Kapital, das von den Gesellschaftern als Einlage zur Verfügung gestellt wird, zuzüglich Reserven (Rücklagen) und der Bilanzergebnisse.
- Elevator Pitch** Kurzpräsentation einer Geschäftsidee (30 Sekunden bis maximal 10 Minuten) vor möglichen Investoren mit dem Ziel, Interesse für eine Beteiligung zu wecken und später in einem eingehenden Gespräch die Geschäftsidee detailliert vorzustellen.
- Equity** Siehe Eigenkapital.
- Erfolgsrechnung** Gewinn- und Verlustrechnung.
- Ertragsgleichung** Differenz zwischen Erlös und Kosten; Ertrag = Erlös minus Kosten.
- Ertragswertverfahren** Methode zur Ermittlung des Unternehmenswerts, hierbei werden die zukünftigen Unternehmenserfolge abgezinst und summiert.
- Executive Summary** Zusammenfassende Darstellung des Businessplans.
- Exit** Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch Veräußerung seines Anteils.
- Expansionsphase** Zeitraum nach der Start-up-Phase, in dem das Unternehmen nach den ersten Markterfolgen intensiv wächst.
- Fakturieren** In Rechnung stellen, berechnen (Waren).
- First Mover Advantage** Vorteil des Erstanbieters einer neuen Geschäftsidee bzw. eines neuen Produkts oder Dienstleistung am Markt oder eines bestehenden Produkts an einem neuen Markt.
- First Round Financing** Erste Finanzierungsrunde bei einem Unternehmen, das damit erstmals externes Eigenkapital erhält.
- Finanzierung** Beschaffung oder Bereitstellung von Kapital für ein Projekt oder Unternehmen.
- Finanzplanung** Analyse der finanziellen Situation eines Unternehmens und Einschätzung der zukünftigen finanziellen Entwicklung, z. B. des Unternehmenserfolgs, der Liquidität, des Kapitalbedarfs.
- Fremdkapital** In der Bilanz ausgewiesene Schulden gegenüber Dritten; Verbindlichkeiten und Rückstellungen mit Verbindlichkeitscharakter.
- Fixkosten** Konstanter Kostenblock, der von der jeweils betrachteten Kosteneinflussgröße unabhängig ist (z. B. Personalkosten, Mieten etc.).
- Gantt Chart** Übersicht über den zeitlichen Verlauf eines Projekts, in der verschiedene Projektaktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge und Dauer (durch Balken) abgebildet werden.
- Geschäftsidee** Grundlegender Gedanke wie eine Produkt- oder Dienstleistungsidee einen Kundennutzen stiften kann, um damit ein profitables Unternehmen aufzubauen.
- Geschäftsmodell** Veranschaulichung der Mittel und Wege, wie eine Geschäftsidee erfolgreich am Markt umgesetzt werden kann.
- Geschäftssystem** Beschreibung von Einzelaktivitäten eines Unternehmens und deren wechselseitiger Abhängigkeit. Das Geschäftssystem zeigt, welche Tätigkeiten wie ablaufen müssen, damit ein Produkt hergestellt oder eine Dienstleistung erbracht werden kann.
- Handelsspanne** Differenz zwischen dem Verkaufspreis und dem Einstandspreis bei Handelswaren; wird als absoluter Wert (Rohertag) oder als Prozentspanne auf verschiedenen Ebenen verwendet, z. B. für Einzelwaren, Warengruppen oder auf Betriebsebene.



Informations-Broker Gewerblicher Informationsvermittler, beschafft im Kundenauftrag Informationen zu definierten Fragestellungen, meist mit Mitteln des Desk-Research.

Inkubator Einrichtung, in der junge Unternehmen vor allem aus der Informations- und Kommunikationstechnologie intensiv betreut und entwickelt werden.

Insolvenz Einstellung sämtlicher Zahlungen eines Unternehmens aufgrund von Zahlungsunfähigkeit, drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Anschließend Unternehmensauflösung.

Intellectual Property (IP) Siehe Patente.

Internal Rate of Return (IRR) Diskontierungszinssatz, bei dem der Gegenwartsbarwert aller Cashflows gleich null wird.

Kannibalisierung Negativer Effekt, bei dem Marktanteilsgewinne einer Marke zu Lasten anderer Marken eines Unternehmens gehen.

