

# 03 | Businessplanhandbuch



# Life Sciences in Baden-Württemberg



Baden-Württemberg ist die innovativste Region Europas. 4,2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts werden hier in Forschung und Entwicklung investiert. Das sind die Fakten für das Jahr 2008. Mit seiner facettenreichen, besonders leistungsstarken Forschung in der Biotechnologie und den Lebenswissenschaften besitzt Baden-Württemberg eine einzigartige Trumpfkarte für deren wirtschaftliche Entwicklung.

Die Biotechnologie als innovative Querschnittstechnologie trägt nachhaltig zur positiven Entwicklung des gesamten Life-Sciences-Sektors bei. Maßgeblich wird der Fortschritt in der Medizin, der pharmazeutischen Industrie, im Agrarbereich oder auch in der Medizintechnik hiervon beeinflusst. Und auch in Bereichen der klassischen Industrien kann durch gemeinschaftliche Entwicklungen ein hohes Innovationspotenzial generiert werden.

## **BIOPRO BADEN-WÜRTTEMBERG**

Zur Förderung der Biotechnologie gründete die Landesregierung in Baden-Württemberg Ende 2002 die BIOPRO Baden-Württemberg GmbH als 100-prozentige Landesgesellschaft mit Sitz in Stuttgart. Als strategischer Partner der Life-Sciences-Branche unterstützen wir Forschungseinrichtungen und Unternehmen zielgerichtet. Aufgabe der BIOPRO Baden-Württemberg GmbH ist es, als zentrale Anlaufstelle unseren Standort national und international optimal zu positionieren und zukunftsorientiert weiter zu entwickeln. Spezifisch angelegte Wirtschaftsfördermaßnahmen helfen, Know-how und Arbeitsplätze im Land zu sichern und das große Potenzial der innovativen Forschung in die Wirtschaft zu transferieren. Die breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit der BIOPRO Baden-Württemberg GmbH informiert umfassend über Forschungseinrichtungen und Unternehmen der Biotechnologie- und Life-Sciences-Branche.

# Liebe Leser,



der Weg in die Selbstständigkeit ist eine gute Möglichkeit, innovative Ideen aus dem Life-Sciences-Bereich in Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Auf diesem Weg berät und begleitet sie die BIOPRO Baden-Württemberg, der zentrale Ansprechpartner für alle Belange der Life Sciences, in vielfältiger Weise. Aber zu allererst müssen sie sich selbst über ihr Vorhaben, ihre Wünsche und Möglichkeiten im Klaren sein. Dabei kann sie unser Gründerhandbuch unterstützen, das Ihnen umfassende Informationen zur Hand gibt, wie Sie Ihr Gründungsvorhaben entwickeln können, wo Sie Unterstützung finden und was Sie beachten müssen.

Das vorliegende Gründerhandbuch richtet sich zu allererst an Gründerinnen und Gründer im Umfeld der Life-Sciences-Branche. Doch viele Prozesse verlaufen bei Gründungen in anderen Hochtechnologiebereichen vergleichbar, so dass das Buch auch hier interessante Einblicke liefern kann. Bei Querverweisen und weiterführenden Links liegt der Schwerpunkt auf baden-württembergischen Institutionen, doch auch hier finden sich viele Hinweise auf bundesweit gültige Quellen.

Das Gründerhandbuch ist gegliedert in drei Bereiche. Im ersten Teil, dem **GRÜNDERLEITFADEN**, bieten wir Ihnen eine umfassende Übersicht über alle wichtigen Meilensteine im Gründungsprozess. Im zweiten Teil, dem **GRÜNDERKOMPASS**, stellen sich Organisationen und Institutionen vor, die Hilfestellung und Beratung für Gründer anbieten. Des Weiteren werden interessante Fördermöglichkeiten und -programme vorgestellt. Der dritte Teil ist dem Thema Businessplan vorbehalten. Im **BUSINESSPLANHANDBUCH** werden Aufbau und Erstellung dieses wichtigsten Dokuments im Rahmen der Gründung ausführlich erläutert.

Die BIOPRO Baden-Württemberg wünscht Ihnen viel Erfolg mit Ihrem Gründungsvorhaben.

Dr. Ralf Kindervater  
Geschäftsführung der BIOPRO Baden-Württemberg GmbH

# Vorwort



Eine Unternehmensgründung bietet ideenreichen Menschen die Möglichkeit, im Rahmen einer selbständigen Existenz Neues zu schaffen, Ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen und unternehmerische Freiheit zu genießen.

Eine Unternehmensgründung ist allerdings kein Spaziergang, sondern vielmehr ein riskantes Vorhaben, für das es keine Erfolgsgarantie gibt. Als Unternehmensgründer sollten Sie sich der Chancen und Risiken stets bewusst sein.

Das vorliegende Buch bietet Ihnen eine Anleitung für die Erstellung Ihres Businessplans. Es richtet sich insbesondere an „unbedarfte Gründer“, bietet aber dem erfahrenen Gründer oder Leser vielleicht auch noch den ein oder anderen nützlichen Tipp oder Trick. Begrifflichkeiten und Vorgehensweisen werden anhand von Beispielen veranschaulicht. Dabei bleibt es dennoch recht generisch, denn jedes Gründungsvorhaben unterscheidet sich bei allen situationsbedingten Gemeinsamkeiten von anderen Gründungsvorhaben. Es werden folglich nicht alle Aussagen direkt auf Ihr Vorhaben zutreffen. Ist dies der Fall, versuchen Sie die Aussagen auf Ihre spezielle Geschäftsidee zu übertragen oder gehen Sie einfach im Handbuch weiter.

Am Ende des Businessplanhandbuchs haben wir – speziell für die Naturwissenschaftler unter den Gründern – gängige betriebswirtschaftliche Begriffe in einem Glossar für Sie zusammengestellt und erläutert. Im Anschluss daran finden Sie eine Linkliste. Diese Links helfen Ihnen, interessante Hinweise und Checklisten zu finden, die Ihnen zusätzlich zu den hier aufgeführten Unterlagen bei der Erstellung Ihres Businessplans helfen können. Die Links wurden von uns sorgfältig recherchiert, trotzdem übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte dieser Seiten. Auch ist uns bewusst, dass manche Links im Laufe der Zeit veralten werden bzw. gar nicht mehr unter der von uns angegebenen URL erreichbar sein werden.

Für die Erarbeitung Ihres Businessplans wünschen wir Ihnen gutes Gelingen!

# Inhalt

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY DES BUSINESSPLANS</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>VON DER WISSENSCHAFT ZUM MARKT</b>	<b>12</b>
3.1	DARSTELLUNG DER GESCHÄFTSIDE	12
3.2	STAND DER FORSCHUNG / ENTWICKLUNG	13
3.3	SCHUTZRECHTSSITUATION	15
3.4	GESETZLICHE AUFLAGEN	17
<b>4</b>	<b>VOM FORSCHER ZUM UNTERNEHMER – DAS GRÜNDERTEAM</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>VON DER INNOVATION ZUR NACHFRAGE – MARKT UND WETTBEWERB</b>	<b>20</b>
5.1	BEGRIFFSDEFINITIONEN	20
5.2	VORGEHEN	22
	DR. VOLKER STADLER ÜBER DIE GRÜNDUNG DER PEPPERPRINT GMBH	26
<b>6</b>	<b>DER WEG ZUM KUNDEN – MARKETING / VERTRIEB</b>	<b>28</b>
6.1	PRODUKTSTRATEGIE	31
6.2	PREISSTRATEGIE	31
6.3	DISTRIBUTIONS- / VERTRIEBSSTRATEGIE	32
6.4	KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE	33
	DR. HEINZ HAUBRUCK ÜBER DIE GRÜNDUNG DER DIARECT AG	36
<b>7</b>	<b>DER WEG ZUM ERFOLG – DER REALISIERUNGSPLAN</b>	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>VON DER IDEE ZUR STRUKTUR – ORGANISATION UND PERSONAL</b>	<b>40</b>
8.1	UNTERNEHMENSMODELL / -KONZEPT	40
8.2	RECHTSFORM	42
8.3	GESELLSCHAFTER UND BETEILIGUNGSVERHÄLTNISSE	44
8.4	ORGANISATION	44
8.5	STANDORT(E)	46
8.6	PERSONAL	47
	DR. AZIZ CAYLI ÜBER DIE GRÜNDUNG DER CELLCA GMBH	50
<b>9</b>	<b>DER WEG ZUR FINANZIERUNG DER GESCHÄFTSIDE – FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG</b>	<b>52</b>
	DR. CLAUDIUS KREMER UND THOMAS HOFFMANN ÜBER DIE GRÜNDUNG DER PHENEX AG	66
<b>10</b>	<b>VON HERAUSFORDERUNGEN ZU LÖSUNGEN – SWOT-ANALYSE</b>	<b>68</b>
	DR. INGMAR HOERR ÜBER DIE GRÜNDUNG DER CUREVAC GMBH	70
<b>11</b>	<b>GLOSSAR</b>	<b>72</b>
<b>12</b>	<b>LINKLISTE</b>	<b>74</b>

# 01 Einleitung

## IN DIESEM KAPITEL

- Was ist ein Businessplan?
- Sinn und Zweck eines Businessplans
- Merkmale erfolgreicher Businesspläne
- Form und Inhalte eines Businessplans

## WAS IST EIN BUSINESSPLAN?

Der Businessplan ist das wichtigste Dokument im Rahmen der Existenzgründung. Er ist das Konzept für Ihr „Experiment Unternehmensgründung“, mit dem Sie sich vermutlich in einem für Sie unbekanntem Terrain bewegen. Das sollte Sie jedoch nicht beeinflussen, denn es lassen sich durchaus Parallelen zu Experimenten im Life-Sciences-Umfeld ziehen sowie Vorgehensweisen adaptieren und anwenden.

Ihr Businessplan stellt das unternehmerische Gesamtkonzept für Ihr Geschäftsvorhaben dar. Er beschreibt im Detail, wie Sie sich die Verwirklichung Ihrer Geschäftsidee vorstellen. Zur erfolgreichen Umsetzung Ihrer Geschäftsidee benötigen Sie neben marktfähigen (im Sinne von bedarfsorientierten) Produkten oder Dienstleistungen auch eine tragfähige Finanzbasis und qualifizierte Personen. Gründliche Recherchen des Marktes und der Konkurrenz sowie insbesondere die Analyse der Kundenbedürfnisse sollten daher Grundlage Ihres Geschäftskonzepts sein. Zudem sollte Ihr Geschäftskonzept die Stärken und Schwächen des Gründerteams sowie die Qualifikation und Erfahrungen seiner Mitglieder berücksichtigen. Eine tragfähige Finanzbasis basiert auf einer realistischen Berechnung des Kapitalbedarfs und setzt dabei auf konservative Annahmen hinsichtlich Preis, Kosten und Umsatz.

Der Businessplan ist ein „lebendes“ Dokument. Er sollte den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Dies gilt bei seiner Erstellung für die Finanzplanung ebenso wie für die wesentlichen Unternehmensbereiche und sogar für die Strategie Ihres Unternehmens.

## SINN UND ZWECK EINES BUSINESSPLANS

Der Businessplan ist im Geschäftsleben von großer Bedeutung. Er ist die Visitenkarte Ihres Unternehmens, Ihre erste Bewährungsprobe

als Unternehmensgründer sowie Ihr Türöffner bzw. Wegbereiter bei Kapitalgebern oder Kooperationspartnern.

Die Erstellung des Businessplans zwingt den Gründer dazu, das wirtschaftliche Umfeld systematisch zu analysieren, die gesetzten Ziele kritisch zu bewerten und die aufzuwendenden Mittel genau zu kalkulieren. Das verlangt vom Gründer systematisches und analytisches Denken sowie fokussiertes und strukturiertes Vorgehen.

Ein Businessplan dient dem Gründer während seiner Erstellung dazu, sein Vorhaben gründlich zu durchdenken bzw. manche Aspekte gar zu überdenken. Denn im Laufe der Recherchen zur Erstellung des Businessplans kann sich der eine oder andere Ansatz als nicht tragfähig erweisen. Der Gründer muss daher (Markteintritts-)Barrieren und Hindernisse identifizieren, systematisch Alternativen ermitteln und bewerten und Entscheidungen treffen. Die grundlegende Analyse macht den Businessplan zu einem wichtigen Hilfsmittel bei der Bewältigung von Problemen oder Hindernissen und trägt wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei.

Das Geschäftskonzept wird bei der Erstellung eines Businessplans noch modelliert und feingeschliffen. Das Ergebnis soll nicht nur den Gründer selbst, sondern auch Kapitalgeber, Kooperations- und Geschäftspartner überzeugen. Richtig abgefasst und eingesetzt, wird der Businessplan zum Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit. Auch bietet er sich als Grundlage für Ihre Erfolgskontrolle an, denn schließlich beschreibt er das angestrebte Ziel.

Zusätzlich dient der Businessplan zur Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden und Medien, denn er enthält neben den mittel- und langfristigen Zielen (Unternehmensentwicklung) auch

die absehbaren Grenzen Ihrer Entwicklungsmöglichkeiten sowie alle wichtigen Aspekte der Geschäftstätigkeit. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Businessplan allen Mitarbeitern, Kunden oder gar den Medien ausgehändigt wird. Sie sollten äußerst sorgfältig prüfen, wem Sie Ihr Dokument anvertrauen! Vertraulichkeit ist das höchste Gebot, und ein gesundes Misstrauen bewahrt Sie im Zweifel vor möglichem Schaden. Die für den Businessplan erarbeiteten Inhalte jedoch können Sie selektiv und entsprechend gefiltert für die Kommunikation nutzen. Zur Anbahnung von Gesprächen, z. B. im Vorfeld einer anstehenden Kooperation, ist es ratsam bzw. üblich, lediglich das Executive Summary (S. 90) herauszugeben.

Businesspläne werden nicht nur im Zusammenhang mit Start-ups erstellt, auch große Konzerne nutzen projektbezogene Businesspläne als Grundlage für interne Investitionsentscheidungen.

#### MERKMALE ERFOLGREICHER BUSINESSPLÄNE

Grundvoraussetzungen dafür, dass ein Businessplan überzeugend wirkt, sind folgende:

- klare und sachliche Formulierung
- auch für wissenschaftliche bzw. technische Laien verständlich geschrieben
- optisch überzeugend bzw. ein Aushängeschild für das Gründungsvorhaben
- Erscheinungsbild und Text sind aus einem Guss

Für die Erstellung Ihres Businessplans benötigen Sie Zeit, Geduld und Durchhaltevermögen. Bis er endgültig formuliert und erstellt ist, wird er mehrfach überarbeitet werden müssen. Ein Businessplan ist allerdings auch dann nicht in Stein gemeißelt. Kaum fertiggestellt, ist er fast schon wieder überholt. Denn Rahmenbedingungen und Märkte verändern sich, und auch der Stand der Forschung und Entwicklung schreitet voran.

- IN DIESEM KAPITEL**
- Was ist ein Businessplan?
  - Sinn und Zweck eines Businessplans
  - Merkmale erfolgreicher Businesspläne
  - Form und Inhalte eines Businessplans



Abbildung: Einsatz des Businessplans  
Quelle: in Anlehnung an: Handbuch PLAN4YOU EASY, 1. Auflage, Wien 2007

#### IN DIESEM KAPITEL

- Was ist ein Businessplan?
- Sinn und Zweck eines Businessplans
- Merkmale erfolgreicher Businesspläne
- Form und Inhalte eines Businessplans

#### TIPP

##### **UNTERSCHÄTZEN SIE DIE BEDEUTUNG UND AUSSAGEKRAFT EINES BUSINESSPLANS NICHT!**

Ein Businessplan sagt nicht nur viel über Ihre Ideen und Vorstellung zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee aus, sondern auch einiges über Sie als Person. Mit Ihrem Businessplan können Sie somit unter Beweis stellen, dass Sie in der Lage sind, die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung und -führung aufzuarbeiten und klar darzustellen.

Ein gut ausgearbeiteter Businessplan bildet für Sie als Gründer ein zentrales Instrument zur Steuerung Ihrer Geschäftstätigkeit. Setzen Sie die beschriebene Strategie zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee in die Tat um. Orientieren Sie sich an den im Businessplan definierten Meilensteinen und analysieren Sie die Gründe für Abweichungen zwischen Soll/Plan und Ist.

##### **FORMULIEREN SIE KLAR UND SACHLICH!**

Ihr Geschäftskonzept muss für den (bisher uneingeweihten) Leser verständlich und nachvollziehbar sein. Nutzen Sie Abbildungen, Tabellen und Bilder zur Veranschaulichung.

Bewahren Sie bei der Beschreibung Ihrer Idee ein gewisses Maß an Nüchternheit. Superlative und Allgemeinplätze werden eher Skepsis als Begeisterung hervorrufen. Überzeugender wirken fundierte, realistische und vorsichtige Schätzungen und Aussagen.

