

Planen, gründen, wachsen

Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg

Bearbeitet von
Thomas Kubr, Daniel Ilar, Heinz Marchesi

8. Auflage 2016. Buch. 272 S. Hardcover
ISBN 978 3 86881 648 8
Format (B x L): 16,4 x 23,6 cm
Gewicht: 616 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensgründung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Planen, gründen, wachsen

Mit dem professionellen
Businessplan zum Erfolg

Vorwort zur 8. Auflage

1996 wurde der Schweizer Start-up-Wettbewerb »venture« ins Leben gerufen. Viele der teilnehmenden Teams fragten dabei nach einer einfachen Anleitung, um einen Geschäftsplan erstellen zu können. Als Antwort darauf publizierten wir die erste Auflage des Handbuches *Planen, gründen, wachsen* als Leitfaden für angehende Entrepreneurs. Sowohl der »venture«-Wettbewerb als auch dieses Buch haben sich in der Start-up-Szene mehr als etabliert. »venture« ist der führende Start-up-Wettbewerb des Landes und dieses Buch erscheint nun mittlerweile in der 8. Auflage.

2015 war ein spannendes Jahr für »venture«. Wir feierten die Austragung der 10. Ausgabe des Wettbewerbs. »venture« kann auf eine eindrucksvolle Bilanz zurückschauen: Mehr als 2500 Teams haben am Start-up-Wettbewerb teilgenommen. Aus ihnen gingen über 650 Unternehmen hervor, die heute mehr als 6000 Angestellte haben. Ein wichtiger Faktor für den Erfolg der »venture«-Teams sind unsere erfahrenen Coaches und Juroren. Mehr als 1000 Experten – erfolgreiche Entrepreneurs, Manager, aber auch Investoren, Anwälte und Professoren – unterstützten seit 1997 die »venture«-Teilnehmer als Berater und Diskussionspartner. Unter anderem dank dieser Unterstützung sind die »venture«-Finalisten so erfolgreich: 9 von 10 Unternehmen, die aus Finalisten hervorgehen, überstehen mindestens 5 Jahre.

Um diesen Erfolg des Wettbewerbs und vor allem der »venture«-Finalisten gebührend zu feiern, veröffentlichten wir 2015 das Jubiläumsbuch *Venture Graduates Go to the Top – The Success Formula for Start-ups*. Das Buch porträtiert 10 heute sehr erfolgreiche Unternehmen, die bei »venture« teilgenommen haben. Ihre Geschichten sollen zukünftige Entrepreneurs inspirieren, ermutigen und ihnen als Vorbilder dienen.

Und wie die jungen Unternehmen, so entwickelt sich auch »venture« weiter:

- ◆ Seit 2010 werden die damaligen Träger ETH Zürich, Knecht Holding und McKinsey & Company Schweiz zusätzlich durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) in der Durchführung des Wettbewerbs unterstützt. Ab 2016 wird auch die EPFL als Organisationspartnerin teilnehmen.
- ◆ 2013 wurde der Wettbewerb in eine dauerhafte Trägerschaft überführt. Die ETH und Knecht Holding haben als Stifterinnen die „venture foundation“ gegründet, die seither als Trägerin von »venture« auftritt.
- ◆ Anfangs wurde der Wettbewerb alle zwei Jahre durchgeführt. Der große Erfolg von »venture«, die breite Unterstützung von »venture« durch Sponsoren und Advisory Board Members sowie die große Dynamik in der Schweizer Start-up-Biosphäre ermöglichen es uns seit 2015, den Start-up-Wettbewerb jährlich durchzuführen. Somit können wir noch mehr potenzielle Entrepreneurs erreichen und fördern.

