

# ***Businessplan-Leitfaden***

# Zur Erläuterung

Ein Businessplan ist die schriftliche Darstellung Ihres Unternehmens und Ihres geplanten Projektes und wie Sie es konkret verwirklichen wollen. Er erleichtert uns das Verständnis für Ihre unternehmerische Tätigkeit und die Bedeutung Ihres Projekts.

Die Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (aws) und die Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) wollen Ihnen mit dem vorliegenden Leitfaden eine Hilfestellung für die Erarbeitung Ihres individuellen Businessplans geben, der alle für die Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber (Kreditgeberinnen und Kreditgeber, Investorinnen und Investoren, potentielle Partnerinnen und Partner, Förderungsstellen) notwendigen Informationen enthält und für Sie selbst eine Orientierungshilfe darstellt, um Ihre Gedanken in Zahlen zu fassen.

Lassen Sie sich nicht von der Vielzahl der Fragen abschrecken. Es handelt sich um alle denkbaren Fragen. Dafür können Sie sicher sein, dass Sie keinen wichtigen Bereich vergessen.

Stellen Sie bitte anhand der vorliegenden Fragen sowohl Ihr Unternehmen als auch Ihr Projekt dar. **Gehen Sie dabei nur auf die auf Ihr Unternehmen bzw. Projekt zutreffenden Fragen ein und verweisen Sie auf bereits übermittelte Unterlagen bzw. im Antragsformular gemachte Angaben.**

Besteht Ihr Projekt in der Gründung eines Unternehmens (im In- oder Ausland), dann stellen Sie bitte anhand der vorliegenden Fragen sowohl Ihr allenfalls bereits bestehendes Unternehmen als auch das neuzugründende Unternehmen dar.

**Sollten Sie bereits einen Businessplan erstellt haben, können Sie diesen vorlegen** und um jene relevanten Punkte ergänzen, die gegebenenfalls nicht behandelt wurden.

Für Informationen zu den Förderungsprogrammen stehen Ihnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der aws und der FFG jederzeit gerne zur Verfügung.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Executive Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Produkt bzw. Dienstleistung</b> .....	<b>4</b>
2.1 Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung & Entwicklungsstand .....	4
2.2 USP, Stärken & Schwächen.....	4
2.3 Innovationsgrad & Technologie, Leistungserbringung (Produktion bzw. Dienstleistung) .....	4
2.4 Schutzrechte .....	4
2.5 Wertschöpfungskette & Leistungserstellung .....	4
<b>3. Markt &amp; Wettbewerb</b> .....	<b>5</b>
3.1 Marktgröße und -wachstum .....	5
3.2 Zielgruppen & Marktanteil .....	5
3.3 Wettbewerbsanalyse .....	6
3.4 Marktpositionierung.....	6
<b>4. Marketing &amp; Vertrieb</b> .....	<b>6</b>
4.1 Marketingstrategie & Kommunikationskanäle.....	6
4.2 Vertriebsstrategie .....	7
4.3 Preisgestaltung/ Erlösmodell.....	7
<b>5. Unternehmen und Management</b> .....	<b>7</b>
5.1 Management & (Gründungs)-Team .....	7
5.2 Informationen zum Unternehmen .....	7
5.3 Organisationsstruktur.....	8
5.4. Umsetzungsplanung & Strategie .....	8
<b>6. Erfolgs-und Finanzplanung</b> .....	<b>8</b>
6.1 Gründungskosten & Gründungsinvestitionen .....	8
6.2. Derzeitige Finanzierung und Organisation des Rechnungswesens .....	9
<b>7. SWOT Analyse</b> .....	<b>9</b>

## **1. Executive Summary**

Wir empfehlen diese Zusammenfassung erst dann zu verfassen, wenn Sie den gesamten Businessplan erstellt haben.

## **2. Produkt bzw. Dienstleistung**

### **2.1 Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung & Entwicklungsstand**

Bitte beschreiben Sie das Produkt bzw. die Dienstleistung. Welches Kundenproblem lösen Sie? Was sind die zentralen Merkmale des Produkts/der Dienstleistung? Ist das Produkt/die Dienstleistung in Modulen aufgebaut? Falls ja, beschreiben Sie die Module.

Wie ist der aktuelle Entwicklungsstand? Liegt bereits ein Prototyp vor? Muss dieser erst entwickelt werden? Oder haben Sie bereits eine erste Kleinserie produziert? Gibt es erste Dienstleistungskunden?

### **2.2 USP, Stärken & Schwächen**

Bitte beschreiben Sie den „Unique Selling Point“ (USP) Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung. Welche Stärken und Schwächen haben Ihre Produkte und/oder Dienstleistungen im Vergleich zum Wettbewerb? Warum sollen Kundinnen und Kunden bei Ihnen kaufen? Was hebt Sie von der Konkurrenz ab?