##### **VERLIEREN SIE DIE ZIELGRUPPE FÜR DEN BUSINESSPLAN NICHT AUS DEN AUGEN!**

Um mit Ihrem Businessplan das Interesse derjenigen zu wecken, die Sie von Ihrem Geschäftskonzept überzeugen wollen, sollten Sie sich deren Beweggründe und Ziele vor Augen führen. Gehen Sie bei der Gestaltung Ihres Businessplans auf Ihre Zielgruppe(n) ein. Stellen Sie für einen potenziellen Kooperationspartner die

Vorteile einer Kooperation in den Vordergrund. Beschreiben Sie z. B. den Wettbewerbsvorteil, der durch die Kooperation entsteht, oder die mögliche Kosten-/Zeitersparnis bei Verwendung Ihrer Technologie/Ihres Produkts. Möchten Sie mit Ihrem Businessplan Kapitalgeber ansprechen, sollten Sie Aspekte wie Kapitalbedarf, Umsatz- und Gewinnprognosen sowie deren fundierte Herleitung in den Mittelpunkt rücken.

##### **VERMEIDEN SIE „FACHCHINESISCH“!**

Beachten Sie insbesondere bei der Beschreibung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung, dass die Adressaten Ihres Businessplans nicht notwendigerweise Wissenschaftler sind. Beschreiben Sie daher Ihre Idee bzw. Ihr Geschäftskonzept so, dass es auch für wissenschaftliche bzw. technische Laien verständlich ist!

##### **SEIEN SIE (SELBST-)KRITISCH!**

Kapitalgeber werden es auch sein. Identifizieren Sie Kompetenzlücken und überlegen Sie sich, wie Sie diese Lücken schließen können. Nutzen Sie die Unterstützung, die Ihnen Beratungsstellen anbieten können, oder ziehen Sie Experten heran, z. B. Steuerberater, Patent- oder Rechtsanwälte, Unternehmensberater.

##### **VERLIEREN SIE NICHT DEN MUT!**

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen! Überarbeiten Sie Ihren Businessplan mehrmals und geben Sie ihn nahestehenden Unbeteiligten zur kritischen Lektüre. Nehmen Sie die Anmerkungen ernst und versuchen Sie, Ihren Businessplan auf dieser Basis objektiv zu beurteilen bzw. zu überarbeiten.

##### **GESTALTEN SIE IHREN BUSINESSPLAN AUCH OPTISCH ANSPRECHEND!**

Ihr Businessplan ist das Aushängeschild für Ihr Gründungsvorhaben – das gilt sowohl für die Inhalte als auch für die Form und Art der Präsentation. Überlegen Sie sich, wie Ihr Geschäfts-

konzept wirken soll – seriös, innovativ, schillernd etc.. Und wählen Sie die passende Form hierfür aus – wie bei einer Job-Bewerbung.

Achten Sie dabei darauf, dass Ihr Businessplan leicht lesbar ist (Schriftgröße 12 Punkt, Zeilenabstand 1,5, Ränder mindestens 2,5 cm, Absätze, Zwischenüberschriften) und einschließlich Anhang nicht mehr als 30 Seiten umfasst.

Bleiben Sie bei einem Stil! In den meisten Fällen sind an der Formulierung eines Businessplans mehrere Personen beteiligt. Achten Sie darauf, dass das Gesamtwerk wirkt, als entstamme es einer Feder.

#### **FORM UND INHALTE EINES BUSINESSPLANS**

Ein Businessplan sollte folgende Elemente beinhalten:

- Executive Summary
- Einleitung
- Darstellung der Geschäftsidee / des Geschäftsmodells
- Beschreibung der Technologie bzw. des Produkts oder der Dienstleistung und der Alleinstellungsmerkmale
- Vorstellung des Gründerteams / Kurzprofile
- Markt- und Wettbewerbsanalyse
- Marketing- und Vertriebsplan
- Realisierungsplan
- Organisation (u. a. Unternehmensform, Geschäftskonzept) und Personal
- Finanzplanung und Finanzierung (inkl. Finanzierungsszenarien)
- Darstellung der Chancen und Risiken
- Anhang: ausführliche Lebensläufe, letters of intent (LOIs), Vermögens- und Schuldenaufstellung, Vertragsentwürfe, Kooperationsverträge (Entwurf), Marktanalysen, Branchenkennzahlen, Gutachten, Schutzrechte (Patente), Übersicht der Sicherheiten, Tragfähigkeitsprüfung (bei Gründungszuschuss) etc.

#### **IN DIESEM KAPITEL**

- Was ist ein Businessplan?
- Sinn und Zweck eines Businessplans
- Merkmale erfolgreicher Businesspläne
- Form und Inhalte eines Businessplans

## 02 Executive Summary des Businessplans

### IN DIESEM KAPITEL

- Bedeutung eines Executive Summary
- Wesentliche Inhalte eines Executive Summary
- Wie schreibe ich ein Executive Summary?



Am Anfang jeden Businessplans steht – vergleichbar mit einem Abstract bei wissenschaftlichen Publikationen – die Zusammenfassung (Executive Summary). Das Executive Summary ist ein äußerst wichtiger Bestandteil Ihres Businessplans, denn es wird in der Regel als Erstes gelesen und vermittelt den entscheidenden ersten Eindruck über Ihre Geschäftsidee. Nur ein spannendes Executive Summary wird den Adressaten zum Weiterlesen motivieren.

Ihr Executive Summary sollte alle wichtigen Aspekte des Businessplans auf maximal zwei Seiten knapp, präzise und verständlich wiedergeben. Es sollte so geschrieben sein, dass es in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden kann.

Das Executive Summary allein wird einen Kapitalgeber zwar kaum dazu bewegen, Ihr Vorhaben zu fördern – es kann ihn jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun.

Schreiben Sie Ihr Executive Summary zum Schluss. Das verschafft Ihnen den notwendigen Überblick. Tragen Sie die Kernaussagen Ihres Businessplans zusammen und führen Sie sich erneut Ihre Zielsetzung sowie die Interessen und Beweggründe seiner Adressaten vor Augen. Formulieren Sie nun Ihre knappe, aber überzeugende „Erfolgsstory“. Beschreiben Sie Ihr Geschäftsvorhaben so, dass es die Adressaten Ihres Businessplans anspricht und neugierig macht.

Im Executive Summary sollten Sie auf folgende Punkte kurz eingehen:

#### **GRÜNDUNGSVORHABEN**

- Gründungsdatum
- Entwicklungsstadium
- Unternehmenszweck

#### **PRODUKT / DIENSTLEISTUNG**

- Produktbeschreibung
- Kundennutzen
- Entwicklungsstand des Produkts und zukünftige Potenziale

#### **REALISIERUNGSPLAN**

- realisierte Entwicklungsschritte und erste Erfolge
- die wichtigsten Unternehmensziele / Meilensteine und Schritte zu deren Realisierung

#### **MARKT UND WETTBEWERB**

- Zielgruppe(n), relevanter Markt, Marktvolumen, -wachstum, Kundenverhalten, Markttrends, Marktpotenzial
- Wettbewerber
- Wettbewerbsvorteile des Produkts

#### **MARKETING UND VERTRIEB**

- Alleinstellungsmerkmale des Produkts
- Absatzstrategie und Marktzugang

#### **GRÜNDERTEAM / MANAGEMENT**

- Kompetenzen der Schlüsselpersonen

#### **FINANZPLANUNG**

- Höhe des Kapitalbedarfs
- Kapitalverwendung
- geplante Umsatz- und Ertragsentwicklung, Investitionen, Personalbedarf (Planungszeitraum 3–5 Jahre, tabellarisch)
- Kennzahlen, z. B. Eigenkapitalrentabilität

#### **ACHTUNG**

- Machen Sie deutlich, dass mit Ihrer Idee Geld zu verdienen ist.
- Gehen Sie auf die Interessen der Adressaten Ihres Businessplans ein. Was möchten diese gerne wissen?
- Schreiben Sie Ihr Executive Summary erst, nachdem Sie alle übrigen Teile Ihres Businessplans fertiggestellt haben.

#### **IN DIESEM KAPITEL**

- *Bedeutung eines Executive Summary*
- *Wesentliche Inhalte eines Executive Summary*
- *Wie schreibe ich ein Executive Summary?*

**DIE GESCHÄFTSIDE E UND DEREN SCHUTZ**

- Wie beschreibe ich meine Geschäftsidee?
- Notwendige Aspekte bei der Darstellung von Produkt / Dienstleistung
- Definition, Art und Bedeutung von Schutzrechten

### 3.1 Darstellung der Geschäftsidee

Beginnen Sie Ihren Businessplan mit der Darstellung Ihrer Geschäftsidee. Beschreiben Sie Ihre Unternehmensvision, Ihre Unternehmensziele und Ihren Unternehmenszweck. Legen Sie den Schwerpunkt der Darstellung dabei auf die zukünftige Positionierung des Unternehmens – schildern Sie die Strategie, die Erfolgsfaktoren und wichtige Meilensteine. Erwähnen Sie den Namen Ihres Unternehmens, die Rechtsform und auch den Standort.

**LEITFRAGEN**

- Was möchten Sie erreichen? (zukünftige Positionierung des Unternehmens)
- Womit? (Technologie, Produkt, Dienstleistung)
- Wie wollen Sie Ihr Ziel erreichen? (Strategie)
- Welche Etappen gibt es? (Meilensteine)
- Was macht Sie so sicher, dass Sie Ihr Ziel erreichen werden? (Erfolgsfaktoren)

Den Kern eines jeden Geschäftskonzepts bildet eine innovative Technologie, eine neuartige Produkt- oder Dienstleistungsidee. Stellen

Sie Ihre Technologie, Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung anschaulich dar. Gehen Sie dabei auf das Stadium Ihrer Produktentwicklung, weitere wichtige Entwicklungsschritte und die Entwicklungsziele ein.

Der Schritt von der Wissenschaft, zum Markt erfordert vom Wissenschaftler, umzudenken. Es gilt, sich von der technologieorientierten Perspektive zu lösen und die Markt- und Kundensicht in den Vordergrund zu rücken. Denn technischer Fortschritt allein und auch bahnbrechende wissenschaftliche Erkenntnisse sind keineswegs ein Garant für Markttauglichkeit. Aus einer Technologie muss ein Produkt bzw. eine Dienstleistung entstehen, mit dem bzw. der ein konkreter Bedarf angesprochen wird, um es oder sie am Markt platzieren zu können.

Bedenken Sie also, dass Ihre Technologie, Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung potenziellen Kunden die Lösung für ein vorhandenes Problem bieten muss. Andernfalls wird Ihr Angebot vom Markt nicht angenommen werden. Erläutern Sie, welche Funktion das Produkt oder die Dienstleistung erfüllt, und vor allem, welchen Nutzen der Kunde dadurch erhält. Quantifizieren Sie

VERGLEICHSKRITERIEN	STÄRKE DER KONKURRENZ							EIGENE STÄRKE				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	
PREISE	<input type="checkbox"/>											
QUALITÄT	<input type="checkbox"/>											
SERVICE	<input type="checkbox"/>											
FLEXIBILITÄT	<input type="checkbox"/>											
PRODUKTUMFANG	<input type="checkbox"/>											
ZUVERLÄSSIGKEIT	<input type="checkbox"/>											
STABILITÄT	<input type="checkbox"/>											
KOMPATIBILITÄT	<input type="checkbox"/>											
ERWEITERBARKEIT	<input type="checkbox"/>											
SONSTIGES	<input type="checkbox"/>											

Abbildung: Beispiel für ein Stärken-/Schwächenprofil

den Kundennutzen (z. B. Kosteneinsparung, Qualitätssteigerung und/oder Zeitersparnis). Versetzen Sie sich dazu in die Lage des Kunden (Motto: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, und nicht dem Angler.“). Zuvor sollten Sie jedoch definieren, wer Ihre potenziellen Kunden sind und welche Bedürfnisse sie haben.

Stellen Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung vergleichbaren Angeboten von Mitbewerbern gegenüber. Erstellen Sie ein Stärken-Schwächenprofil der Angebote Ihrer Mitbewerber und heben Sie die Alleinstellungsmerkmale Ihres Angebots hervor. Begründen Sie, aus welchen Gründen sich der Kunde für Ihr Angebot entscheiden soll. Gehen Sie darauf ein, welcher Zusatznutzen dem Kunden durch Ihr Angebot entsteht.

Wollen Sie mehrere innovative Produkte oder Dienstleistungen anbieten, kann es sinnvoll sein, Ihre Ideen in separate Geschäftsfelder zu gliedern, z. B. nach Produkten oder nach Kunden. Wissenschaftliche Einrichtungen oder Institute stellen unterschiedliche Anforderungen an Ihr Produkt, wie z. B. Pharma- oder Medizintechnikunternehmen. Auch haben sie verschiedene Strukturen, die wiederum eine andere Marketing- und Vertriebsstrategie für diese unterschiedlichen Zielgruppen erfordern etc. Grenzen Sie daher die Geschäftsfelder voneinander ab.

#### LEITFRAGEN

- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?
- Wer sind Ihre Zielgruppen, und welche Bedürfnisse haben diese?
- Welches Problem der Kunden lösen Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung, bzw. welche Kundenbedürfnisse erfüllen Sie?
- Welchen Kundennutzen bietet Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung?
- Welche Partnerschaften sind zur vollen Re-

alisierung des Nutzens für die Zielgruppen erforderlich?

- Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits oder sind in der Entwicklung? Was differenziert Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung vom Angebot Ihrer Wettbewerber (Stärken-/Schwächenprofil)?
- Sind für bestimmte Anwendungen/Zielgruppen spezifische Versionen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung geplant (Geschäftsfelder)?

### 3.2 Stand der Forschung/Entwicklung

Nachdem die Funktion und der besondere Kundennutzen Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung beschrieben sind, legen Sie den aktuellen Entwicklungsstand Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung dar. Erklären Sie, welche Entwicklungsschritte noch bis zur Erreichung der Produkt- bzw. Marktreife ausstehen. Haben Sie ein „proof of concept“? Gehen Sie zudem darauf ein, welche Technologie bzw. Entwicklung derzeit „state of the art“ ist, und vergessen Sie auch hier den Vergleich mit der Konkurrenz nicht. Wenn noch keine Konkurrenzprodukte existieren, treffen Sie Aussagen über den Stand der Entwicklung Ihrer Wettbewerber. Haben Sie einen Entwicklungsvorsprung gegenüber der Konkurrenz? Dieser Vorsprung kann im Zusammenhang mit Schutzrechten von wesentlicher Bedeutung sein. Benennen Sie die Gründe, weshalb noch keine Produkte auf dem Markt sind, und erklären Sie, weshalb Sie glauben, Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung erfolgreich am Markt etablieren zu können.

Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, genügt es nicht, zu wissen, wer Ihre Wettbewerber sind. Von Interesse ist vielmehr, welche (Produkt-)Entwicklungen Ihre Wettbewerber planen und wann sie mit diesen Produkten vor-

#### DIE GESCHÄFTSIDEES UND DEREN SCHUTZ

- Wie beschreibe ich meine Geschäftsidee?
- Notwendige Aspekte bei der Darstellung von Produkt / Dienstleistung
- Definition, Art und Bedeutung von Schutzrechten

#### DIE GESCHÄFTSIDE UND DEREN SCHUTZ

- Wie beschreibe ich meine Geschäftsidee?
- Notwendige Aspekte bei der Darstellung von Produkt / Dienstleistung
- Definition, Art und Bedeutung von Schutzrechten

aussichtlich in den Markt eintreten wollen. Nur mit diesen Informationen über Ihre Konkurrenz ist es Ihnen möglich, frühzeitig Strategien zu entwickeln oder Maßnahmen zu ergreifen, um Ihre Marktposition zu sichern, auszubauen oder zumindest nicht zu gefährden.

Leiten Sie Ihren Materialbedarf und die notwendigen Investitionen für das Erreichen der Marktreife ab. An welchen „Stellschrauben“ des Entwicklungs- bzw. Fertigungsprozesses können Sie drehen, damit sich der Zeitraum bis zur Fertigstellung verändert?

Produkte haben eine bestimmte Lebensdauer, Technologien sind nach einer gewissen Zeit überholt und werden durch andere ersetzt. Beispielsweise werden heutzutage keine Disketten mehr als Speichermedien verwendet. Sie wurden vielmehr von CDs bzw. zwischenzeitlich von DVDs ersetzt. Um die Nachhaltigkeit Ihres Geschäftsvorhabens zu gewährleisten, sollten Sie von Beginn an bereits die Weiterentwicklungen Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung oder die Erweiterung Ihrer Produktpalette bzw. die Ergänzung Ihres Angebots planen. Geben Sie einen Ausblick darüber, wie Sie Ihr Angebot mittel- bis

langfristig entwickeln werden. Nennen Sie die Annahmen, auf denen Ihre Produktstrategie beruht (Markttrends, zukünftige technologische Möglichkeiten etc.).

#### LEITFRAGEN

- Wie ist der aktuelle Stand der Technik („state of the art“)?
- Welches sind aus technologischer Sicht die innovativen Merkmale Ihrer Produkte? Wodurch unterscheidet sich Ihre Technologie von den derzeit verwendeten Technologien?
- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung? Haben Sie ein „proof of concept“? Gibt es Prototypen oder Pilotanlagen? Sind Ihre Produkte bereits marktreif?
- Welche Voraussetzungen sind für die Entwicklung und Herstellung erforderlich, und erfüllen Sie diese bereits? Welche wichtigen Meilensteine sind noch zu erreichen?
- Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits oder sind in der Entwicklung?
- Aus welchen Gründen sind Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung oder vergleichbare Konkurrenzprodukte noch nicht auf dem Markt?

#### LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER TECHNOLOGIE (KOSTEN/NUTZEN)

ABSATZVOLUMEN

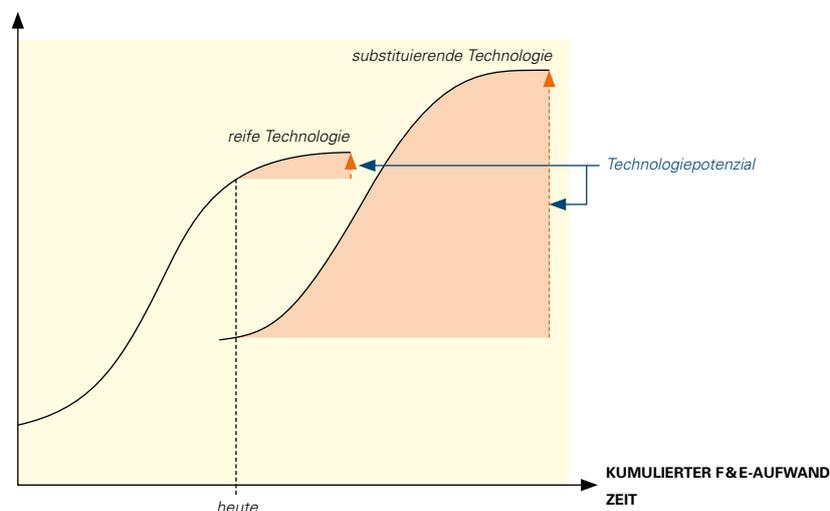


Abbildung: Technologielebenszyklus. Darstellung des Technologiepotezials anhand des Technologielebenszyklus einer bestehenden (reifen) und einer substituierenden Technologie.

- Welche weiteren Entwicklungsschritte Ihres Produkts / Ihres Dienstleistungsangebots planen Sie?
- Welche Ressourcen (Zeit, Kosten) planen Sie für Folgeentwicklungen?

### 3.3 Schutzrechtssituation

Produktentwicklungen im Bereich Life Sciences sind meist forschungs- und damit kosten- und zeitintensiv. Um sich vor nachahmender Konkurrenz zu schützen, werden Erfindungen meist patentiert. Grundsätzlich gibt es in Deutschland die folgenden gewerblichen Schutzrechte:

- Patente und Gebrauchsmuster zum Schutz der technischen Komponenten
- die Marke zum Schutz des „guten Namens“
- das Geschmacksmuster zum Schutz des Designs

Ein Patent ist ein technisches Schutzrecht, das zur Sicherung bestimmter Monopolrechte an einer technischen Erfindung verliehen wird. Der Schutz, den ein erteiltes Patent bietet, ist dabei als staatliches Ausschließlichkeitsrecht ausgestaltet. Der Patentinhaber erhält quasi eine Monopolstellung auf Zeit. Für eine begrenzte Zeit – in der Regel bis zu 20 Jahre – kann der Patentinhaber über die kommerzielle Verwertung seiner Erfindung ausschließlich verfügen.

Es ist jedoch durchaus möglich, dass das Ziel des Ideenschutzes durch eine Patentierung verfehlt wird, denn sobald das Patent veröffentlicht wird, ist das Wissen frei zugänglich. Zwar wird durch ein Patent Dritten die gewerbliche Nutzung der Erfindung untersagt, allerdings ist eine Nutzung zu Forschungszwecken erlaubt. Es kann also auch dazu genutzt werden, Ihre Technologie oder Ihr Produkt weiterzuentwickeln. Wird diese Weiterentwicklung patentiert, kann dieses Patent eventuell die wirtschaftliche Verwertung

Ihrer Technologie bzw. Ihres Produkts be- bzw. verhindern (sogenanntes Sperrpatent). In hart umkämpften, lukrativen Märkten wird auf diese Weise unerbittlich um Marktanteile gekämpft.

Ein einziges Patent reicht meist nicht aus, um einen wirklichen Schutz vor Nachahmern zu erhalten. Deshalb ist es empfehlenswert, sich eine Idee möglichst 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 diverse Anwendungen (Anwendungspatent). Ein gutes Patentportfolio verringert die Möglichkeiten der Wettbewerber, die Ursprungserfindung zu umgehen.

Voraussetzung dafür, dass Sie Ihre Erfindung patentieren können, ist, dass diese neu ist. „Neu“ ist dabei definiert als „noch nicht Stand der

**DIE GESCHÄFTSIDEES UND DEREN SCHUTZ**

- Wie beschreibe ich meine Geschäftsidee?
- Notwendige Aspekte bei der Darstellung von Produkt / Dienstleistung
- Definition, Art und Bedeutung von Schutzrechten

**VERFAHRENPATENTE**

**ERLÄUTERUNG**  
Patent, das sich auf das Verfahren oder aber auf Verfahren und Erzeugnis bezieht (z. B. wenn es nicht möglich ist, das synthetische Produkt zu charakterisieren).

**BEISPIEL**  
Neue chromatographische Systeme, die ein therapeutisches Protein in noch höherer und reinerer Ausbeute ermöglichen.

**ERZEUGNISPATENTE**

**ERLÄUTERUNG**  
Patent auf einen oder mehrere Wirkstoffe.

**BEISPIEL**  
Neues Zytokin in der Tumorthherapie, ein neuer Mikroorganismus, der eine spezifische Stoffwechselleistung erbringt.

**ANWENDUNGSPATENTE**

**ERLÄUTERUNG**  
Bei bekannter Substanz, Nutzbarmachung weiterer Eigenschaften oder neuen Anwendungsgebieten (z. B. Indikation) in Abhängigkeit vom Erzeugnispatent.

**BEISPIEL**  
Neue Anwendungen, pharmakologische Wirkungen einer bekannten Substanz, obwohl diese nicht mehr patentierbar ist.

Abbildung: Arten von Patenten  
Quelle: [www.patentfuehrerschein.de](http://www.patentfuehrerschein.de)

## DIE GESCHÄFTSIDE E UND DEREN SCHUTZ

- *Wie beschreibe ich meine Geschäftsidee?*
- *Notwendige Aspekte bei der Darstellung von Produkt / Dienstleistung*
- *Definition, Art und Bedeutung von Schutzrechten*

Technik“. „Stand der Technik“ wiederum ist alles, was einer nicht eingeschränkten Öffentlichkeit entweder mündlich, schriftlich, elektronisch oder auf anderem Wege zugänglich ist. Wenn Sie Ihre Erfindung vor der Patentierung in einer Fachzeitschrift publizieren oder auf einer Tagung einem größeren Publikum präsentieren, ist eine Patentierung nicht mehr möglich. Das gilt in Deutschland und in allen Ländern, in denen das Europäische Patentübereinkommen (EPÜ) Geltung hat. In USA, Kanada und Japan hingegen gilt das „First to invent“-Prinzip: Im ersten Jahr erhält der Erfinder in diesen Ländern eine Neuheitsschonfrist für Publikationen. Maßgeblich für die Patentierung ist der Zeitpunkt der eigentlichen Entdeckung.

Unter Umständen ist eine Patentanmeldung für Ihr Vorhaben nicht sinnvoll. Dies trifft dann zu, wenn es mit wenig Aufwand möglich ist, ein modifiziertes Produkt auf den Markt zu bringen, das nicht gegen Ihr Patent verstößt. In diesen Fällen hat Geheimhaltung die höchste Priorität. Das prominenteste Beispiel für ein erfolgreiches Produkt, das oft kopiert und doch nie erreicht wurde, ist Coca-Cola. Die Rezeptur von Coca-Cola wurde nie patentiert, und doch ist es gelungen, sie bis dato geheim zu halten.

Wägen Sie also gründlich ab, welches der richtige Weg zum Schutz Ihrer Ideen ist. Ziehen Sie dabei einen erfahrenen Patentanwalt zu Rate und erarbeiten Sie gemeinsam die passende (Patent-) Strategie für Ihr Vorhaben. Beachten Sie auch, dass eine Patentierung einen nicht unerheblichen Kostenfaktor darstellt, insbesondere wenn das Patent in mehreren Ländern angemeldet werden soll. Auslandsanmeldungen in fünf bis zwölf Ländern über das Europäische oder Welt-Patentverfahren (PCT) kosten durchschnittlich zwischen 10.000 und 50.000 Euro.

Kapitalgeber messen Patenten eine recht hohe Bedeutung zu. Ein Patent hat zwar keinen direkten materiellen Wert, allerdings ist es das Fundament für die Vermarktbarkeit Ihres Produktes und damit die Grundvoraussetzung dafür, dass Sie mit Ihrem Vorhaben Geld verdienen können. Somit ist ein Patent durchaus wertvoll.

Stellen Sie dar, wie Sie Ihre Idee vor Nachahmern schützen wollen bzw. welche Schutzrechte Sie bereits besitzen. Beschreiben Sie auch, welche Patente oder Lizenzen Ihre Konkurrenten besitzen. Von wesentlicher Bedeutung ist, dass Sie durch Ihre Patente oder Schutzrechte einen „freedom to operate“ erreichen bzw. durch Schutzrechte Ihrer Mitbewerber nicht in Ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt oder gar bei der Umsetzung Ihres Vorhabens behindert werden.

LEISTUNGEN	DEUTSCHES PATENT	EUROPÄISCHES PATENT	US-PATENT	JAPANISCHES PATENT
<b>KOSTEN BIS ZUR ANMELDUNG:</b> Erstellung der Patentanmeldung bzw. Übersetzung	250–2.700 EUR	1.500–6.000 EUR	800–3.600 EUR	200–4.400 EUR
<b>KOSTEN BIS ZUR ERTEILUNG:</b> Prüfungsgebühr, Durchführung des Prüfungsverfahrens, Erteilungsgebühren	250–1.500 EUR	2.500–4.000 EUR	1.200–4.000 EUR	2.000–5.400 EUR
<b>GESAMTKOSTEN UND DIE ERSTE JAHRESGEBÜHR</b>	500–4.200 EUR <sup>1</sup>	4.000–10.000 EUR <sup>1</sup>	2.000–8.000 EUR <sup>2</sup>	2.500–9.800 EUR <sup>3</sup>
<b>KOSTEN PRO JAHR</b>	60–150 EUR	400–550 EUR	320 EUR	50–700 EUR

Abbildung: Durchschnittliche Kosten für deutsche, europäische, japanische und US-Patente  
Quelle: GeneStart Businessplan-Handbuch, S. 28

<sup>1</sup>Erstmalige Erteilung der Patentrechte für 3 Jahre

<sup>2</sup>Erstmalige Erteilung der Patentrechte in den USA für 3,5 Jahre

<sup>3</sup>Erstmalige Erteilung der Patentrechte für 4 Jahre

#### LEITFRAGEN

- Wie wird Ihre Idee vor Nachahmern geschützt (Patente, Gebrauchsmuster etc.)?
- Besitzen Sie Patente oder Lizenzrechte?
- Welche Patente /Lizenzen sind im Besitz der Konkurrenz?

### 3.4 Gesetzliche Auflagen

Bedenken Sie abschließend die gesetzlichen Auflagen, die Ihr Unternehmen erfüllen muss. Brauchen Sie beispielsweise eine Herstellungserlaubnis für die Produktion oder eine Abnahme der Sicherheitsstufe Ihres Labors durch das Regierungspräsidium, sollten Sie diese Aspekte entsprechend berücksichtigen und damit verbundene Kosten sowie den notwendigen Zeitaufwand planen.

#### LEITFRAGEN

- Welche Zulassungen, Zertifizierungen, Normen und Industriestandards sind für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung erforderlich?
- Welche Produkt-/Dienstleistungsgarantien geben Sie?

#### ACHTUNG

Beschreiben Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung mit einfachen Worten, sodass sie auch ein Nicht-Fachmann versteht und attraktiv findet.

- Vermeiden Sie Fachausdrücke, Formeln oder technische Details.
- Gerade wissenschaftliche oder technische Produkte und techniklastige Dienstleistungen sollten Sie so verständlich beschreiben, dass ein potenzieller Geldgeber versteht, was Sie vorhaben.
- Visualisieren Sie die Informationen – z. B. erleichtern es Bilder des Prototyps, etwa bei einem neuen Laborgerät, oder Diagramme (z. B. ein Flussdiagramm eines Prozesses) dem Leser, eine konkrete Vorstellung zu entwickeln.

- Nennen Sie vorhandene Patente, Rechte, Lizenzen, Verträge. Fügen Sie im Anhang Ihres Businessplans Kopien bei.

Zeigen Sie, welchen Kundennutzen Ihr Produkt für welchen Markt erbringt, und wie Sie damit Geld verdienen werden.

- Versetzen Sie sich in die Lage eines Kapitalgebers, der sein Risiko so gering wie möglich halten will.
- Gliedern Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen in sinnvolle Geschäftsfelder, z. B. nach Produkten oder nach Kunden. Grenzen Sie die Geschäftsfelder voneinander ab.

Zeigen Sie, was Ihre Idee zu einem unwiderstehlichen Marktangebot macht!

- Schildern Sie das Problem und Ihre Lösung.
- Beschreiben Sie das Innovative an Ihrer Idee; erläutern Sie, inwiefern Ihre Lösung dem Kunden einen unverwechselbaren Nutzen bietet, und quantifizieren Sie diesen Nutzen in den drei Dimensionen: Zeit, Kosten und Qualität.

#### DIE GESCHÄFTSIDEES UND DEREN SCHUTZ

- *Wie beschreibe ich meine Geschäftsidee?*
- *Notwendige Aspekte bei der Darstellung von Produkt / Dienstleistung*
- *Definition, Art und Bedeutung von Schutzrechten*

**DAS GRÜNDERTEAM**

- Wie beschreibe ich mein Team?
- Was ist ein Kompetenzprofil bzw. eine Kompetenzmatrix?
- Notwendige Qualifikationen und Fähigkeiten eines Unternehmer(team)s



Der Schlüssel zum Erfolg Ihres Gründungsvorhabens ist Ihr Gründungs- bzw. Management-Team. Die Fähigkeiten Ihres Teams, seine Begeisterung, seine Überzeugung und sein Durchhaltevermögen sind für die Umsetzung Ihrer Idee von zentraler Bedeutung. Neben der fachlichen Qualifikation, den sogenannten „hard skills“ (Ausbildung, Erfahrung etc.) sind für ein erfolgreiches Unternehmerteam auch „soft skills“ (Verhandlungsgeschick, Sozialkompetenz, Initiative, Vertriebsfähigkeiten, Durchsetzungsvermögen etc.) unverzichtbar. Überprüfen Sie Ihr Team auf besondere Fähigkeiten, durchleuchten Sie Stärken und Schwächen und überlegen Sie, wer die Anforderungen für die zu besetzenden Positionen am besten erfüllt.

Die vielfältigen Aufgaben zur Gründung und erfolgreichen Etablierung Ihres Unternehmens erfordern unterschiedliche Qualifikationen. Beschreiben Sie die Qualifikation Ihres Teams,

und begründen Sie die Zuständigkeiten der einzelnen Personen. Erstellen Sie Kurzprofile für die einzelnen Teammitglieder (jeweils ca. 1/3 Seite), in denen Sie die Funktion im Unternehmen, wesentliche Meilensteine im Lebenslauf (Studium, Fachausbildung, praktische Erfahrung, Auslandsaufenthalte), Führungsqualifikationen und besondere Stärken erwähnen. Vollständige Lebensläufe gehören in den Anhang.

Eine gute Möglichkeit, Verantwortlichkeiten zu visualisieren, bietet ein Organigramm (s. Abb.). Scheuen Sie sich nicht, Lücken aufzuzeigen oder Positionen unbesetzt zu lassen. Überlegen Sie sich jedoch, wie Sie diese Lücken schließen können. Manche Aufgaben können ausgelagert („outgesourct“), bestimmte Kompetenzen (zunächst) eingekauft werden. In der Anfangsphase werden Aufgaben bzw. Bereiche in Personalunion übernommen, d.h. mehrere Bereiche werden von einer Person verantwortet.

#### ACHTUNG

- Berücksichtigen Sie die große Bedeutung dieses Themas für Kapitalgeber. Widmen Sie sich diesem Kapitel mit angemessener Sorgfalt.
- Gehen Sie auf Schlüsselpersonen ein. Das können neben Ihrem Management-Team auch einzelne Mitarbeiter, Gesellschafter oder auch Berater (z.B. Mitglieder Ihres wissenschaftlichen Beirats (Scientific Advisory Board)) sein.
- Unterscheiden Sie zwischen fachlichen Qualifikationen (Ausbildung, Berufserfahrung etc.) und unternehmerischen Qualifikationen (kaufmännisches Know-how, Führungserfahrung, Kommunikationsfähigkeit etc.).
- Beweisen Sie „Mut zur Lücke“. Zeigen Sie Kompetenzlücken auf und erklären Sie, wie damit umgehen wollen.