Nun hoffe ich, dass Sie dieses Buch auf dem Weg zur Realisierung Ihrer unternehmerischen Ideen unterstützen wird, und ich wünsche Ihnen viel Glück und Erfolg auf einer der interessantesten Reisen der Welt: der Reise ins Unternehmertum. Als Letztes möchte ich Ihnen den kämpferischen Ratschlag des großen irischen Schriftstellers Samuel Beckett (1906–1989) mitgeben: „Ever tried. Ever *failed*. No matter. Try Again. *Fail* again. *Fail* better.“

Dr. Thomas Knecht
Founder of »venture«
Präsident des Verwaltungsrates
Knecht Holding



DANK

Bei der inhaltlichen Gestaltung und Bearbeitung des Buches haben sich die Autoren auf das Beratungs-Know-how und die Erfahrung von McKinsey mit zahlreichen Start-up-Projekten weltweit stützen können. Auch viele erfolgreiche Unternehmer und führende Venture Capitalists haben unser Buchprojekt bereitwillig unterstützt und aus erster Hand berichtet, wie erfolgreiche Unternehmen zustande kommen und worauf Firmengründerinnen und Firmengründer achten sollten. Wir danken Bernard Cuandet, Peter Friedli, Adrian Kalt, Matthias Reinhart, Olivier Tavel, Hans van den Berg, Branco Weiss, Brian Wood und Hans Wyss für die vielen Hinweise aus der Praxis.

Zahlreiche unserer Kolleginnen und Kollegen von McKinsey Schweiz und McKinsey Deutschland haben in der einen oder anderen Form zum Gelingen dieses Buches beigetragen. Besonders danken wir Jürg Bolliger, Benedikt Goldkamp, Jules Grüninger, Ralf Hauser, Regina Hodits, Markus Leibundgut, Ueli Looser, Patrick Maier, Bruno Marty, Alexander Moscho, Daniel Münch, Christian Reitberger, Felix Rübel, Mauro Saladini, Bruno Schläpfer, Georg Schubiger, Florian Schulte, Helen Schoch, Barbara Staehelin, Cyrill Wipfli und Thomas Wirth. Susanne Brühlhart und Evi Glauser danken wir für das umsichtige Korrekturlesen.

Das Autorenteam: Alexandru Cristea, Karolin Frankenberger, Martin Heucher, Daniel Ilar, Thomas Kubr, Heinz Marchesi, Kaspar Müller, Michael Waldner und Andràs Zsenei.

Über dieses Handbuch

Über dieses Handbuch

Dieses Handbuch handelt von der Gründung innovativer, wachstumsstarker Firmen. Lesen Sie es, wenn Sie zu den Menschen gehören, die eine neue Geschäftsidee mit hohem Wachstumspotenzial haben und diese entwickeln und realisieren wollen. Grundsätzlich ist in Zentraleuropa alles vorhanden: An aussichtsreichen innovativen Ideen fehlt es bei uns nicht. Forschung und Technologie können sich international sehen lassen. Auch Geld, zum Beispiel in Form von Venture Capital, ist vorhanden. Es gilt, diese Bedingungen zum Durchbruch zu nutzen.

Think big

Lassen Sie sich von großen Vorhaben nicht abschrecken. Der weitaus größte Schritt ist die Gründung eines Unternehmens selbst: Es erfordert einen gewaltigen Kraftakt, eine Firma mit 1 Million Umsatz aufzubauen – und nur unwesentlich mehr, 10 Millionen Umsatz zu erreichen. Oft erleichtern große Ambitionen die Aufgabe sogar, denn viele potenzielle Partner sind eher für große als für kleine Vorhaben zu gewinnen.

Vom Nutzen des Businessplans

Die Schlüsselfrage bei der Gründung wachstumsstarker Unternehmen ist die Finanzierung. Ohne Kapital von Investoren geht es nicht. Professionelle Investoren fördern nur Projekte, denen ein fundierter Businessplan zugrunde liegt. Das hat mehrere Gründe:

Der Businessplan

- › zwingt die Firmengründer, ihre Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, und verleiht ihr damit die nötige Schlagkraft;
- › zeigt Wissenslücken auf und hilft, diese effizient und strukturiert zu füllen;
- › zwingt zu Entscheidungen und damit zu fokussiertem Vorgehen;
- › dient als zentrales Kommunikationsinstrument zwischen den verschiedenen Partnern;
- › gibt einen Überblick über die benötigten Ressourcen und deckt dadurch Lücken auf;
- › ist die Trockenübung für den Ernstfall: Es kostet nichts, wenn eine absehbare Bruchlandung während der Businessplanung erkannt wird – später können die Folgen für die Unternehmer, die Investoren und die Mitarbeiter schwerwiegend sein.