### **2.3 Innovationsgrad & Technologie, Leistungserbringung (Produktion bzw. Dienstleistung)**

Falls Sie ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung anbieten, beschreiben Sie bitte den Innovationsgrad. Um welche Art der Innovation handelt es sich: technische, kreativ-wirtschaftliche, soziale oder Verfahrensinnovation? Wie hoch ist der Innovationsgrad im Vergleich zu am Markt angebotenen Produkten/Leistungen in Österreich oder auch weltweit?

Wie ist die Leistungserbringung gestaltet? Welche Arbeiten führen Sie selbst durch? Welche Arbeiten werden durch Partner durchgeführt? Was wird inhouse (d.h. durch Sie selbst) produziert, welche Produktionsschritte vergeben Sie an Externe? Wo und wie erbringen Sie die Dienstleistung?

### **2.4 Schutzrechte**

Welche Schutzrechtsstrategie verfolgen Sie?

Wie haben Sie Ihre Entwicklung abgesichert (z. B. Patent, Muster oder Markenschutz)?

Wer ist Eigentümerin bzw. Eigentümer der Schutzrechte?

Steht Ihnen das Know-how alleine zur Verfügung oder können es auch andere Unternehmen nutzen?

### **2.5 Wertschöpfungskette & Leistungserstellung**

Zeigen Sie in Ihrem Businessplan eine klare Wertschöpfungskette auf und wie Sie sich in diese eingliedern. Bei der Leistungserstellung geht es dann um die Prozesse, die klar und effizient ausgearbeitet sein sollten.

Geben Sie einen kurzen Überblick über die Produktion/Leistungserstellung Ihrer geplanten Produkte/Dienstleistungen. Erfolgt sie zur Gänze/teilweise in Ihrem Unternehmen oder außer Haus?

Über welche Produktionskapazitäten verfügt das Unternehmen, was sind die wesentlichen beschränkenden Faktoren der Produktion?

Welche besonderen Gründe waren für die Wahl der Betriebsstätte Ihres Unternehmens ausschlaggebend (z. B. Nähe zu Kundinnen und Kunden oder Kooperationspartnerinnen und -partnern, Verkehrsanbindung, sonstige Infrastruktur, günstige Grundstückspreise, Finanzierungen/Förderungen)? Müssen rechtliche Vorschriften erfüllt werden (z. B. Auflagen laut Betriebsanlagengenehmigung)?

Nennen Sie Ihre wichtigsten Lieferantinnen und Lieferanten und deren Standort (z. B. Lieferantinnen und Lieferanten, von denen Sie wesentliche Anteile Ihres Materialaufwandes, besonders „sensibler“ Vorprodukte [z. B. mit großem Know-how-Anteil] oder Dienstleistungen beziehen oder an die Sie langfristig gebunden sind).

### **3. Markt & Wettbewerb**

#### **3.1 Marktgröße und -wachstum**

Die Marktgröße ist die erste wichtige Kennzahl für Ihren Markt.

Versuchen Sie, die Gesamtgröße des Marktes für die geplanten Produkte/Dienstleistungen nach Zielgruppen gegliedert mengenmäßig (z. B. in Stück) und wertmäßig anzugeben. Mögliche Quellen: Statistiken, eigene Recherchen, Erhebung durch ein Marktforschungsinstitut.

Stellen Sie die weitere Entwicklung des Marktes für die geplanten Produkte/Dienstleistungen in den nächsten Jahren dar (z. B. erwartete Zuwachsraten) und erläutern Sie die wichtigsten Faktoren für diese Entwicklung (z. B. absehbare technische Neuerungen, Trends im Käuferverhalten).

Falls Marktstudien vorliegen, legen Sie diese bitte bei.

#### **3.2 Zielgruppen & Marktanteil**

Welche Marktsegmente sprechen Sie mit Ihrem Angebot an?

Wer soll die geplanten Produkte/Dienstleistungen kaufen? Beschreiben Sie alle für die einzelnen Produkte/Dienstleistungen in Frage kommenden Zielgruppen (aufgeteilt in derzeitige und künftige Zielgruppen), z. B. gegliedert nach Branche, Unternehmensgröße oder nach Einkommensschichten, Privatkunden oder Unternehmen. Reihen Sie diese Zielgruppen nach ihrer Wichtigkeit (z. B. nach dem geplanten Umsatz) für Sie.

In welchen Regionen/Ländern befinden sich Ihre Kundinnen und Kunden?

Geben Sie den aktuellen Auftragsstand, Ihre wichtigsten Kundinnen und Kunden und deren Standort sowie die Zahl der insgesamt belieferten Kundinnen und Kunden an.