#### LEITFRAGEN

- Wer bildet Ihr Gründerteam?
- Welche Qualifikationen sind in Ihrem Gründerteam gebündelt?
- Welche spezifischen Erfahrungen und Fähigkeiten besitzt das Team in Bezug auf das Geschäftsvorhaben?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Gründerteam?
- Wie sieht die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens aus?
- Welche Schlüsselpositionen sind bereits besetzt? Welche Positionen sollen erst später besetzt werden?
- Sind die handelnden Personen ganztätig für das Unternehmen tätig?
- Welche Unternehmensbereiche werden an Dritte ausgelagert?
- Wie soll das Vergütungssystem gestaltet sein?

#### DAS GRÜNDERTEAM

- Wie beschreibe ich mein Team?
- Was ist ein Kompetenzprofil bzw. eine Kompetenzmatrix?
- Notwendige Qualifikationen und Fähigkeiten eines Unternehmer(team)s



Abbildung: Beispielorganigramm eines Unternehmens

# 05 Von der Innovation zur Nachfrage

## MARKT UND WETTBEWERB

- Begriffsdefinitionen
- Wesentliche Aspekte/  
Elemente einer Markt-  
bzw. Wettbewerbsanalyse



Mit Ihrer Geschäftsidee und der Absicht zur Kommerzialisierung werden Sie dann erfolgreich sein, wenn Ihr Angebot (in ausreichendem Maße) am Markt angenommen wird. Damit Ihnen das gelingt, müssen Sie sich mit dem Markt für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung auseinandersetzen und ihn sorgfältig analysieren, um darauf im nächsten Schritt Ihre Marketing- und Vertriebsstrategie aufzubauen. Die Markt- und Wettbewerbsanalyse bildet zudem die Grundlage für die Finanzplanung.

## 5.1 Begriffsdefinitionen

Folgende Begriffe müssen Sie für die Analyse Ihres Marktes und Ihrer Wettbewerber kennen:

### MARKTGRÖSSE / MARKTVOLUMEN

bezeichnet den von allen Anbietern pro Zeiteinheit realisierten Absatz, oder anders formuliert: die Summe der von allen Anbietern einer Lösung verkauften Problemlösungen in einem Jahr.

In der Regel wird das Marktvolumen in Euro angegeben. Wenn Märkte im Wesentlichen durch eine Produktart bestimmt werden (z.B. Basischemikalien), wird die Marktgröße auch in Mengeneinheiten (z.B. Tonnen) ausgedrückt.

Häufig wird auch der Begriff „Branchenumsatz“ verwendet. Dieser entspricht dem Marktvolumen einer gesamten Branche (z.B. der pharmazeutischen Industrie). Die Angabe des Branchenumsatzes ist meist wenig aussagekräftig, vielmehr ist der relevante Markt von Interesse (z.B. Grippeimpfstoffe). Der relevante Markt umfasst alle Produkte oder Dienstleistungen, die einen als homogen oder ähnlich empfundenen Bedarf decken. Die Begriffe „relevanter Markt“ und „Marktvolumen“ werden zum Teil auch als Synonyme benutzt.

### MARKTWACHSTUM

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

Gerade für Investoren ist überproportionales Marktwachstum von hoher Bedeutung. Sollten Sie mit Ihrem Unternehmen in stagnierende Märkte eintreten wollen, so sollten Sie auf Ihre Strategie eingehen, wie Sie bestehende Marktanteile Ihrer Mitbewerber gewinnen wollen, oder auf welche Art und Weise Sie für Ihr Unternehmen die von Investoren geforderten Wachstumsraten erreichen wollen.

**MARKTTREND**

beschreibt die Zukunftsaussichten des Marktes für die nächsten drei bis fünf Jahre. Die zu erwartende Marktentwicklung kann sowohl qualitativ als auch quantitativ (Umsatzprognose) prognostiziert werden.

**MARKTPOTENZIAL**

ist die theoretisch mögliche Größe des Marktes. Das Marktpotenzial ist die Summe aller Mengeneinheiten oder Umsätze (aller Anbieter), die in einem bestimmten Jahr theoretisch verkauft werden könnten.

**MARKTANTEIL**

wird meist in Prozent angegeben und ist Ihr „Stück vom Ganzen“: Der Marktanteil ist das Verhältnis der eigenen realisierten Verkäufe (Absatzvolumen) zum Marktvolumen.

**ABSATZVOLUMEN**

bezeichnet den erzielten Umsatz Ihres Unternehmens. Das Absatzvolumen ist das Produkt aus Ihrer Absatzmenge und dem Preis Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung.

**ABSATZPOTENZIAL**

ist die theoretisch mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung erreichbare Marktgröße.

**DIREKTER VS. INDIREKTER WETTBEWERB**

Als direkten Wettbewerb bezeichnet man Produkte oder Dienstleistungen mit ähnlichen Produktmerkmalen. Darüber hinaus gibt es indirekten Wettbewerb. Dieser besteht gegenüber Produkten, die ein Problem bzw. Bedürfnis des Kunden auf andere Art lösen (z.B. Staubsauger und Kehrbesen).

**MARKT UND WETTBEWERB**  
 ■ Begriffsdefinitionen  
 ■ Wesentliche Aspekte/ Elemente einer Markt- bzw. Wettbewerbsanalyse



Abbildung: Zusammenhang zwischen Marktpotenzial, Marktgröße und Marktanteil  
 Quelle: Handbuch zum Wettbewerb Science4Life, 2. Auflage, S. 27

	VOLUMEN	POTENTIAL
ALLE FIRMEN	<b>MARKTVOLUMEN</b> ERZIELTER UMSATZ ALLER UNTERNEHMEN	<b>MARKTPOTENZIAL</b> MARKTVOLUMEN + POTENZIELLE KUNDEN + KUNDEN OHNE KAUFKRAFT
EINE FIRMA	<b>ABSATZVOLUMEN</b> ERZIELTER UMSATZ EINES UNTERNEHMENS	<b>ABSATZPOTENZIAL</b> ABSATZVOLUMEN + ABWERBBARE KUNDEN + WACHSTUM

Abbildung: Definition von Absatz- und Marktvolumen bzw. -potenzial  
 Quelle: Leitfaden für den Businessplan, best of biotech, Life Science Austria, 2008

## 5.2 Vorgehen

Um die Nachfrage nach Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung im Markt abschätzen zu können, benötigen Sie eine gute Kenntnis der Kunden(gruppen), der Kundenbedürfnisse, der Konkurrenzprodukte, der Wettbewerber sowie der Marktgegebenheiten (Volumen, Struktur, Wachstum, Trends, Potenziale) und der Markteintrittsbarrieren.

Gehen Sie bei der Analyse Ihres Marktes und Ihrer Wettbewerber systematisch vor. Definieren Sie zunächst Ihren relevanten Markt, um ihn danach sorgfältig zu analysieren. Beginnen Sie bei der Betrachtung Ihrer Branche und der Branchentrends, und werden Sie Schritt für Schritt spezifischer.

Geben Sie einen Überblick über die Größe des gesamten relevanten Marktes und teilen Sie diesen in einzelne Marktsegmente ein. Überlegen Sie, nach welchen Kriterien Sie die Marktsegmentierung sinnvollerweise vornehmen. Denkbar ist beispielsweise eine geographische Einteilung oder aber die Segmentierung Ihres Marktes nach bestimmten Technologien.

Legen Sie fest, welche Marktsegmente Sie angehen wollen und welche nicht. Beschreiben Sie die einzelnen Marktsegmente und schätzen Sie deren Marktvolumen und Marktpotenzial ab. Handelt es sich um Wachstumsmärkte? Wie hoch sind die Wachstumsraten, und wie werden sie sich in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickeln? Untersuchen Sie zudem die Marktstruktur: Liegt ein Monopol vor, dominiert ein Anbieter den Markt. Gibt es hingegen einige wenige Anbieter, spricht man von Oligopol. Ein Polypol ist durch eine große Anzahl von Anbietern bestimmt. Die Marktstruktur kann eine bedeutende Markteintrittsbarriere darstellen. Sie ist im Weiteren sowohl ausschlaggebend für

die Entwicklung Ihrer Markteintrittsstrategie als auch für die Festlegung der Marktpositionierung Ihres Unternehmens. Zunächst jedoch ist die Untersuchung der Marktstruktur die Basis für die Analyse Ihrer Wettbewerber.

Analysieren Sie zudem Ihre potenziellen Kunden und deren Bedürfnisse. Auch hier bietet es sich an, eine Segmentierung vorzunehmen, wenn Ihre Kunden(gruppen) relativ heterogen sind. Sind Ihre potenziellen Kunden Unternehmen, können Sie beispielsweise folgende Kriterien zur Kundensegmentierung nutzen:

- demographische Faktoren: Firmengröße, Branche, Lage usw.
- operative Kriterien: z. B. eingesetzte Technologie
- geographische Kriterien: z. B. Kontinente, Länder, Regionen
- situative Faktoren: Dringlichkeit des Bedarfs, Projekttyp, Auftragsumfang usw.

Sind Ihre potenziellen Kunden Personen, können Sie die Kundengruppen nach geographischen und demographischen Kriterien (wie Einkommen, Alter, Geschlecht, Region), nach Kaufverhalten etc. einteilen.

Leiten Sie aus der Analyse der potenziellen Kundengruppen das Marktpotenzial für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung ab. Wie hoch schätzen Sie Ihr Absatzpotenzial ein? Welchen Marktanteil glauben Sie erzielen zu können? Um diese Fragen beantworten zu können, müssen Sie einen weiteren Aspekt berücksichtigen: Ihre Wettbewerber.

### WETTBEWERBSANALYSE

Je genauer Sie Ihre Mitbewerber kennen, desto besser können Sie unter anderem Ihre Marketing- und Vertriebsstrategie ausrichten, und desto erfolgreicher werden Sie sich am Markt gegenüber der Konkurrenz etablieren bzw. behaupten

können. Eine gute Kenntnis der Wettbewerber ermöglicht es Ihnen unter anderem, abzuschätzen, wie Ihre Konkurrenz voraussichtlich auf Ihren Markteintritt reagieren wird, und bereits im Vorfeld Maßnahmen zu definieren, wie Sie sich Ihrerseits dagegen wappnen wollen.

Ermitteln Sie zunächst, wer zu Ihren Konkurrenten zählt. Befassen Sie sich ausgiebig mit Ihren Wettbewerbern. Finden Sie heraus, wodurch sie sich unterscheiden und welches ihre Stärken und Schwächen sind. Beschreiben Sie Ihre wichtigsten Konkurrenten und stellen Sie dabei die Merkmale bzw. Informationen in den Vordergrund, die Ihnen zur Differenzierung gegenüber dem Mitbewerber dienen oder für Ihre Markteintrittsstrategie von Bedeutung sein können (z. B. voraussichtliche Markteinführung eines überlegenen Produkts, aktuelle Qualitätsprobleme, bedeutende Kooperationen).

Berücksichtigen Sie bei Ihrer Analyse nicht nur Ihre direkten Wettbewerber. Beachten Sie, dass Sie auch mit Unternehmen im Wettbewerb stehen, die Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten, die ein Problem oder einen Bedarf der Kunden auf andere Weise lösen bzw. decken (sogenannten

indirekter Wettbewerb), wie etwa beim Beispiel Bahn und Reisebus.

**WICHTIGE KRITERIEN BEI DER WETTBEWERBSANALYSE SIND:**

- Produkt- bzw. Dienstleistungspalette
- Spezifische Produktmerkmale (Vor- und Nachteile des Produkts, Zusatznutzen oder Besonderheiten, z.B. Kombinierbarkeit mit anderen Produkten)
- Marktanteil des Unternehmens
- Kunden, Zielgruppe
- Größe des Unternehmens (Umsatz, Mitarbeiter)
- Entwicklung des Unternehmens, Trends, Forecasts
- Alter des Unternehmens
- Marktpositionierung, Image
- Innovationskraft des Unternehmens
- F&E-Aktivitäten („Entwicklungspipeline“, Stand der Entwicklung, voraussichtliche Marktreife von Produkten)
- Kostenposition
- Marketing- und Werbeaufwand
- Finanzen (Gewinn/ Verlust, Reserven etc.)
- Vertriebskanäle

**MARKT UND WETTBEWERB**  
 ■ Begriffsdefinitionen  
 ■ Wesentliche Aspekte/ Elemente einer Markt- bzw. Wettbewerbsanalyse

VERGLEICHSKRITERIEN	STÄRKE DER KONKURRENZ											EIGENE STÄRKE	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5		
PREISE	<input type="checkbox"/>												
QUALITÄT	<input type="checkbox"/>												
SERVICE	<input type="checkbox"/>												
FLEXIBILITÄT	<input type="checkbox"/>												
SCHNELLIGKEIT	<input type="checkbox"/>												
WERBUNG	<input type="checkbox"/>												
FIRMENIMAGE	<input type="checkbox"/>												
PRODUKTBREITE	<input type="checkbox"/>												
FINANZKRAFT	<input type="checkbox"/>												
SONSTIGES	<input type="checkbox"/>												

Passen Sie die Kriterien entsprechend Ihrem Unternehmen an. Abbildung: Beispiel für ein Stärken-/Schwächenprofil

## MARKT UND WETTBEWERB

- Begriffsdefinitionen
- Wesentliche Aspekte/Elemente einer Markt- bzw. Wettbewerbsanalyse

Erstellen Sie ein Stärken-/Schwächenprofil und leiten Sie ab, welchen Wettbewerbsvorteil Sie besitzen und wie nachhaltig dieser sein wird. Bewerten Sie dazu Ihr eigenes Unternehmen und Ihre wichtigen (potenziellen) Mitbewerber nach ausgewählten Kriterien.

Schließen Sie das Kapitel mit der Ableitung Ihrer Wettbewerbsvorteile (z.B. Innovationsvorsprung, Service, Qualität) ab.

### INFORMATIONSQLUELLEN

Die Schwierigkeit bei der Erstellung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse gerade im Bereich Life Sciences liegt darin, dass es für zahlreiche Produkte oder Dienstleistungen noch keinen Markt gibt, sondern dieser vielmehr erst noch geschaffen werden muss. In diesem Fall können Sie also auf keine bestehenden Zahlen oder Statistiken zurückgreifen. Kreativität ist gefordert! Führen Sie z.B. eine telefonische Befragung bei Ihren potenziellen Kunden durch. Entwickeln Sie hierfür einen kurzen Gesprächsleitfaden, um die Aussagen besser auswerten zu können, sowie die Bereitschaft der Befragten, Auskunft zu geben, zu erhöhen. Es kann auch sinnvoll sein, die Hilfe eines Unternehmensberaters in Anspruch zu nehmen oder in professionelle, kostenpflichtige Studien zu investieren.

Viele Informationen für Ihre Markt- und Wettbewerbsanalyse können Sie im Internet recherchieren. Informationen erhalten Sie außerdem z.B. bei Verbänden und Behörden (Statistische Ämter, Wirtschaftskammer, Industrievereinigung, Patentamt). Fragen Sie auch bei Ihrer Bank nach Branchenberichten und -prognosen. Fachzeitschriften und -zeitungen oder Fachmessen bzw. -konferenzen sind ebenfalls wichtige Informationsquellen. Sie können auch auf Marktstudien zurückgreifen. Zahlreiche Marktforschungsinstitute bieten Marktstudien zu verschiedenen Themen im Bereich Life Sciences an. Nutzen

Sie Jahresabschlüsse oder Quartalsberichte Ihrer Wettbewerber als Informationsquelle für Ihre Wettbewerbsanalyse. Je nach Rechtsform Ihrer Konkurrenten sind diese Informationen publiziert. Stöbern Sie doch einfach mal unter [www.ebundesanzeiger.de](http://www.ebundesanzeiger.de).

### ACHTUNG

- Recherchieren Sie sorgfältig und gewissenhaft!
- Gehen Sie möglichst systematisch vor! Ein strukturiertes Gerüst plausibler Annahmen ist eine gute Ausgangsbasis für eine systematische Analyse.
- Es gibt zahlreiche Informationsquellen, die Sie nutzen können. Wenn Sie die passende Information nicht finden, leiten Sie sie logisch her. Seien Sie kreativ in der Suche nach Informationen!
- Schätzen ist ein wichtiger Bestandteil von Planungs- und Entscheidungsprozessen. Stellen Sie Ihre Schätzungen jedoch auf eine solide Basis!
- Nutzen Sie unterschiedliche Informationsquellen und prüfen Sie die Plausibilität der Informationen. Hinterfragen Sie, ob Ihre Ergebnisse sinnvoll sind!
- Wichtig sind klare und schlüssige Aussagen zur Attraktivität des angesteuerten Marktes.
- Schätzen Sie Ihre Position im Vergleich zum Wettbewerb ein. Bleiben Sie dabei realistisch.
- Bedenken Sie, dass auch Unternehmen, die nicht exakt das Gleiche, aber Ähnliches anbieten, zu Ihrer Konkurrenz zählen (indirekter Wettbewerb). So sind z.B. für eine Autovermietung nicht nur die übrigen Autovermieter eine Konkurrenz, sondern auch Bus und Bahn bzw. Taxis, denn sie bieten eine alternative Dienstleistung an, die dem Kunden jedoch ebenfalls ermöglicht, sein Ziel zu erreichen.