Der Businessplan ist die Grundlage zur Verwirklichung einer Geschäftsidee und dient letztlich dazu, das für die Gründung und Entwicklung des Unternehmens notwendige Kapital zu beschaffen.

ZIELPUBLIKUM DES HANDBUCHES

Dieses Handbuch richtet sich an alle, die ein Unternehmen – speziell ein Wachstumsunternehmen – gründen möchten. Es trägt der Praxis Rechnung, dass erfolgreiche Firmengründer nicht notwendigerweise Betriebswirtschafts- oder Marketing-Experten sind.

Firmengründer ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung finden in diesem Handbuch:

- ◆ Eine schrittweise Einführung in die Konzepte, die für die Erstellung eines Businessplans und die Finanzierung einer Geschäftsidee notwendig sind.
- ◆ Jenes Basiswissen, das erlaubt, in Gesprächen und Verhandlungen kompetent mitzureden und die richtigen Fragen zur Sache zu stellen.
- ◆ Business-Jargon. Die wenigen Fachausdrücke, die Sie kennen sollten, werden erklärt. Betriebswirtschaftliche Begriffe sind zudem im Glossar zusammengefasst.
- ◆ Hinweise auf weiterführende Literatur.

Firmengründer mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen finden in diesem Handbuch ein Konzept, das ganz auf die Gründung von wachstumsstarken Firmen zugeschnitten ist.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im folgenden Text nur die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind jeweils weibliche und männliche Personen gemeint.

AUFBAU DES HANDBUCHES

Das Handbuch ist als Arbeitsinstrument und Nachschlagewerk für den Praktiker konzipiert. Diesem Anspruch trägt der Aufbau Rechnung: Er folgt im Wesentlichen den Kapiteln eines professionellen Businessplans, wie er zur Beschaffung von Venture Capital erarbeitet werden muss.

Teil 1: Gründungsprozess und Lebensweg von Wachstumsfirmen beschreibt den Gründungsprozess und den Entwicklungsverlauf von wachstumsstarken, neu gegründeten Unternehmen.

Teil 2: Geschäftsidee – Konzeption und Präsentation beschreibt, wie Geschäftsideen entstehen, worauf bei der Beschreibung einer Geschäftsidee zu achten ist und wie man erkennt, ob eine Geschäftsidee Aussicht auf Finanzierung hat. Ein Fallbeispiel zeigt, wie eine Geschäftsidee aussehen kann.

Teil 3: Ausarbeitung des Businessplans ist das Kernstück des Handbuches. Die einzelnen Kapitel eines professionellen Businessplans werden ausführlich erläutert und am Beispiel des Businessplans FoldCon illustriert. Ökonomisch nicht vorgebildete Leser finden hier auch das nötige betriebswirtschaftliche Grundwissen.

Businessplan SnowTrack. Beispiel eines professionellen Businessplans.

Teil 4: Eigenmittelbeschaffung und Unternehmensbewertung beschreibt die Interessen der Unternehmensgründer und der Kapitalgeber bei der Finanzierung eines Start-ups, wie die beiden Parteien zu einem Deal kommen können und worauf in den Verhandlungen zu achten ist. Zudem werden Vorgehensweisen vorgestellt, wie der Unternehmenswert praxisnah abgeschätzt werden kann.

Der **Anhang** enthält das ausführliche Inhaltsverzeichnis, ein Glossar wichtiger Fachausdrücke, Hinweise auf weiterführende Literatur sowie Internet-Adressen zum Thema.