Key Account Management Behandlung von großen Schlüsselkunden eines Unternehmens.

KMU Abkürzung steht für Kleine und Mittlere Unternehmen.

Konkurrenzanalyse Analyse der Wettbewerber im gleichen Absatzmarkt mit dem Ziel, Stärken und Schwächen der Wettbewerber zu verstehen.

Konzentrationsgrad Ausdruck der Wettbewerbsintensität in einer Branche, z. B. ausgedrückt als kumulierter Marktanteil der drei größten Anbieter gegenüber dem der folgenden dreißig (kleineren) Anbieter.

Kostenstruktur Verhältnis der Kostenteile im Zusammenhang der Gesamtkosten; häufig betrachtet hinsichtlich Kostenarten (relativer Anteil der Personalkosten, Materialkosten etc.) und Kostenabhängigkeiten (Fixkosten versus variable Kosten).

Kundennutzen Vorteile bzw. Werte, die sich für den Kunden aus der Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung aus der Lösung eines Problems (kann auch ein empfundener Mangel sein) ergeben.

Kundensegmente Gruppen weitgehend übereinstimmender oder gleichartiger Merkmale, unterteilt nach gewissen Kriterien, z. B. geographischen, demographischen oder sozioökonomischen Merkmalen.

Lead Investor In einem Syndikat von Beteiligungsgesellschaften derjenige Investor, zumeist mit dem größten Anteil, der sowohl die Organisation der Finanzierung als auch die Betreuung übernimmt.

Leasing Mietkauf, der Vermieter bleibt Eigentümer, der Mieter hat das Recht, den gemieteten Gegenstand nachträglich zu kaufen, unter teilweiser Anrechnung der bereits geleisteten Mietgebühren (Finanzierungsinstrument).

Letter of Intent (LOI) Schriftliche, in der Regel unverbindliche Absichtserklärung eines Investors, die die Eckdaten der angestrebten Investition enthält.

Liquidation Alle Aktiva eines Unternehmens werden verflüssigt, um ausstehende Verpflichtungen zu bezahlen. Anschließend folgt die Auflösung des Unternehmens.

Liquidität Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens, u.a. durch ausreichend flüssige Mittel.

Licensing-in, Licensing-out Ein Unternehmen gibt eine Lizenz gegen eine Gebühr aus oder kauft eine Lizenz ein.

Lizenz Durch Vertrag erworbene Befugnis zur Herstellung oder Erbringung eines patentrechtlich geschützten Produkts oder einer Dienstleistung, meistens verknüpft mit einer Lizenzgebühr (Royalty).

Lizenzgebühr Gebühr, die bezahlt werden muss, um eine Lizenz zu erwerben.

Make-or-buy Entscheidung, ob Bestandteile der eigenen Leistungen, Produkte und Dienstleistungen selbst hergestellt/erbracht (make) oder zugekauft (buy) werden.

Marge Verdienstspanne: Unterschied zwischen Verkaufspreis und Selbstkosten, meist in Prozent des Umsatzes angegeben.

Marketing Vermarkten der Unternehmensleistungen, Unternehmensfunktion (Abteilung), Philosophie, bei der das betriebswirtschaftliche Handeln konsequent auf die Erfordernisse des Markts ausgerichtet ist.