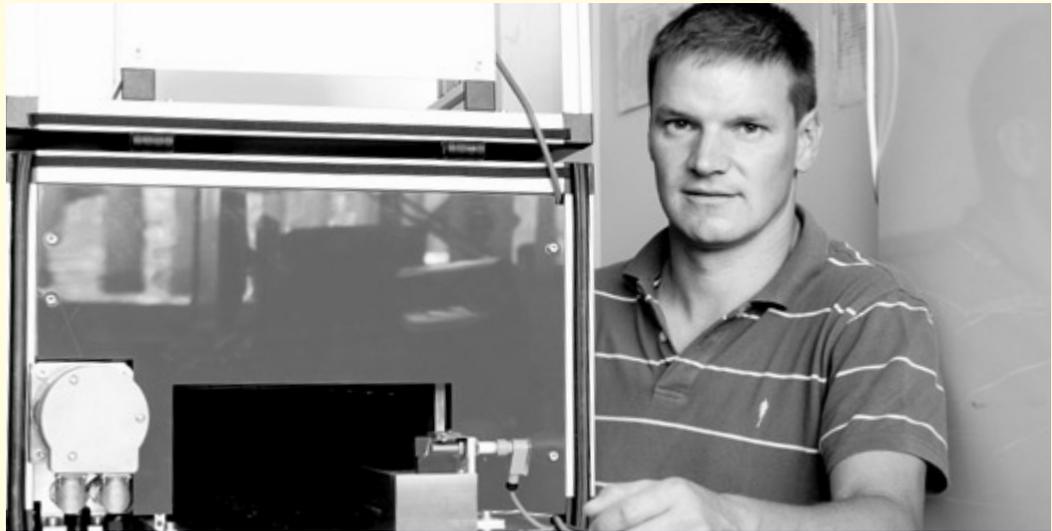


- Machen Sie deutlich, dass Sie sich mit den Markteintrittsbarrieren befasst und Strategien entwickelt haben, mit diesen umzugehen.
- Nicht immer setzt sich im Wettbewerb das bessere Produkt bzw. die bessere Technologie durch. Häufig ist es eher das Produkt mit dem größeren Marketingetat bzw. dem gelungeneren Marktauftritt. Ein prominentes Beispiel für eine Technologie, die sich durchgesetzt hat, obgleich sie nicht das bessere System war, ist VHS: Das BETA-System war dem VHS-System deutlich überlegen, konnte sich am Markt jedoch nicht etablieren und verschwand.
- Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an? Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz? Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz?
- Wie stark ist die Marktmacht der einzelnen Mitbewerber?
- Welche Neuentwicklungen sind zu erwarten?
- Wie schnell können potenzielle Wettbewerber Ihre Idee nachahmen?
- Welche Preise verlangen Ihre Wettbewerber?
- Wie werden die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?

**LEITFRAGEN**

- Wie definieren Sie Ihren Markt?
- Wie groß ist das erreichbare Marktvolumen schätzungsweise? Auf welchen Annahmen basieren Ihre Schätzungen?
- Wie wird sich das Marktvolumen entwickeln? Ist das Marktpotenzial groß genug für alle?
- Wer sind Ihre direkten und indirekten Wettbewerber? Welche Stärken/Schwächen weisen diese auf?

## Aus der Praxis: Dr. Volker Stadler über die Gründung der PEPperPRINT GmbH



### **PEPPERPRINT WURDE 2001 GEGRÜNDET, GEHT ABER ERST JETZT, 2009, MIT EINEM PRODUKT UND EINER DIENSTLEISTUNG AN DEN MARKT. WAS HABEN SIE IN DEN GANZEN JAHREN GEMACHT?**

2001 war der Boom in der Biotechnologie-Branche, und wir hatten eine gute Idee und ein Patent, das auf dieser Idee basierte. Für Ideen hat man in der freien Wirtschaft sehr schnell sehr viel Geld bekommen, sprich: Risikokapital. Die Förderlandschaft war jedoch so ausgelegt, dass es hieß: Ihr habt zwar eine gute Idee, aber es ist zu anwendungsnah, und für anwendungsnaher Forschung gibt es von der öffentlichen Hand kein Geld. Daher hat man damals schon versucht, die Idee über eine Firma umzusetzen. Dann kam leider der Punkt, an dem die Biotechnologie-Blase implodiert ist. Es gab kein Geld mehr, doch gleichzeitig änderte sich auch die Förderlandschaft, sodass solche Projekte wie unseres auch wieder von der öffentlichen Hand finanziert wurden. Wir konnten das Projekt daraufhin im Deutschen Krebsforschungszentrum vorantreiben.

### **PEPPERPRINTS ANSATZ, MIT TONER AMINOSÄUREN AUF GLASPLÄTTCHEN ZU DRUCKEN UND DARAUS PEPTIDE ZU SYNTHETISIEREN, IST SEHR UNGEWÖHNLICH, UND DER MARKT BEZAHLT NUR FÜR DINGE, DIE FUNKTIONIEREN. WAS MACHTE SIE SO SICHER, DASS DIE IDEE UMGESETZT WERDEN KANN?**

Es ist nicht meine Idee gewesen, sondern die von Frank Breitling. Er ist Biologe und ist der Frage nachgegangen, wie man Peptidchips verbessern kann. So kam er an einem Sonntagnachmittag auf den Laserdrucker. Als man mir als Chemiker die Idee vorgestellt hatte, fand ich mich mit damals 29 Jahren jung genug, um auch mal etwas Verrücktes zu versuchen. Zu dem Zeitpunkt gab es aber schon die ersten Proof-of-principle-Experimente, die gezeigt haben, dass es im Prinzip funktionieren sollte. Dass es tatsächlich funktioniert, hat sich erst im Lauf der Jahre ergeben, weil es so viele Fragestellungen gibt, die beantwortet werden müssen. Es war ein langwieriger Prozess. Aber jetzt können wir sagen: Es funktioniert wirklich – auch wenn wir manchmal noch auf Ungläubigkeit stoßen.

**SIE WAREN BEI WETTBEWERBEN WIE DEM SCIENCE4LIFE-VENTURE-CUP ERFOLGREICH UND HABEN AUCH DEN WISSENSCHAFTSPREIS DES STIFTERVERBANDES GEWONNEN. WELCHE ROLLE SPIELEN FÜR GRÜNDER SOLCHE WETTBEWERBE UND AUCH DIE VIELEN FÖRDERPROGRAMME?**

Förderprogramme sind insofern wichtig, als dass man als Unternehmen die Risikokapitalbelastung senken kann, indem man diese Gelder zum Beispiel durch BMBF-Programme ergänzt. Risikokapitalbelastung ist vielleicht der falsche Begriff, denn Risikokapital ist auch eine große Hilfe, die man von Investoren bekommt. Nichtsdestotrotz hat man dafür auch einen Gegenwert zu erbringen, sprich: Unternehmensanteile abzugeben und entsprechende Kontrollrechte einzuräumen. Insofern sind Förderprogramme ganz wichtig, sie verhelfen schlichtweg zu mehr Freiheit, mehr Flexibilität und mehr Kapital.

Wettbewerbe sind auf drei Ebenen gut und sinnvoll. Sie zeigen dem Unternehmen: Wo stehe ich mit meinen Planungen? Bin ich auf dem falschen Dampfer, oder liege ich richtig? Es ist also eine Bestätigung für einen selbst, zeigt aber auch, wo Schwächen sind. Wir haben zum Beispiel trotz des Preisgewinns sehr viel konstruktive Kritik bekommen, die wir auch umgesetzt haben. Auf monetärer Ebene bietet das Preisgeld Möglichkeiten, die wir vorher nicht hatten. Wir finanzieren damit einen Stand auf der Messe BIOTECHNICA. Und zum Dritten liefert ein Wettbewerbsgewinn Publicity, die einem im Markt und auch bei der Suche nach Investoren weiterhilft.

**ZUM ZEITPUNKT IHRER GRÜNDUNG WAR DIE BIOTECH-BRANCHE IN HOCHSTIMMUNG, DANN PLATZTE DIE BLASE, UND ES MACHTE SICH GROSSE ERNÜCHTERUNG BREIT, MIT DER FOLGE, DASS INVESTOREN AUCH HEUTE NOCH ZURÜCKHALTEND SIND, WENN SIE „BIOTECH“ HÖREN. KANN MAN VOR DIESEM HINTERGRUND UND DEM EINFLUSS ÄUSSERER BEDINGUNGEN EINE EMPFEHLUNG GEBEN, WANN DER BESTE ZEITPUNKT FÜR EINE GRÜNDUNG IST?**

Ich glaube, eine Gründung ist eher ideengetrieben als bedingungsgetrieben. Als wir uns entschieden haben, das Projekt zu machen, ist die Biotechnologie-Blase geplatzt. Jetzt, da wir nach Investoren suchen, ist die Finanzkrise am Markt – wir sind also sicher kein Beispiel für optimales Timing bei der Gründung. Aber die Idee hatte eben ein bestimmtes Zeitfenster von der Entstehung bis zur Umsetzung. Und ich denke, das ist das Maß, an das man sich mehr halten muss als an die äußeren Bedingungen.

**SIE STREBEN DEN BREAK-EVEN-POINT FÜR DAS JAHR 2013 AN. DANN WERDEN, VOM GRÜNDUNGSJAHR AN GERECHNET, ZWÖLF JAHRE VERGANGEN SEIN. BRAUCHT MAN ALS GRÜNDER IMMER SO EINEN LANGEN ATEM?**

Einem Investor wird es immer zu lange dauern, und für einen Entwickler wird es nie die Perfektion erreicht haben, die er gerne hätte. Wir haben unser Produkt und befinden uns jetzt, 2009, in der Start-up-Phase. Vier Jahre bis zum Break-even-Point ist für ein Biotechnologie-Unternehmen meiner Ansicht nach kein langer Zeitraum. Ich lege immer Wert darauf, zu sagen, dass wir mit nichts angefangen haben, dass wir aus komplett verschiedenen Bauteilen etwas Neuartiges zusammengesetzt und zum Funktionieren gebracht haben. Daran gemessen, ist die Zeit von der Idee bis zum Erreichen der Gewinnschwelle nicht zu lange.

**MARKETING / VERTRIEB**

- Wie bringe ich mein Produkt „an den Mann“?
- Definition Marktpositionierung und Markteintrittsstrategie
- Einsatz von Marketinginstrumenten und Marketing-Mix
- Kommerzialisierungsstrategie und Vertriebswege

Aus den Erkenntnissen der Markt- und Wettbewerbsanalyse gilt es nun eine zielführende Marketing- und Vertriebs- bzw. Kommerzialisierungsstrategie zu entwickeln. Dabei müssen Sie unter anderem festlegen, wie Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihre Produkte am Markt positionieren wollen, welche Marktsegmente Sie in welcher Form bedienen wollen, wie Ihre Produkte vertrieben werden sollen und auch, zu welchem Preis Sie Ihre Produkte/Ihre Dienstleistung anbieten wollen.

Der Leitgedanke des Marketing lautet: Der Kunde ist König! Die Werbung greift häufig auf diesen Leitgedanken zurück und verwendet ihn gezielt. Vielleicht wird daher Marketing häufig fälschlicherweise mit Werbung gleichgesetzt. Werbung ist zwar ein Bestandteil von Marketing, doch erfolgreiches Marketing beginnt viel früher, und zwar mit der Definition Ihres Zielmarktes. Ist der Zielmarkt definiert, werden Markt und Kunden in möglichst homogene Gruppen segmentiert, um daraus die richtige Marktpositionierung für Ihr Unternehmen zu bestimmen. Darauf basierend wird der sinnvolle Einsatz der Marketinginstru-

mente Product, Price, Placement und Promotion (die „4P“ des Marketing) abgeleitet. Dann erst kommt die Werbung ins Spiel.

Die Auswahl der Kriterien für eine Markt- bzw. Kundensegmentierung sollte immer produkt- und marktabhängig erfolgen. Achten Sie dabei darauf, dass die definierten Marktsegmente groß genug sein müssen, um

- effizient bearbeitet werden zu können,
- eine einheitliche Produktgestaltung, Preisfestlegung, Werbung sowie einen einheitlichen Vertrieb zu ermöglichen.

Mit der Kundensegmentierung verfolgen Sie zwei Ziele:

- Eine akkurate Kundensegmentierung hilft Ihnen, den Markt zu bestimmen, den Sie mit Ihren Produkten erreichen wollen.
- Außerdem hilft Ihnen die Kundensegmentierung, für jedes Kundensegment eine maßgeschneiderte Marketingstrategie zu entwerfen – und damit die Wirkung zu erhöhen.

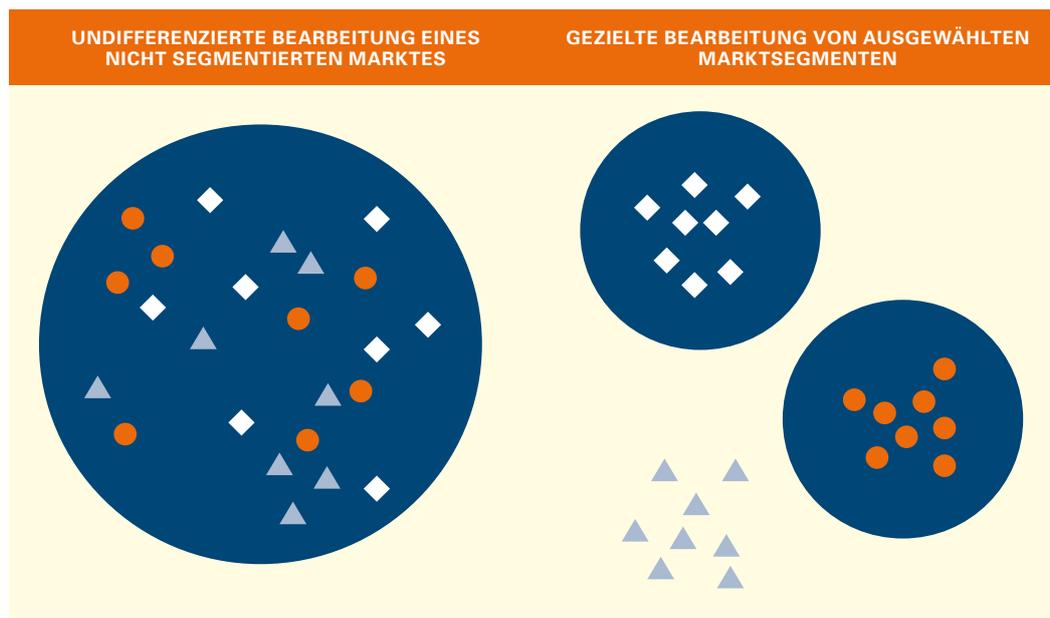


Abbildung: Marktsegmentierung  
Quelle: Best of biotech – Businessplan-Handbuch, S. 63

Im nächsten Schritt gilt es nun festzulegen, wie Sie sich mit Ihrem Unternehmen am Markt positionieren wollen. Sie können dabei grundsätzlich zwischen folgenden Schwerpunkten bzw. Strategien entscheiden (s. Abb.):

- Differenzierung oder Kostenführerschaft
- Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)

Meist haben existierende Unternehmen aufgrund ihres Marktvolumens Vorteile gegenüber Start-up-Unternehmen (sogenannte „economies of scale“ = Größenvorteile), sodass diese sich mit anderen Kriterien, z. B. über die Produktdifferenzierung, durchsetzen müssen. Bei der Differenzierung geht es darum, sich durch bestimmte Produktmerkmale bzw. durch einen bestimmten Zusatznutzen Ihres Produkts von der Konkurrenz abzuheben. Wenn Sie sich dagegen für die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft entscheiden, rücken stattdessen die Kosten in den Mittelpunkt.

Wenn Sie sich für eine Nischenstrategie entscheiden, müssen Sie sich nicht zwischen Differenzierung und Kostenführerschaft entscheiden. Der zentrale Aspekt einer Nischenstrategie ist die Konzentration auf bestimmte Schwerpunkte. Für

ein junges Start-up-Unternehmen ist die Strategie, zunächst eine Nische zu bedienen und sich dann von dort aus gegebenenfalls den übrigen Markt zu erschließen, durchaus nicht die schlechteste Wahl. Man spricht in diesen Fällen, in denen Unternehmen stetig und aus eigener Kraft wachsen, auch von sogenannten organischem Wachstum.

Eine weitere Alternative der Marktpositionierung ist die Technologieführerschaft. Beachten Sie hierbei allerdings, dass nicht notwendigerweise die beste oder neueste Technologie auf dem Markt führend ist, sondern vielmehr die mit der stärksten Durchsetzungskraft. Ein bekanntes Beispiel ist die VHS-Videokassette. Hier konnte sich seinerzeit das dem VHS-System technologisch überlegene Beta-System nicht am Markt durchsetzen.

Als innovatives technologieorientiertes Unternehmen können Sie auch von einer Vorreiterrolle am Markt profitieren („first mover advantage“). Achten Sie dabei aber darauf, dass attraktive Märkte schnell Nachahmer anziehen und die Vorreiterrolle keine ausreichende Strategie gegenüber Wettbewerbern darstellt.