TEIL 1

Gründungsprozess und Lebensweg von Wachstumsfirmen

Gründungsprozess und Lebensweg von Wachstumsfirmen

Neue, wachstumsstarke Firmen sind unternehmerische Vorhaben mit der Ambition, in Bezug auf Umsatz und Mitarbeiterzahl rasch zu wachsen. In kurzer Zeit – man spricht von etwa fünf Jahren – soll aus dem Start-up ein etabliertes Unternehmen entstanden sein. Das unterscheidet sie wesentlich von weniger ambitionierten Firmengründungen. Wachstumsstarke neue Firmen können sich nur selten aus eigener Kraft finanzieren; sie sind auf finanzkräftige professionelle Investoren angewiesen. Für die Gründer eines wachstumsstarken Unternehmens wird die Finanzierung zur Daseinsfrage: Das Gründungsvorhaben muss somit von Beginn an mit den Augen der zukünftigen Investoren betrachtet werden.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- ◆ welche Faktoren für eine erfolgreiche Firmengründung unabdingbar sind;
- ◆ wie professionelle Investoren eine Neugründung betrachten;
- ◆ wie der Gründungsprozess wachstumsstarker Unternehmen typischerweise abläuft.

ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Erfolgreiche Unternehmen entstehen aus der Verbindung von drei Elementen.



1. Ohne Geschäftsidee kein Geschäft. Mit der Idee ist der kreative Prozess aber nicht abgeschlossen, er beginnt erst. Viele Firmengründer sind anfänglich verliebt in ihre Idee und verkennen, dass sie bestenfalls Ausgangspunkt einer langen Entwicklung sein kann und harte Prüfungen bestehen muss, bis sie als ausgereifte Geschäftsidee Aussicht auf Finanzierung und Markterfolg hat.
2. Geld ist unabdingbar. Kapital ist in Zentraleuropa zum Glück ausreichend vorhanden, sodass aussichtsreiche Projekte – aus Sicht eines Investors – auch Geld finden.

3. Das Managementteam ist das kritische Element einer Firmengründung. Was ein gutes Managementteam auszeichnet, wird in Kapitel 3 „Unternehmer- team“ ausführlicher diskutiert. Wachstumsstarke neue Firmen sind keine Einmannunternehmen; sie sind nur mit einem Team aus in der Regel drei bis fünf Unternehmern realisierbar, deren Fähigkeiten sich ergänzen. Teambildung ist erfahrungsgemäß ein schwieriger Prozess, der viel Zeit, Energie und Einfühlungsvermögen erfordert. Beginnen Sie deshalb gleich damit, und arbeiten Sie während des ganzen Gründungsprozesses daran.

DIE BETRACHTUNGSWEISE DER INVESTOREN

Der gesamte Gründungsprozess muss auf die erfolgreiche Kapitalbeschaffung ausgerichtet sein. Professionelle Investoren sind vorerst der härteste Test für die Erfolgsaussichten Ihrer Geschäftsidee. Richten Sie Ihre Kommunikation ganz auf Investoren aus, und lernen Sie, wie sie zu denken. Mit der Beschreibung einer Geschäftsidee – mag sie noch so genial sein – werden sie sich nicht zufriedengeben. Investoren wollen genau wissen, wofür sie ihr Geld investieren – und vor allem mit wem. Das Team ist für sie mindestens so wichtig wie die Idee. Investoren wollen auch von Anfang an wissen, wann ihr Engagement endet und wie sie ihre Investition zurückerhalten. Die Realisierung des Gewinns ist immer Ziel und Zweck der Beteiligung von Investoren.

Unternehmensfinanzierung mit Venture Capital

Was ist Venture Capital?

Venture Capital ist Geld, das von Risikokapitalgesellschaften oder einzelnen Personen für die Finanzierung von neuen Unternehmen bereitgestellt wird. Solche Projekte haben typischerweise hohe Gewinnchancen, aber auch ein hohes Verlustrisiko. Venture Capitalists wollen aus ihrer Beteiligung einen dem Risiko entsprechenden Gewinn erzielen und begleiten ein Gründungsprojekt deshalb intensiv, um das Potenzial auch auszuschöpfen.

Was leisten Venture Capitalists für das neue Unternehmen?