- Marketing-Mix** Die Kombination aus verschiedenen Marketinginstrumenten, die ein Unternehmen zur Erreichung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt. Nach der 4P-Gruppierung des Instrumentariums umfasst der Marketing-Mix die Bereiche Produkt, Preis, Distribution (Placement) und Absatzförderung (Promotion), hier erweitert um Partnering.
- Marktanalyse** Zur Bestimmung des Markts auf dem ein Produkt angeboten werden soll; die Analyse des Absatzmarkts.
- Marktdurchdringung** Prozentualer Anteil des bereits realisierten Potenzials im Gesamtmarkt für ein bestimmtes Produkt, auch als Penetrationsrate bezeichnet.
- Markteintrittsbarrieren** Hindernisse, die einem Unternehmen den Zugang zu einem (Absatz-)Markt erschweren bzw. nicht ermöglichen (z. B. Patente).
- Markteintrittsstrategie** Strategie, um Markteintrittsbarrieren zu überwinden und neue Geschäfte zu verwirklichen.
- Marktpotenzial** Theoretische Obergrenze der Gesamtnachfrage in einem definierten Markt.
- Marktsegmentierung** Prozess der Analyse von Kundensegmenten
- Meilenstein** Ein fest vereinbartes Ziel, bei dessen Erreichen z. B. weiteres Kapital fließt
- Mezzanine Finanzierung** Finanzierungsform, bei dem einem Unternehmen abhängig von der vertraglichen Ausgestaltung Eigen- und Fremdkapital zur Verfügung gestellt wird.
- Milestone** Siehe Meilenstein.
- Minimum Viable Product (MVP)** erste minimal funktionsfähige Version eines Produkts, das entwickelt werden muss, um mit minimalem Aufwand den Kundenbedarf zu decken und Feedback zu gewährleisten.
- Mission** Richtet sich an die Kunden, legt dar, warum ein Unternehmen existiert und beschreibt den Zweck des Unternehmens.
- Net Present Value (NPV)** Nettowert eines zukünftigen Vermögenswerts zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Wie viel ist ein zukünftiger Betrag heute wert?
- Nettoerfolg** Auch Reingewinn oder -verlust. Der Gewinn oder Verlust entsteht durch die Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag einer Rechnungsperiode.
- Neutrales Ergebnis** Ergebnis aus der außergewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens (z. B. Zinserträge, Börsengewinne); außerordentlicher Ertrag minus außerordentlicher Aufwand.
- Nominal Case** Der nach bestem Wissen geplante Fall der laufenden Geschäfte, auch als Base Case, Normal Case oder Real Case bezeichnet.
- Operatives Ergebnis** Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens: Umsatz minus Kosten, Gewinn minus neutraler Erfolg.
- Outsourcing** Abgabe von Aufgaben an externe Dienstleister.
- Passiva** Kapitalherkunftsbeschreibung, Eigenkapital und Fremdkapital (Verbindlichkeiten).
- Patent** Rechtsschutz von geistigem Eigentum: Geschützt werden können Produkte, aber auch Verfahren. In diesem Falle unterstehen auch die unmittelbar mit diesem Verfahren hergestellten Produkte dem Patentschutz, ein Patent kann man selbst nutzen oder als Lizenz an Dritte weitergeben.
- Payback-Periode** Zeitraum, bis alle negativen Cashflows durch positive Cashflows kompensiert sind.
- Penetrationsstrategie** Strategie zur Erreichung eines bestimmten Marktanteils, der so genannten Zielpenetration, bei der Einführung eines neuen Produkts zu niedrigen Preisen.
- Plan-Bilanz** Geplante Vermögens- und Schuldenverhältnisse an einem in der Zukunft liegenden Stichtag.
- Plan-Cashflow-Rechnung** Prognose der Geldflüsse einer bestimmten zukünftigen Periode.
- Plan-Gewinn- und Verlustrechnung** Aufstellung der für die Zukunft geplanten Aufwendungen und Erträge innerhalb einer gewissen Zeitspanne, positiver Saldo entspricht einem Gewinn.
- Positionierung** Entwicklung einer tragfähigen Marktposition für ein Unternehmen und seine Produkte im Zielmarkt.



Produktlebenszyklus Konzept zur Erklärung einer begrenzten Lebensdauer von Produkten, Produktgruppen und ganzen Märkten, der Zyklus umfasst die Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Rückgangphase.

Proof of concept Machbarkeitsnachweis, d.h. die prinzipielle Durchführbarkeit eines (technischen) Vorhabens.

Read Deck Spezielle Darstellungsform eines Businessplans, in der im Querformat verstärkt Grafiken eingesetzt werden und auf lange Textpassagen verzichtet wird.

Rentabilität Verhältnis von Unternehmenserfolg zu eingesetztem Kapital. Verzinsung des eingesetzten Kapitals, oft unterschieden in Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität.

Return on Investment (ROI) Verhältnis zwischen investiertem Kapital und dem erzielten Gewinn.

Royalty Zahlungen von Lizenzgebühren eines Lizenznehmers, z.B. einem Pharmakonzern, an einen Lizenznehmer, z.B. einem Biotech-Unternehmen, die sich nach dem Umsatz des lizenzierten Produkts richten.

Seed Capital Finanzierung der Ausreifung und Umsetzung einer Idee in verwertbare Resultate bis hin zum Prototyp, auf dessen Basis ein Geschäftskonzept für ein zu gründendes Unternehmen erstellt wird.