- MARKETING / VERTRIEB**
- Wie bringe ich mein Produkt „an den Mann“?
  - Definition Marktpositionierung und Markteintrittsstrategie
  - Einsatz von Marketinginstrumenten und Marketing-Mix
  - Kommerzialisierungsstrategie und Vertriebswege



Abbildung: Ausrichtung der Marktpositionierung bzw. Marktbearbeitung aufgrund des strategischen Fokus hinsichtlich Tätigkeitsschwerpunkt und Produktvorteil  
Quelle: Porter 1992a, S. 67

**MARKETING / VERTRIEB**

- *Wie bringe ich mein Produkt „an den Mann“?*
- *Definition Marktpositionierung und Markteintrittsstrategie*
- *Einsatz von Marketinginstrumenten und Marketing-Mix*
- *Kommerzialisierungsstrategie und Vertriebswege*

Die Festlegung der Ausrichtung Ihrer Marktpositionierung (Differenzierung oder Kostenführerschaft) ist ein wichtiger Aspekt für die Entwicklung der passenden Marketingstrategie. Ein weiterer bedeutender Faktor ist Ihre Unique Selling Proposition (USP). Bei der Formulierung Ihrer Geschäftsidee haben Sie Ihr besonderes Nutzenangebot bereits durchdacht und bei der Wettbewerbsanalyse mit dem Ihrer Konkurrenten verglichen. Überprüfen Sie die Einzigartigkeit Ihres Kundennutzens erneut und formulieren Sie, was Ihr Angebot einzigartig macht. Rufen Sie sich in Erinnerung, dass es nicht darum geht, bestimmte Produkteigenschaften vorzustellen, sondern dass der Nutzen, den diese Eigenschaften für den Kunden haben, vermittelt werden soll.

Beachten Sie dabei insbesondere:

- Ihr Angebot („selling proposition“) muss für den Kunden sinnvoll sein. Dafür müssen die Kunden die Vorzüge des Produkts verstehen.
- Ihr Angebot muss einzigartig sein („unique“). Damit sich der Kunde für Ihr Angebot entscheidet, müssen Sie ihn davon überzeugen, dass Ihr Angebot den höheren Nutzen oder Mehrwert bietet.

Berücksichtigen Sie zuletzt für die Erarbeitung Ihrer Marketingstrategie noch, ob es sich bei Ihrem Angebot um bestehende oder neue Produkte bzw. Dienstleistungen handelt und ob Sie einen neuen oder bestehenden Markt eröffnen (s. Abb.). Abhängig davon, welche Art von Produkten (neue oder bestehende) Sie in welchen Markt (neu oder bestehend) bringen wollen, ergeben sich bestimmte Vorgaben bzw. Besonderheiten für den Einsatz Ihrer Marketinginstrumente.

Wollen Sie mit einem bestehenden Produkt in einen bestehenden Markt eintreten, so ist das nur durch Verdrängung vorhandener Mitbewerber möglich (blaues Segment der Abbildung unten). Um diesen Marktanteile abzunehmen müssen Sie anders agieren, als wenn Sie z.B. ein neues Produkt in einen bestehenden Markt einführen wollen. Mögliche Marketingstrategien sind eine intensive Bewerbung Ihres Produktes oder/und eine entsprechende Preisstrategie (z.B. Rabatte, Niedrigpreisstrategie).

		MARKT	
		BESTEHEND	NEU
PRODUKT / DIENSTLEISTUNG	NEU	<b>PRODUKTENTWICKLUNG</b> z. B. mp3-Player (durch technologische Neuerung ist eine Alternative z. B. zum CD-Player bei Musikspielgeräten entstanden)	<b>DIVERSIFIKATION</b> z. B. Mobiltelefon (durch die Möglichkeit, mobil und erreichbar zu sein, wurde ein neuer Markt geschaffen)
	BESTEHEND	<b>MARKTDURCHDRINGUNG</b> z. B. Festplatten (allenfalls durch Produktmerkmale wie Leistungsfähigkeit etc. unterschiedlich)	<b>MARKTERWEITERUNG</b> z. B. Teflon (ursprünglich für Luft- und Raumfahrt entwickelt, heute z. B. bei Pfannen verarbeitet)

Abbildung: Produkt-Markt-Matrix  
 ■ Verdrängungsstrategie  
 □ Erweiterungsstrategie

## 6.1 Produktstrategie

Die zentrale Frage für die Produktpolitik lautet: Welche Eigenschaften muss Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung haben, um das relevante Kundenbedürfnis abzudecken?

Auf Basis der Analyse Ihrer Kundensegmente geht es nun um die Ausgestaltung des konkreten Produkts bzw. der konkreten Dienstleistung. Definieren Sie dafür je nach Art des Produkts bzw. der Dienstleistung die Aspekte Qualität, Leistungsumfang, Aussehen, Verpackung etc. Legen Sie zudem fest, durch welchen Service Ihr erweitertes Produkt definiert wird. Zum erweiterten Produkt zählen beispielsweise Wartung, Garantie der Nachlieferung von Verbrauchsmaterial bei Analysegeräten oder Ersatzteillagerung bei komplexen Geräten.

Überprüfen Sie, ob Sie Ihr Produkt den Anforderungen einzelner Kundensegmente gezielt anpassen wollen.

Im Zusammenhang mit der Produktpolitik ist zudem die Entscheidung darüber zu fällen, ob die Produktentwicklung und -gestaltung komplett in Eigenregie erfolgen soll bzw. kann, oder ob bestimmte Leistungen durch Dritte übernommen werden sollen („Make or buy“-Entscheidung). Trifft Letzteres zu, kann es sinnvoll sein, über Kooperationen nachzudenken.

Für einen nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens ist es wichtig, bereits von Anfang an über Erweiterungen oder Weiterentwicklungen Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung nachzudenken. Das dient nicht nur der Risikominimierung, sondern auch der langfristigen Sicherung von Marktanteilen bzw. dem Ausbau der derzeitigen Marktposition.

## 6.2 Preisstrategie

Die zentrale Frage für Ihre Preispolitik lautet: Welchen Preis können Sie für Ihr Produkt verlangen, und welches Ziel verfolgen Sie mit Ihrer Preisstrategie?

Welchen Preis Sie erzielen können, hängt ganz davon ab, wie der Kunde den Nutzen bewertet, den er mit Ihrem Angebot erhält. Das lässt sich ausrechnen bzw. analysieren („value-based pricing“). Daraus lässt sich die erzielbare Preisobergrenze ableiten. Diese liegt etwas unter dem bewerteten Nutzen für den Kunden. Die Preisuntergrenze liegt etwas über Ihren Herstellkosten (Selbstkosten), für kurze Zeit etwas über den variablen Herstellkosten (d.h. Kosten, die sich analog zur Stückzahl der Produkte verändern, z.B. Materialkosten).

Folgende Faktoren beeinflussen Ihre Preisstrategie:

- der Kundennutzen, den Sie bieten,
- Ihre Kosten,
- das Verhältnis von Angebot und Nachfrage,
- die Preisbereitschaft des Kunden,
- die Intensität des Wettbewerbs,
- die von Ihnen definierten Marktanteils- und Umsatzziele.

Die Preisstrategie sollte den angestrebten Zielen angemessen sein bzw. von ihnen abgeleitet werden. Wenn Sie das Ziel einer schnellen Marktdurchdringung verfolgen, wählen Sie einen niedrigen Preis – und erzielen dadurch einen hohen Absatz („Penetrationsstrategie“). Die Alternative hierzu bildet eine Platzierung des Produkts im oberen Preissegment bzw. die Festsetzung eines hohen Preises, um von Anfang an einen möglichst hohen Ertrag zu erzielen und den Preis mit der Zeit und neuen Kunden langsam zu senken („Abschöpfungsstrategie“).

- MARKETING / VERTRIEB**
- Wie bringe ich mein Produkt „an den Mann“?
  - Definition Marktpositionierung und Markteintrittsstrategie
  - Einsatz von Marketinginstrumenten und Marketing-Mix
  - Kommerzialisierungsstrategie und Vertriebswege

## MARKETING / VERTRIEB

- *Wie bringe ich mein Produkt „an den Mann“?*
- *Definition Marktpositionierung und Markteintrittsstrategie*
- *Einsatz von Marketinginstrumenten und Marketing-Mix*
- *Kommerzialisierungsstrategie und Vertriebswege*



Penetrationsstrategien gehen prinzipiell mit hohen Anfangsinvestitionen einher, damit die höhere Nachfrage auch gedeckt werden kann. Die höheren Investitionen ziehen eine höhere Fixkostenbelastung nach sich, die für junge, kapitalschwache Unternehmen existenzbedrohend sein kann. Wenn Sie Ihre neu entwickelte Technologie zum Industriestandard machen wollen und genug finanzielle Reserven haben, ist eine Penetrationsstrategie wirkungsvoll.

### 6.3 Distributions- / Vertriebsstrategie

Die zentrale Frage, die Sie sich im Zusammenhang mit Ihrer Vertriebsstrategie stellen müssen, lautet: Wie wollen Sie mit Ihrem Produkt zu den Kunden gelangen? Oder: Auf welchem Weg bzw. über welchen Vertriebskanal wollen Sie Ihr Produkt absetzen?

Zum Thema Vertrieb gibt es grundsätzlich zwei Alternativen:

- a) Ihr Unternehmen übernimmt den Vertrieb selbst (Direktvertrieb) oder
- b) Sie übertragen den Vertrieb einer spezialisierten Organisation (indirekter Vertrieb).

Bei komplexen, erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen, für deren Vertrieb ein hohes technologisches Verständnis erforderlich ist, bietet sich der Direktvertrieb an. Ein wesentlicher Vorteil des Direktvertriebs ist der direkte Kontakt zum Anwender, der für die Weiterentwicklung der Produkte von großem Nutzen ist. Allerdings ist der Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation sehr kostenintensiv. Forschungs- und technologieorientierte Start-ups können Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen mit relativ geringen Kosten auch über das Internet direkt vertreiben. Es ist im Life-Sciences-Umfeld durchaus üblich, Co-Marketing-Vereinbarungen abzuschließen und damit bestehende Vertriebssysteme größerer Unternehmen zu nutzen.

Der indirekte Vertrieb eignet sich für selbsterklärende, weniger komplexen Produkte oder bietet sich bei geographisch weit entfernt liegenden Kunden an. Rechnen Sie die Kosten eines indirekten Vertriebs gegen die Kosten des Aufbaus einer eigenen Vertriebsniederlassung und entscheiden Sie fallspezifisch, welche Alternative sich lohnt. Achten Sie dabei darauf, dass die Vertriebskosten durch Ihre Marge abgedeckt werden können.

Beantworten Sie für die Wahl Ihres Vertriebskanals folgende Fragen:

- Welche kundenspezifischen Anforderungen sind zu berücksichtigen?
- Wie groß ist die Menge Ihrer potenziellen Kunden?
- Wie sind Ihre potenziellen Kunden geographisch verteilt?
- Wie ist das Kaufverhalten Ihrer potenziellen Kunden?
- Welche Vertriebsart ist in der Branche bzw. bei Ihren Produkten üblich? Gibt es Gründe, hiervon abzuweichen?
- Welche produktspezifischen Anforderungen gilt es beim Vertrieb zu berücksichtigen?
- Ist Ihr Produkt erklärungs- oder servicebedürftig?
- Welche Transportmöglichkeiten erlaubt das Produkt?
- Müssen bestimmte Vorschriften berücksichtigt werden?
- In welchem Preissegment liegt Ihr Produkt?
- Welche unternehmensspezifischen Vorgaben bzw. Grenzen sind zu beachten?
- Wie groß ist der einzelne Auftrag? Können Sie z.B. die Fülle von Kleinaufträgen organisatorisch bzw. personell meistern?
- Wie wichtig ist der direkte Kontakt zu Ihren Kunden für Sie (z.B. direktes Feedback für Produktgestaltung oder für Marktanalyse)?
- Können Sie sich den Vertrieb bis zum Verbraucher leisten?

## 6.4 Kommunikationsstrategie

Folgende zentrale Frage ist bei der Definition Ihrer Kommunikationspolitik zu beantworten: Mit welchen Kommunikationsmitteln wollen Sie den Kunden die Vorteile Ihres Angebots vermitteln und die Kaufentscheidung herbeiführen?

Kunden kaufen nur Produkte oder Dienstleistungen, die sie kennen. Junge Start-up-Unternehmen verfügen meist nicht über aussagekräftige und übersichtliche Informationen über das konkrete Unternehmensangebot.

Mittels Ihrer Unternehmenskommunikation informieren Sie Ihre Kunden über Ihre Produkte oder Dienstleistungen, deren Qualität, Preiswürdigkeit und Ihre Bezugsquellen. Sie beantwortet die Fragen:

- Was genau bieten Sie an?
- In welcher Qualität?
- Zu welchem Preis?
- Wo und wie kann man es kaufen?

Das Ziel der Kommunikation ist es, Ihre Kunden davon zu überzeugen, dass Ihr Produkt im Vergleich zum Konkurrenzprodukt den größten Kundennutzen bietet. Hierfür gilt es die Instrumente der Unternehmenskommunikation (Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations (PR), Direktmarketing oder Sponsoring) bestmöglich und zielgerichtet bzw. zielgruppenspezifisch einzusetzen.

Orientieren Sie Ihre Kommunikation an Ihren Kunden, denn Ihre Kunden bestimmen mit Ihrer Kaufentscheidung, ob Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen erfolgreich am Markt etabliert werden können. Konzentrieren Sie sich auf jene Personen, die effektiv die Kaufentscheidung treffen. Beachten Sie, dass dies oft nicht die Gruppenleiter sind, sondern Assistenten oder Techniker!

### MARKETING / VERTRIEB

- *Wie bringe ich mein Produkt „an den Mann“?*
- *Definition Marktpositionierung und Markteintrittsstrategie*
- *Einsatz von Marketinginstrumenten und Marketing-Mix*
- *Kommerzialisierungsstrategie und Vertriebswege*

## MARKETING / VERTRIEB

- Wie bringe ich mein Produkt „an den Mann“?
- Definition Marktpositionierung und Markteintrittsstrategie
- Einsatz von Marketinginstrumenten und Marketing-Mix
- Kommerzialisierungsstrategie und Vertriebswege

Stimmen Sie Ihre Kommunikation und Ihre Werbung auf Ihre Zielgruppe(n) ab. Nutzen Sie hier die Informationen, die Ihnen als Grundlage für die Markt- bzw. Kundensegmentierung gedient haben.

Für Ihre Kommunikation steht Ihnen eine ganze Reihe von Medien zur Verfügung. Welches für Ihre Zwecke in Frage kommt, hängt in der Hauptsache von drei Fragen ab:

- Wie viele Menschen wollen Sie erreichen?
- Wollen Sie einen relativ fest umrissenen und bekannten Kundenkreis erreichen?
- Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung?

Da im Bereich Life Sciences viele Produkte „business-to-business“ verkauft werden, sind folgende Kommunikationskanäle sinnvoll:

- Direktmarketing: Direct Mail an ausgewählte Kunden, Telefonmarketing, Internet
- Werbung in Fachzeitschriften
- Fachkongresse und Messen
- Kundenbesuche

Beachten Sie die rechtlichen Bestimmungen, denn nicht jede Art von Werbung/Kommunikation ist erlaubt, so z.B. die unaufgeforderte Werbung per Telefon, Telefax, SMS oder E-Mail. Vergleiche mit Konkurrenten oder deren Produkten sind unter den Voraussetzungen des § 6 UWG (Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb) in engem Umfang zulässig.

### LEITFRAGEN MARKETING UND VERTRIEB

- Welche Kundenwünsche wollen Sie erfüllen? Welche Eigenschaften muss Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung haben, um es bzw. sie erfolgreich zu verkaufen?
- Welches ist Ihr besonderer Kundennutzen (z. B. ein besonderer Service oder Ersatzteildienst)?
- Welche Marktbedingungen (Kunden, Konkurrenz) müssen Sie berücksichtigen?

- Welchen Preis können oder wollen Sie für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung verlangen?
- Wie soll Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung die Kunden erreichen?
- Welche Instrumente (Werbung/Kommunikation) wollen Sie einsetzen, um den Kunden die Vorteile Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung zu vermitteln?

### LEITFRAGEN VERTRIEB

- Wie groß ist die Zahl Ihrer potenziellen Kunden? Wo liegen sie geographisch?
- Welche Einkaufsgewohnheiten haben Ihre Kunden (z. B. „One-Stop-Shopping“, Spezialvertrieb)?
- Über welchen Vertriebsweg erreichen Sie Ihre Kunden?
- Wie erklärungsbedürftig ist Ihr Produkt?
- Welcher Vertriebskanal lässt sich durch die Marge Ihres Produkts abdecken?
- Welche besonderen Anforderungen an die Logistik sind mit Ihrem Produkt verbunden? Kann es (länger) gelagert werden?
- Sind bestimmte Transportvorschriften zu beachten?
- Gibt es Einfuhrbeschränkungen?