Welcher Marktanteil wird in den Jahren von Ihnen angestrebt?

### **3.3 Wettbewerbsanalyse**

Wenn Sie den Markt analysiert haben, sollten Sie sich der Wettbewerbssituation widmen. Die Frage ist, wie viele direkte Konkurrenten es gibt, welche Markteintrittsbarrieren bestehen und wo Sie ggf. Konkurrenzvor- bzw. nachteile haben. Die Wettbewerbsanalyse ist daher auch wichtig für die Unternehmensstrategie.

#### **3.3.1 Konkurrenzanalyse**

Nennen Sie die wichtigsten derzeit am Markt befindlichen Konkurrenzprodukte/-dienstleistungen und deren Hersteller.

Welche wesentlichen Vorteile bieten Ihre Produkte/Dienstleistungen gegenüber diesen Produkten/Dienstleistungen aus Kundinnen- und Kundensicht (z. B. niedrigerer Preis, besseres Service, kürzere Lieferzeiten, größere Funktionalität oder Zusatznutzen)?

Welche Nachteile bestehen aus Kundinnen- und Kundensicht?

Eventuell können Sie den Vergleich mit Konkurrenzprodukten in Form einer Übersichtstabelle vornehmen, die die zentralen Features der Produkte/Leistungen enthält.

#### **3.3.2 Markteintrittsbarrieren**

Gibt es rechtliche Anwendungsbeschränkungen für Ihre geplanten Produkte/Dienstleistungen bzw. lassen sich solche künftige absehen (z. B. Zulassungsbestimmungen, Gewerbeberechtigungen, Abfall-, Emissionsbestimmungen, Einfuhr- oder Ausfuhrbeschränkungen).

### **3.4 Marktpositionierung**

Da Sie die Konkurrenten analysiert haben und das Alleinstellungsmerkmal identifiziert haben, können Sie die Positionierung bestimmen. Am besten geht das mit einem Positionierungskreuz.

## **4. Marketing & Vertrieb**

### **4.1 Marketingstrategie & Kommunikationskanäle**

Marketingstrategie und die daraus abgeleiteten Marketingmaßnahmen inkl. Zeitplan.

Welche Kommunikationsmittel (z. B. Inserate, Kataloge, Messebesuche oder Telefonmarketing) benützen Sie, um Ihre geplanten Produkte/Dienstleistungen auf Ihren Zielmärkten bekanntzumachen?

Die geplanten Maßnahmen fließen in das Marketingbudget ein. Dieses wiederum ist dann Bestandteil des Finanzplans. Planen Sie etwas höhere Marketingausgaben zu Beginn, um Ihr Angebot bekannt zu machen.

## 4.2 Vertriebsstrategie

Wie ist der Vertrieb Ihrer Produkte/Dienstleistungen organisiert? Direkt durch eine unternehmensinterne Vertriebsabteilung oder indirekt durch Partner, Vertreter, Makler etc?

Gibt es Vertriebsvereinbarungen, LOIs, Vorgespräche etc.?

Nennen Sie allfällige Vertriebspartner

## 4.3 Preisgestaltung/ Erlösmodell

Preisliste der Produkte/ Dienstleistungen

Verrechnen Sie laufende Gebühren/Lizenzen, zusätzliche Wartungsverträge, Rabatte nach Abnahmemenge etc.

# 5. Unternehmen und Management

## 5.1 Management & (Gründungs)-Team

Welche Personen sind Teil des Gründungsteams und über welche Vorerfahrungen verfügen diese Personen? Welche Rolle haben die Personen im Unternehmen? Gibt es „Know-How“ das Sie nicht im Gründerteam haben? Wenn ja, wie schließen Sie diese Lücke? Durch Vergabe an Externe? Durch Aufnahme von Personal oder zusätzlichen Gesellschaftern?

Bitte fügen Sie aussagekräftige Lebensläufe der maßgeblichen Personen an

Wie erfolgt die Entlohnung der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer des Unternehmens? (z. B. Fixgehalt, erfolgsabhängige Gehaltskomponenten).

Nennen Sie bitte Vertrauenspersonen (z. B. langjährige Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Interessenvertreterinnen und -vertreter, Kundenbetreuerinnen und -betreuer bei der Hausbank), die – nach vorheriger Absprache mit Ihnen – für Auskünfte über Ihr Unternehmen oder das Projekt zur Verfügung stehen

## 5.2 Informationen zum Unternehmen

- Wie ist der Firmenwortlaut und ggf. das (geplante) Datum der Unternehmensgründung?
- Welche Rechtsform planen Sie?
- Firmensitz
- Wie sind die (geplanten)Eigentumsverhältnisse (wer hält welche Anteile am Unternehmen)?
- Gibt es schon entsprechende Verträge (Gesellschaftsvertrag, ...)?
- Gibt es externe Kooperationspartner und welche Vor- und Nachteile sind diesbezüglich denkbar?
- Status der Unternehmensgründung

## **5.3 Organisationsstruktur**

Hier sollten Sie mittels eines Organigramms die (geplante) Organisationsstruktur darstellen. Sind Funktionen bereits besetzt, sollte dies klar erkennbar sein.