Venture Capitalists sind zugleich

- Coaches und Motivatoren des Gründerteams,
- Spezialisten im Aufbau von neuen Unternehmen,
- Türöffner zu einem Netz erfahrener Unternehmer,
- Ratgeber bei der Realisierung des Erfolgs
(Verkauf der Firma, Börsengang).

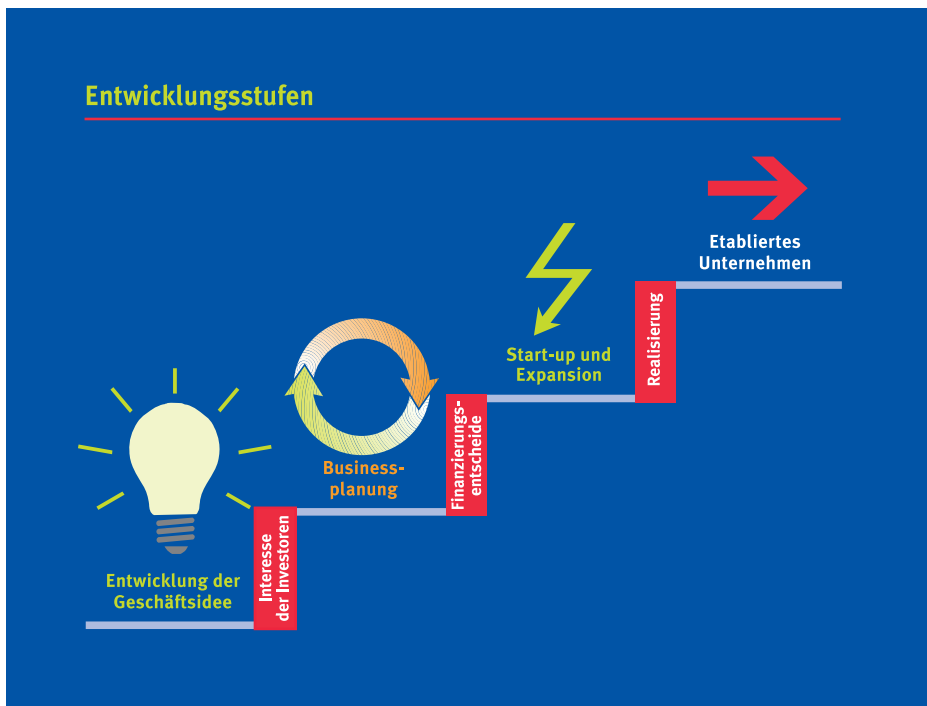
Auf der anderen Seite werden Venture Capitalists auch die Zügel in die Hand nehmen, wenn das Unternehmerteam hinter den vereinbarten Zielen zurückbleibt.

Wie wählen Sie einen Venture Capitalist aus?

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

GRÜNDUNG IN DREI ENTWICKLUNGSTUFEN

Die Denkweise des Investors spiegelt sich im typischen Verlauf der Gründung und Entwicklung wachstumsstarker Unternehmen. Für Investoren endet jede Phase mit einem Meilenstein und für den Firmengründer mit einer Hürde, die es zu meistern gilt. Inhalt und Hürden der einzelnen Phasen zu kennen, erspart Ihnen als Unternehmensgründer nicht nur vergebliche Mühe, sondern auch Enttäuschungen.



Auf Stufe 1 werden Sie Ihre Geschäftsidee zu Papier bringen und aufgrund einiger weniger Schlüsselgrößen auf ihre Markttauglichkeit hin analysieren. Hürde dieser Phase wird für Sie als Firmengründer sein, das Interesse von Investoren für die Geschäftsidee zu wecken und sie von der grundsätzlichen Finanzierungswürdigkeit zu überzeugen.

Auf Stufe 2 werden Sie die Geschäftsidee in Form eines Businessplans weiterentwickeln. Hürde dieser Phase wird für Sie sein, die Mittel für die Finanzierung des Geschäftsaufbaus zugesprochen zu erhalten.