### ACHTUNG

- Warum Marketing? Marketing schafft Wettbewerbsvorteile.
- Einer der größten Marketingfehler ist es, den effektiven Markt eines Produkts nicht präzise zu definieren und damit zu über- oder zu unterschätzen.
- Ihr Angebot muss unter verschiedenen Gesichtspunkten (Kernprodukt, Design, Verpackung, Service) eine marktgerechte Lösung anbieten.
- Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung sollte anders (besser, günstiger) als das Angebot der Konkurrenz sein.



#### MARKETING / VERTRIEB

- *Wie bringe ich mein Produkt „an den Mann“?*
- *Definition Marktpositionierung und Markteintrittsstrategie*
- *Einsatz von Marketinginstrumenten und Marketing-Mix*
- *Kommerzialisierungsstrategie und Vertriebswege*

- Der Preis muss exakt auf Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung und Ihre Kunden ausgerichtet sein. Bei Kunden, die bereit sind, für qualitativ hochwertige Produkte einen höheren Preis zu bezahlen (z.B. Mercedes-Fahrer), kann man den Preis für das angebotene Produkt (in diesem Fall den Mercedes) höher ansetzen. Hat man ein Produkt, das qualitativ nicht so hochwertig ist oder Kunden, die für Qualität nicht unbedingt mehr bezahlen wollen, ist das bei der Preisbestimmung zu berücksichtigen.
- Der Vertrieb muss dem Kunden das Produkt leicht zugänglich machen. Kein Kunde wird auf Dauer kaufen, wenn es für ihn kompliziert ist, Ihr Angebot wahrzunehmen.
- Was der Kunde nicht kennt, kann er nicht kaufen. Nur wenn das Image Ihres Angebots und Ihres Unternehmens positiv ist, können Sie eine langfristige Beziehung zu Ihren Kunden aufbauen.
- Verzichten Sie auf keinen Fall auf Kommunikation. Lassen Sie etwas von sich sehen oder hören. Schon das kann der erste Wettbewerbsvorteil vor den Konkurrenten sein, die dies nicht tun.

## Aus der Praxis: Dr. Heinz Haubruck über die Gründung der DIARECT AG



Dr. Heinz Haubruck und Prof. Dr. Bodo Liedvogel gründeten 1998 die DIARECT AG und verzichteten dabei bewusst auf Fremd-Investoren. Eine Entscheidung, die sich als richtig erwiesen hat, wie Vorstand Dr. Heinz Haubruck im Rückblick berichtet.

**SIE HABEN SICH GLEICH ZU BEGINN IHRER GRÜNDUNG EINEN NETTEN LUXUS GELEISTET, INDEM SIE POTENZIELLEN INVESTOREN DIE ROTE KARTE GEZEIGT HABEN. KANN MAN DAS SO SAGEN?**

Eigentlich nicht. Wir haben gewusst, dass mit Diagnostik nicht genug Geld zu verdienen ist, um einen Investor zufrieden zu stellen. Die Margen, die ein Investor braucht, lassen sich eigentlich nur in der Pharmaindustrie verdienen. Unsere Entscheidung gegen klassische Investoren war schließlich auch unsere Rettung. Als 2001 die Zeiten für die Biotechnologie enger geworden sind, wären wir untergegangen, wenn wir nicht privat finanziert gewesen wären. Wir hätten die Renditen von 20 bis 25 Prozent, die von Beteiligungsgesellschaften damals vorgegeben waren, nie erreichen können. In der Diagnostik sind zehn Prozent Rendite bereits richtig gut, aber die erreicht man bestimmt nicht in den ersten fünf Jahren.

**SIE HABEN ALSO AUF FREMDKAPITAL VERZICHTET UND SIND DEN GANZ KLASSISCHEN WEG DER GELDBESCHAFFUNG GEGANGEN – NÄMLICH ZUR BANK. IST DAS FÜR EINEN BIOTECH-GRÜNDER NICHT ETWAS UNGEWÖHNLICH?**

Ja, auf jeden Fall. Wir haben das Risiko komplett selbst getragen und uns bis über beide Ohren verschuldet. Allerdings hatten wir ein sehr genaues Wissen über unsere Produkte und unsere Kunden. Und wir wussten, dass die Kunden uns schon kennen, denn, und auch das ist ungewöhnlich – die beiden DIARECT-Gründer hatten zusammen bereits über 20 Jahre Industrieerfahrung. Normalerweise machen sich Leute aus dieser Position heraus nicht mehr selbstständig. Unsere Gründung verlief also sogar im doppelten Sinne ungewöhnlich. Doch wir wussten, was uns erwartet. Wir brauchten dann zwar ein Jahr länger als geplant, aber es hat funktioniert. Daraus folgt ein Rat für Gründer: man sollte genug Puffer einplanen. Ein finanzieller Puffer, der einem Zeit verschafft, ist unglaublich hilfreich.

**WIE VIEL EIGENKAPITAL HABEN SIE MITGEBRACHT?**

Die DIARECT ist damals finanziert worden mit 500.000 DM Eigenkapital, wir haben also unsere gesamten Ersparnisse investiert. Das hat wiederum den Banken gezeigt, dass wir an unsere Idee glauben. Aber ich will auch betonen: aus der Position, aus der wir gegründet haben, ist das Risiko, das wir eingegangen sind, eigentlich zu groß gewesen.

**SIE HATTEN ABER BEREITS VIEL ERFAHRUNG IN DER DIAGNOSTIKBRANCHE.**

Ja, das stimmt. Aber wir haben damals eine klare Entscheidung getroffen, nämlich nicht ins Endproduktgeschäft zu gehen, obwohl wir uns dort am besten auskannten. Wir wollten eine Stufe zurückgehen ins Komponentengeschäft, weil wir dort bessere Margen gesehen haben. Wir kamen aus einer Firma, die fertige Assays angeboten hatte und kannten daher das Problem, diese Komponenten in hoher Qualität zu bekommen. Daher haben wir den Markt eher bei den Komponenten gesehen, anstatt mit einem eigenen Assay in Konkurrenz zu hunderten von Firmen zu gehen. Die sind jetzt unsere Kunden.

**WELCHE TIPPS WÜRDEN SIE GRÜNDERN GEBEN?**

Das Wichtigste für einen Gründer ist, sich zu überlegen, wann er ein Produkt hat und wann er damit Geld verdienen kann. Alles andere ist sehr riskant, denn am Ende zählt nur die Rechnung, die der Kunde bezahlt. Geld sollte über Produkte reinkommen und nicht über Förderprogramme. Ich glaube auch, dass zu viele Gründer den Labormaßstab bereits als Produktionsmaßstab sehen und den Aufwand unterschätzen, den man hat, wenn man vom Labormaßstab in die Produktion gehen will. Naturwissenschaftler tendieren dazu zu glauben, dass wenn eine Sache einmal funktioniert, sie immer funktioniert. Doch das tut sie nicht.

**WIRD DAS THEMA „STANDARDISIERUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN“ UNTERSCHÄTZT?**

Ganz sicher. Qualität zum Beispiel ist heutzutage kein Verkaufsargument mehr. Das zeigen Umfragen. Qualität wird vorausgesetzt. Wer als Start-up-Unternehmen am Anfang Qualitätsprobleme hat, wird sich davon nie wieder erholen. Schlechte Qualität spricht sich schnell herum, über gute Qualität wird nicht geredet, sie wird einfach erwartet.

**WÜRDEN SIE WIEDER GRÜNDEN?**

Ganz klar: „Jein“. Wenn man eine privat gehaltene Firma gründet, dann ist das eben ein 24-Stunden-Job. Selbstständig heißt ‚ständig selbst‘. Ich wünsche mir manchmal, dass die Phasen, in denen man abschalten kann, länger wären. Und dann ist da noch das hohe Risiko, das man eingeht. Soviel zur Negativseite.

Auf der positiven Seite steht aber eindeutig die Freiheit der Entscheidung. Das ist wirklich eine ganz beeindruckende Sache. Jetzt, wo es unserem Unternehmen gut geht, wo wir elf Jahre alt sind, eigene Entwicklungen machen und eigene Projektentscheidungen treffen können, aus dem Cashflow heraus neue Geräte finanzieren können, ist das eine wunderschöne Art zu arbeiten.

**REALISIERUNGSPLAN**

- Arten und Ebenen von Plänen
- Einsatz und Nutzen von Plänen
- Darstellung von (Meilenstein-)Plänen

Eine realistische Planung zu erstellen, ist eine ziemliche Herausforderung, zumal es sich dabei im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung um eine Größe mit vielen Unbekannten handelt. Sie als Gründer stehen eventuell auch noch am Anfang Ihrer Karriere als Unternehmer, haben vielleicht wenig Erfahrung mit dem Aufbau eines Unternehmens und noch keine derart komplexe Planung erstellt.

Da sich Pläne immer auf die Zukunft beziehen und sich diese nun einmal nicht (präzise) vorhersagen lässt, muss man bei der Erstellung immer wieder Annahmen treffen. Doch wie geht man dabei vor? Geht man besser von einem optimistischen oder einem pessimistischen Entwicklungsverlauf aus? Eine Planung ist aufgrund dieser Unsicherheiten immer auch mit Risiken verbunden. Schließlich werden auf deren Basis Entscheidungen getroffen,

Investitionen getätigt oder andere Maßnahmen umgesetzt, die schwerwiegende Folgen haben können, wenn sich die tatsächliche Entwicklung Ihres Unternehmens deutlich von der Planung unterscheidet. Umso wichtiger ist es, diese möglichst realistisch zu erstellen, die Erreichbarkeit bestimmter Meilensteine kritisch zu hinterfragen und im Rahmen Ihres Unternehmenscontrollings die Abweichungen von Plan- und Ist-Zahlen stetig zu analysieren.

In diesem Abschnitt Ihres Businessplans geht es darum, die geplante Entwicklung Ihres Unternehmens plausibel und glaubwürdig darzustellen. Die Realisierungsplanung ist die logische Fortführung der vorangegangenen Analysen und Schritte. Achten Sie daher darauf, dass keine Widersprüche oder Inkonsistenzen zwischen den Schritten bestehen.

- ▶ Investitionen werden nach Plan getätigt, Ressourcen werden aufgebaut, laufende Kosten steigen (hohe sogenannte „burn-rate“)
- ▶ Planung wird nicht erreicht; ein bestimmter Meilenstein verschiebt sich, und damit verbundene Einnahmen bleiben aus
- ▶ Eine finanzielle Notsituation entsteht; dem Unternehmen geht das Geld aus
- ▶ Gelingt es nicht, weiteres Geld einzuwerben, steht das Unternehmen vor dem Aus

**ZU OPTIMISTISCHE PLANUNG****ERGEBNIS:  
UNTERNEHMEN STEHT VOR DEM AUS****ZU PESSIMISTISCHE PLANUNG**

- ▶ Das Absatzpotenzial ist deutlich höher als vermutet; bestehende Ressourcen reichen nicht aus, um die Nachfrage zu decken
- ▶ Kundenverlust droht, weil a) man versucht, mit den bestehenden Ressourcen den höheren Bedarf zu decken und das unweigerlich zu Qualitätsproblemen führt oder b) Wettbewerber die Nachfrage decken und Marktanteile gewinnen
- ▶ Notwendige Investitionen für schnelleres Wachstum erfordern weiteres Kapital, das aus der Not heraus evtl. zu ungünstigen Konditionen eingeworben wird und dazu führen kann, dass das Unternehmen später daran scheitert (sogenanntes Bankrott-Wachsen)

Bei der Realisierungsplanung geht es darum, die Umsetzung Ihrer Ziele zu definieren. Dafür sind jeweils Verantwortliche, Aufgaben, Zeit und Ressourcen festzulegen. Bei der Erstellung einer Planung ist also zu bestimmen wer was mit welchen Mitteln bis wann machen soll. Bedenken Sie, dass Planung ohne wirksame Zielkontrolle sinnlos ist, und definieren Sie, wie Ergebnisse kontrolliert werden sollen.

Verzichten Sie bei der Darstellung Ihrer Realisierungsplanung im Businessplan auf zu viele Details. Stellen Sie die wesentlichen Meilensteine und die wichtigsten Zusammenhänge bzw. Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen übersichtlich dar und geben Sie einen Überblick über den Realisierungsverlauf. Machen Sie sich Gedanken über den sogenannten kritischen Pfad. Dieser beschreibt, welche terminlichen Verschiebungen von Meilensteinen derartige zeitliche Verzögerungen in Ihrem Gesamtprojekt nach sich ziehen, dass die Umsetzung bzw. der Erfolg gefährdet wird.

Abbildung: Die Folgen zu optimistischer bzw. zu pessimistischer Planung

Die Basis für die verdichtete Realisationsplanung sollten Teilpläne (u. a. Marketing- und Vertriebsplan, inklusive Informations- und Kommunikationsplan, Absatz- und Produktionsplan, Finanzplan inklusive Personalplan und Investitionsplan) bilden. In diesen Teilplänen sollten wiederum die wichtigsten Meilensteine definiert sein.

**LEITFRAGEN**

- Welche Aufgaben muss Ihr Unternehmen künftig bewältigen? Wie können die Aufgaben sinnvoll zu Arbeitspaketen zusammengefasst werden?
- Welche Meilensteine sind in der Entwicklung Ihres Unternehmens wichtig? Wann müssen sie erreicht sein (Balkendiagramm für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren)?
- Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen verschiedenen Aufgaben und Meilensteinen?
- Wo liegt der kritische Pfad Ihrer Planung?

**ACHTUNG**

- Planen sie nicht mit falschen Zahlen oder mit zu optimistischen Annahmen. Beides kann das gesamte Projekt gefährden.
- Geben Sie Meilensteine an. Zeigen Sie, dass Sie sich gewisse Etappenziele in der Entwicklung Ihres Unternehmens gesetzt haben.
- Sind bestimmte Kriterien für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens nicht erfüllt, scheidert das Projekt. Stellen sie einen kritischen Pfad dar!
- Erarbeiten Sie unterschiedliche Szenarien für die Realisierung Ihres Unternehmens. Stellen sie eine Best-case sowie eine Worst-case-Betrachtung an. Überlegen Sie sich, wie Ihr Vorhaben noch gerade so funktionieren kann. Dies sollte Ihr Worst-case-Szenario darstellen.

**REALISIERUNGSPLAN**

- Arten und Ebenen von Plänen
- Einsatz und Nutzen von Plänen
- Darstellung von (Meilenstein-)Plänen

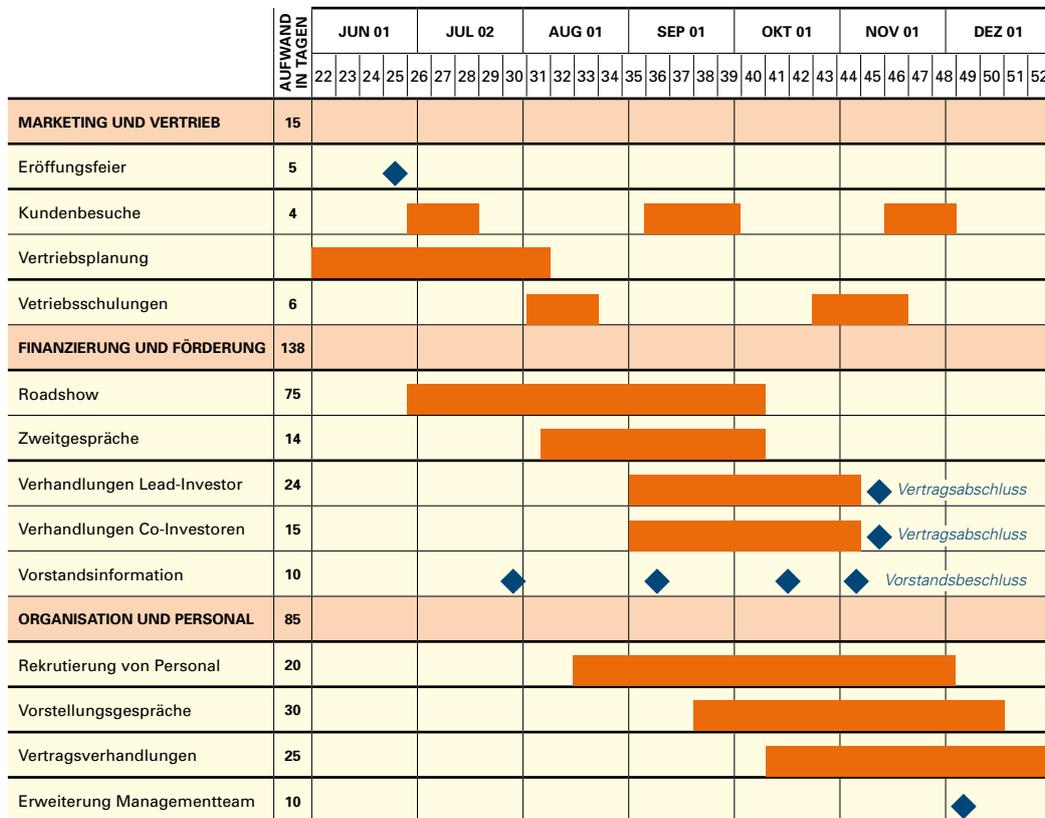


Abbildung: Darstellung einer Realisationsplanung

◆ Meilensteine

**ORGANISATION UND PERSONAL**

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung

## 8.1 Unternehmensmodell/-konzept

Nachdem Sie nun zahlreiche Analysen, Abschätzungen und strategische Überlegungen durchgeführt haben, gilt es nun, die Ergebnisse der vorigen Kapitel in eine reale Firmenstruktur zu übertragen und Ihr Unternehmen praktisch zu organisieren. Dafür sind Einzelschritte und -tätigkeiten zu einem Unternehmenskonzept zusammenzuführen. In dieses Konzept müssen Aufgaben, Verantwortungen und Zuständigkeiten von Geschäftsführung und Mitarbeitern eingefügt werden. So entsteht Schritt für Schritt eine Organisationsform.