## **5.4. Umsetzungsplanung & Strategie**

Schließlich sollten Sie die Umsetzungsplanung („Road Map“) Ihrer Unternehmensgründung darlegen. Welche Ziele verfolgen Sie kurz- und mittelfristig? Welche Meilensteine sollen wann umgesetzt werden? Wie ist der aktuelle Stand der Umsetzung.

Die Umsetzungsplanung können Sie mittels einer Grafik verdeutlichen.

### **5.4.1 Kurz- und mittelfristige Ziele/Meilensteine**

Sie sollten 3–5 kurz- bis mittelfristige Ziele setzen, an denen Sie Ihren Fortschritt messen können. Denken Sie daran, dass Ihre Ziele SMART (spezifisch, messbar, realistisch, relevant & zeitlich festgelegt) sind.

## **6. Erfolgs-und Finanzplanung**

Der Finanzplan ist das Herzstück des Businessplans. Im Finanzteil wird ersichtlich, ob und wie gut sich Ihr Vorhaben unter verschiedenen Szenarien lohnt. Der erste Schritt besteht darin, den Finanzplan zu erstellen. Dazu gehört eine Plan Gewinn- und Verlustrechnung, eine Liquiditätsplanung sowie eine Plan-Bilanz. Ziel ist es, den Kapitalbedarf zu ermitteln sowie festzustellen, wie gut sich Ihr Vorhaben rentiert.

### **6.1 Gründungskosten & Gründungsinvestitionen**

Ein Unternehmen zu gründen bedeutet auch, zu investieren. Neben den Gründungskosten wie z.B. Anwalts- und Steuerberatungskosten fallen abhängig von der Branche auch Investitionen an.

#### **6.1.1 Laufende Kosten**

Ihre Existenzgründung sollten Sie im Normalfall für die ersten 12-18 Monate durchfinanzieren. Da Sie in der Regel nicht direkt ab Gründung profitabel arbeiten, müssen Sie bedingt durch die laufenden Kosten zusätzlichen Kapitalbedarf einrechnen.

#### **6.1.2 Kapitalbedarf & Finanzierungsquellen**

Gründungsinvestitionen, Gründungskosten und laufende Kosten ergeben den gesamten Kapitalbedarf Ihrer Existenzgründung. Wir raten Ihnen allerdings, beim Kapitalbedarf zusätzlich einen Puffer einzurechnen um für einen etwas schwächer als erwarteten Geschäftsverlauf vorbereitet zu sein. Wenn Sie den Kapitalbedarf beziffert haben, müssen Sie sich Gedanken machen, wie Sie den Bedarf decken möchten. Im Businessplan müssen Sie eine überzeugende Finanzierungsstrategie erarbeiten.



### **6.1.3 Planbilanz und Plan-Gewinn-und Verlustrechnung**

z.B. Plan4You, Excelplanung oder sonstige Tools

### **6.2. Derzeitige Finanzierung und Organisation des Rechnungswesens**

Erläutern Sie bitte die Ihrem Unternehmen derzeit zur Verfügung stehenden

Finanzierungsmöglichkeiten (z. B. Höhe und Besicherung des Betriebsmittelrahmens, Laufzeit, Zinssatz und Besicherung langfristiger Bankkredite)

Wer führt die Buchhaltung (z. B. eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Steuerberaterinnen und -berater)?

In welcher Form und in welchen Abständen werden Daten des Rechnungswesens ausgewertet (z. B. monatliche/quartalsweise Aufwands/Ertragsrechnung, jährliche Gewinn- und Verlustrechnung)?

Werden in Ihrem Unternehmen eine Liquiditätsplanung und/oder eine Kostenrechnung durchgeführt?

## **7. SWOT Analyse**

Die bekannte SWOT Analyse beginnen Sie mit sich selbst – es geht darum, Stärken und Schwächen im Verhältnis zu Ihren Konkurrenten zu identifizieren. Setzen Sie diese Stärken und Schwächen den Trends gegenüber, so ergeben sich Chancen und Risiken für Ihr Geschäftsmodell.

## **Anhang**

Lebensläufe, Zusatzinformationen, Grafiken und Zahlenmaterial.