Segmentierung Allgemein der Prozess, Wirtschaftssubjekte entsprechend geeigneter Kriterien zu gruppieren, siehe Kundensegmente.

Sensitivitätsanalyse Analyse der Wirkung möglicher Veränderungen der Erlöse und Kosten auf die Profitabilität eines Projekts oder eines Unternehmens.

Skonti Rechnungskürzungen für die kurzfristige Zahlung eines Rechnungsbetrages

Start-up Ein neugegründetes Unternehmen.

Start-up-Finanzierung Gründungsfinanzierung: Das betreffende Unternehmen befindet sich in der Gründungsphase, im Aufbau oder seit kurzem im Geschäft und hat seine Produkte noch nicht oder nicht in größerem Umfang vermarktet.

SWOT-Analyse Strength/Weaknesses/Opportunities/Threats, eine Analyse der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens in einem Markt. Jedes Unternehmen sollte eine solche Analyse machen, um die eigene Situation besser einschätzen zu können und eine optimale Strategie zu finden.

Stille Gesellschaft Stille Beteiligung, i.d.R. mit fester Laufzeit, festem Zins und festgelegter erfolgsabhängiger Komponente. Die Beteiligung kann anonym bleiben und wird nicht ins Handelsregister eingetragen (still). Die typisch stille Gesellschaft partizipiert am Gewinn und Verlust der Gesellschaft. Eine atypisch stille Gesellschaft liegt vor, wenn der Gesellschafter nicht nur am Gewinn und Verlust, sondern drüber hinaus am Gesamtgeschäftvermögen und damit am Vermögenszuwachs (Stille Reserven) beteiligt ist.

Stock Options Form der Mitarbeiterbeteiligung durch Übertragung von Aktien des Unternehmens oder Gewährung von Rechten zum Bezug von Aktien oder von Wertsteigerung von Aktien an die Mitarbeiter; Form der Motivation der Mitarbeiter durch die Gesellschaft bzw. Gesellschafter.

Substitute Andersartige Produkte, die das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen.

Term Sheet Finanzielle und andere Eckdaten einer Transaktion, auf die sich die Parteien geeinigt haben.

Track Record Erfolgs- und Erfahrungsgeschichte einer Beteiligungsgesellschaft, eines Unternehmens oder auch eines Managers/Unternehmers.

Umlaufvermögen Kurzfristig liquidierbare Vermögenswerte, Gebrauchsgüter, Erzeugnisse und liquide Mittel.

Umsatz Erlöse, die aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen entstehen.

Unique Selling Proposition (USP)

Alleinstellungsmerkmal(e), mittels derer sich das eigene Angebot am Markt zum Kauf empfiehlt und von Wettbewerberangeboten unterscheidet, einzigartiger Verkaufsvorteil.

Venture Capital In Deutsch meist als Wagnis- oder Risikokapital bezeichnet; Kapital von Investoren für die Finanzierung von neuen, wachstumsstarken Unternehmen.



Vertraulichkeitserklärung Auch: Non-Disclosure-Agreement (NDA). Bevor der Businessplan an Dritte gegeben wird, sollte eine NDA eingeholt werden.

Vertrieb Synonym für Absatz. Warenverteilung, Logistik, Steuerung der Außendienstorganisation oder die Pflege der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunde bzw. Abnehmer.

Vertriebskanal Siehe Absatzkanal.

Vision Richtet sich an die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens und beschreibt die Unternehmensziele in einem Idealzustand und die zentralen Elemente diesen Zustand in der Zukunft zu erreichen.

Wertschöpfungskette Darstellung aller wertschöpfenden Aktivitäten und Prozesse vom ersten Kettenglied bis zum Endkunden

Wettbewerb Marktform, in der mehrere Anbieter und/oder Nachfrager konkurrieren, die Gesamtheit der alternativen Anbieter (Wettbewerber) gegen die ein Unternehmen in einem Markt antreten muss.

Wettbewerbsanalyse Siehe Konkurrenzanalyse.

Win-Win-Situation Situation, in der alle an einem Geschäft beteiligten Parteien gewinnen bzw. der Gesamtnutzen gerecht verteilt ist.

Worst-Case Szenario, das den ungünstigsten Fall der Geschäftsentwicklung zeigt, unter Annahme überwiegend negativer Ereignisse.