Bevor Sie sich an die Ausarbeitung Ihres Unternehmenskonzepts machen, sollten Sie sich zunächst Gedanken über das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens machen. Man unterscheidet drei grundsätzliche Modelle von Biotech-Unternehmen:

### 1. PRODUKTORIENTIERTES UNTERNEHMEN

Sie entwickeln mithilfe neuer, eigener oder bereits bekannter Technologien eigene Produkte, z. B. Medikamente und Diagnostika.

### 2. PLATTFORMTECHNOLOGIE-UNTERNEHMEN

Klassischerweise entwickeln diese Firmen eine Plattform, bzw. einen Satz an integrierten Technologien und stellen diese für verschiedene Anwendungen bereit. Ein Vorteil dieses Geschäftsmodells ist die relativ schnelle Generierung von Umsätzen.

### 3. DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

In diesem Geschäftsmodell bieten Unternehmen ihre Dienstleistung gegen Entgelt an, und zwar in Form von Services, Auftragsforschung oder Auftragsproduktion.

Zwischen all diesen Unternehmensformen gibt es natürlich auch Mischformen, die sogenannten „Dualen Modelle“ oder „Hybridmodelle“, bei denen zum Beispiel Technologieplattformen mit Service und mit der Herstellung von Produkten kombiniert werden.

Die unternehmerische Tätigkeit besteht aus einer Reihe von Einzelschritten und -tätigkeiten. Um diese sinnvoll zu organisieren, müssen Sie die Abläufe im Unternehmen definieren (Ablauforganisation) und darauf basierend den betrieblichen Aufbau (Aufbauorganisation) skizzieren. Zusammen ergeben diese Überlegungen die Grundlage der Unternehmenskonzeption.

Gehen Sie dafür zunächst von einem generischen Geschäftssystem aus, wie in der folgenden Abbildung dargestellt. Es trifft auf fast alle Industrien und Unternehmen zu.

Übertragen Sie das generische Geschäftssystem auf Ihre Situation und konkretisieren Sie die für Ihren Fall wesentlichen Funktionsbereiche. Definieren Sie Ihre Schwerpunkte, legen Sie aber auch Aktivitäten und Funktionsbereiche fest, die Sie in Ihrem Unternehmen nicht selbst abdecken wollen („make or buy“). Gerade für Start-up-Unternehmen ist es wichtig, ihre Energie auf wenige Schritte des Geschäftssystems auszurichten und sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren.



Abbildung: Generisches Geschäftssystem

Aktivitäten, die außerhalb des gewählten Fokus liegen, sollten Sie Dritten übertragen. Auch unterstützende Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens, wie zum Beispiel die Buchhaltung oder das Personalwesen, können Sie nach außen vergeben.



Abbildung: Portfolio-Analyse als Basis für Unternehmensentscheidungen  
 Quelle: Boutellier, Roman; Völker, Rainer; Voit, Eugen: Innovationscontrolling: Forschungs- und Entwicklungsprozesse gezielt planen und steuern; München/Wien; Hanser Verlag, 1999

Treffen Sie Ihre „make or buy“-Entscheidung nach reiflicher Überlegung. Beziehen Sie die Aspekte strategische Bedeutung der Funktionen oder Tätigkeiten, Eignung und Marktangebot in Ihre Überlegungen mit ein. Aufgaben, die von strategischer Bedeutung für Ihr Unternehmen sind, werden Sie sicherlich selbst erfüllen wollen. Es gibt allerdings auch Aufgaben, für die Ihnen im eigenen Unternehmen die Kompetenz fehlt. Diese sollten Sie in jedem Fall an Dritte vergeben, außer es gibt im Markt kein Angebot hierfür, weil die Anforderungen vielleicht zu speziell sind. Dann läge die Überlegung nahe, die Aufgabe in Kooperation mit einem Partner, der die notwendigen Fähigkeiten besitzt, anzugehen. Eine weitere Option kann z.B. die Einlizenzierung bestimmter Technologien sein, die Sie in die Lage versetzt, die Aufgabe selbst zu bewältigen.

Überlegen Sie sich bereits im Businessplan, welche Kooperationen Sie anstreben. Partnerschaften bieten Start-up-Unternehmen die Chance, von den Stärken etablierter Unternehmen zu profitieren und sich auf den Aufbau eigener Stärken zu konzentrieren. Dadurch können Sie schneller wachsen, als es im Alleingang möglich ist.

#### LEITFRAGEN

- Ist der Aufbau Ihres Geschäftssystems logisch und vollständig?
- Was bildet Ihr Kerngeschäft?
- Welche Leistungen erbringen Sie selbst („make“), und welche kaufen Sie zu („buy“)?
- Welche Partner benötigen Sie?
- Welches sind Ihre bevorzugten Partner?
- Aus welchen Gründen möchten Sie mit diesen Partnern zusammenarbeiten?
- Welche Vorteile ergeben sich für Sie und für Ihre Partner aus der Zusammenarbeit?

#### ORGANISATION UND PERSONAL

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung

**ORGANISATION UND PERSONAL**

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung

## 8.2 Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform bestimmt unter anderem Fragen der Haftung und der Rechte der Gesellschafter, der Geschäftsführung, der steuerlichen Behandlung sowie der Art und Weise, wie das Unternehmen organisiert sein muss. Je nach Rechtsform unterscheiden sich zudem die Pflichten eines Unternehmens, z.B. Buchführungs- oder Veröffentlichungspflichten.

Die Frage nach der Rechtsform des Unternehmens stellt sich nicht nur bei der Gründung Ihres Unternehmens, denn im Laufe der Zeit können veränderte Rahmenbedingungen eine Anpassung der Unternehmensstruktur und gegebenenfalls der Rechtsform erfordern. Eine Umfirmierung kann im Zuge einer Fusion oder

Kooperation sowie im Zusammenhang mit der Veräußerung des Unternehmens notwendig bzw. sinnvoll sein. Ist ein Börsengang geplant, muss das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umfirmiert werden.

Die relevanten Rechtsformen für den Bereich Life Sciences sind überwiegend Kapitalgesellschaften:

- GmbH (und Sonderformen Mini GmbH – formal genannt: UG (haftungsbeschränkt))
- große und (kleine) AG

Weitere Rechtsformen:

- GbR
- GmbH & Co. KG
- Englische Limited
- Europäische SA

### PERSONENGESELLSCHAFTEN

#### GESELLSCHAFT DES BÜRGERLICHEN RECHTS (GBR- ODER BGB-GESELLSCHAFT) – EINFACHE PARTNERSCHAFT

Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kleingewerbetreibende</li> <li>▶ Freiberufler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mindestens 2 Gesellschafter</li> <li>▶ formfreier Gesellschaftervertrag</li> <li>▶ kein Mindestkapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jede Geschäftspartnerschaft kann die Form einer GbR annehmen: Kleingewerbetreibende, Praxisgemeinschaften, Freie Berufe, Arbeitsgemeinschaften.</li> <li>▶ Besondere Formalitäten sind nicht erforderlich, sogar eine mündliche Vereinbarung reicht, wenngleich ein schriftlicher Vertrag empfehlenswert ist.</li> <li>▶ Für die Kompetenzen der Gesellschafter bietet die GbR einen breiten Spielraum.</li> </ul>		

#### GMBH & CO. KG – VIELSEITIGE MÖGLICHKEITEN

Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kaufleute, die zusätzliches Kapital benötigen, oder Gesellschafter, die keine persönliche Haftung übernehmen wollen und von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden können</li> <li>▶ Besonderheit: persönlich haftender Gesellschafter ist die GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ein oder mehrere Komplementär(e)</li> <li>▶ ein oder mehrere Kommanditist(en)</li> <li>▶ formfreier Gesellschaftsvertrag</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ Mindestkapital für die GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ GmbH haftet als Komplementärin mit ihrem Gesamtvermögen. Im Ergebnis haftet die GmbH &amp; Co. KG wie eine GmbH, zuzüglich der Kommanditeinlage</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Gründungsformalitäten sind aufwendiger als bei den oben genannten Rechtsformen.</li> <li>▶ Es handelt sich um eine KG, bei der statt einer natürlichen Person eine GmbH persönlich haftende Gesellschafterin (Komplementärin) ist. Daher ist die Haftung im Ergebnis wie bei einer GmbH beschränkt.</li> <li>▶ Die Gesellschafter der GmbH sind meist gleichzeitig Kommanditisten der KG.</li> <li>▶ Von der Höhe der Vermögenseinlage der GmbH (Komplementärin) und der jeweiligen Kommanditisten hängen die jeweiligen Entscheidungsbefugnisse und natürlich auch die Verteilung der Gewinne und Verluste ab.</li> </ul>		

Quelle: Gründerzeiten Nr. 33: Ein festes Fundament! Thema: Rechtsformen

KAPITALGESELLSCHAFTEN		
<b>GMBH – GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG</b>		
Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unternehmer, die die Haftung beschränken oder nicht aktiv mitarbeiten wollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mindestens 1 Gesellschafter (Ein-Personen-GmbH)</li> <li>▶ Gesellschaftsvertrag oder Musterprotokoll bei einfachen Gründungen</li> <li>▶ beide müssen notariell beurkundet werden</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ Mindeststammkapital: 25.000 Euro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ in Höhe der Stammeinlage bzw. in Höhe des Gesellschaftsvermögens</li> </ul>
<b>GMBH-VARIANTE: UNTERNEHMERGESELLSCHAFT UG (HAFTUNGSBESCHRÄNKT)</b>		
Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gründer kleiner Unternehmen, die die Haftung beschränken wollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mindestens 1 Gesellschafter</li> <li>▶ Gesellschaftsvertrag oder Musterprotokoll bei einfachen Gründungen</li> <li>▶ beide müssen notariell beurkundet werden</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ Mindeststammkapital: 1 Euro (Höhe der Kapitalausstattung sollte sich nach dem jeweiligen Bedarf richten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ in Höhe der Stammeinlage bzw. in Höhe des Gesellschaftsvermögens</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Musterprotokoll erleichtert einfache Standardgründungen (Bargründung, max. 3 Gesellschafter); es kombiniert Gesellschaftsvertrag, Gesellschafterliste und Bestellung des Geschäftsführers.</li> <li>▶ Es kann einen oder mehrere Gesellschafter geben, von denen einer oder mehrere als Geschäftsführer ausgewiesen sind (auch angestellte Geschäftsführer sind möglich).</li> <li>▶ Trotz beschränkter Haftung: Kreditgeber achten in der Regel darauf, dass ihnen bei der Aufnahme von Krediten private Sicherheiten angeboten werden.</li> <li>▶ Wollen Sie in Ihrer GmbH das Sagen haben, müssen Sie per Vertrag zum Geschäftsführer bestellt, und Ihre Befugnisse sowie die Gewinnverteilung müssen festgelegt werden.</li> <li>▶ Wollen Sie die Führung in einer GmbH sicherstellen, so sollten mehr als 50 Prozent der oben erwähnten Einlagen von Ihnen sein!</li> <li>▶ Bei UG (haftungsbeschränkt): Pflicht zur Rücklagenbildung, bis ein Stammkapital von 25.000 Euro aufgebracht ist.</li> </ul> <p>Achtung: Gesellschafter haften zusätzlich mit Privatvermögen bei persönlichen Krediten oder Bürgschaften. Sie haften auch persönlich bei Verstößen gegen die strengen Regeln über das GmbH-Kapital sowie bei der sogenannten Durchgriffshaftung (z. B. bei bestimmten Schadenersatzansprüchen).</p>		
<b>KLEINE AKTIENGESELLSCHAFT (AG)* – ALTERNATIVE FÜR MITTELSTÄNDLER</b>		
Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unternehmer, die zusätzliches Kapital benötigen und/oder zum ausschließlichen Zweck der Unternehmensübertragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AG ohne Börsennotierung</li> <li>▶ Anleger sind i.d.R. Mitarbeiter, Kunden oder Nachfolger</li> <li>▶ Unternehmer kann alleiniger Aktionär und Vorstand sein</li> <li>▶ Vorstand hat Entscheidungsbefugnis</li> <li>▶ Aufsichtsrat hat Kontrollbefugnis</li> <li>▶ notarielle Satzung</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ Grundkapital: 50.000 Euro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ beschränkt auf Gesellschaftsvermögen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Existenzgründer haben die Möglichkeit, eine kleine AG allein zu gründen (als alleiniger Aktionär und Vorstand, sie benötigen jedoch zusätzlich drei Aufsichtsräte).</li> <li>▶ Sie können weitere Anleger an ihrem Vorhaben durch die Ausgabe von Aktien oder durch die Aufnahme von Kunden als Gesellschafter beteiligen.</li> <li>▶ Bis zu einer Größe von 500 Mitarbeitern ist keine Mitbestimmung im Aufsichtsrat vorgesehen.</li> </ul>		
<b>GROSSE AKTIENGESELLSCHAFT (AG)</b>		
Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unternehmer, die zusätzliches Kapital benötigen und/oder zum ausschließlichen Zweck der Unternehmensübertragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AG mit/ohne Börsennotierung</li> <li>▶ Anleger sind i.d.R. Mitarbeiter, Kunden oder Nachfolger</li> <li>▶ Vorstand hat Entscheidungsbefugnis</li> <li>▶ Aufsichtsrat hat Kontrollbefugnis</li> <li>▶ notarielle Satzung</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ Grundkapital: 50.000 Euro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ beschränkt auf Gesellschaftsvermögen</li> </ul>

**ORGANISATION UND PERSONAL**

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung

Quelle: Gründerzeiten Nr. 33: Ein festes Fundament! Thema: Rechtsformen  
 \* Die „kleine AG“ ist keine eigenständige, „neue“ Rechtsform, sondern lediglich eine nicht börsennotierte AG mit einer überschaubaren Zahl von Anteilseignern, die auf eine Reihe von formellen Erleichterungen zurückgreifen kann.

## ORGANISATION UND PERSONAL

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung

Beachten Sie, dass sich die Sonderform der GmbH (UG (haftungsbeschränkt) – auch als Mini-GmbH bekannt) für einen Großteil der Gründungsvorhaben im Umfeld der Life Sciences nicht eignet, da bei Gründung einer Mini-GmbH Sacheinlagen nicht erlaubt sind. Die Einbringung jeglicher Schutzrechte (intellectual property, IP) ist damit unmöglich.

Für die Wahl der passenden Rechtsform Ihres Unternehmens sollten Sie einen Rechtsanwalt und gegebenenfalls Ihren Steuerberater zu Rate ziehen! Die „kleine AG“ ist keine eigenständige, „neue“ Rechtsform, sondern lediglich eine nicht börsennotierte AG mit einer überschaubaren Zahl von Anteilseignern, die auf eine Reihe von formellen Erleichterungen zurückgreifen kann.

### LEITFRAGEN

- Wie groß ist der Personenkreis, der die Verantwortung übernehmen soll?
- Soll die Rechtsform eine Haftungsbeschränkung für die Verantwortlichen bieten?
- Wollen Sie möglichst ohne viele Formalitäten starten?
- Benötigen Sie eine Rechtsform, die mit einem positiven Image verbunden ist (z. B. als vertrauensbildende Maßnahme)?
- Welchen Komplexitätsgrad darf die mit der Rechtsform verbundene Buchführung haben?
- Wie hoch soll/darf der Kapitaleinsatz sein?

## 8.3 Gesellschafter und Beteiligungsverhältnisse

Investoren erwarten Transparenz über Gesellschafter und Beteiligungsverhältnisse. Stellen Sie in diesem Kapitel dar, wer die Gesellschafter Ihres Unternehmens sind, welche Mitspracherechte sie gegebenenfalls besitzen und welche Anteile sie halten. Halten Sie Vereinbarungen vertraglich fest. Achten Sie bei der Formulierung

von Gesellschafterverträgen darauf, nicht nur klare Verantwortungs- und Aufgabenbereiche festzulegen, sondern auch insbesondere zu regeln, was im Konfliktfall passiert.

Bei Life-Sciences-Gründungen geht meist mit der Finanzierung die Aufnahme weiterer Investoren als Gesellschafter einher. Denn für ihr finanzielles Engagement/ihre finanzielle Beteiligung fordern Investoren Anteile am Unternehmen, man spricht auch von Beteiligungskapital. Klären Sie im Gründerteam frühzeitig die Vorstellungen von den Eigentumsverhältnissen, um Investoren einig gegenüberzutreten zu können. Definieren Sie die originäre Verteilung der Anteile, z. B. anhand der bisherigen und zukünftigen Leistung der Teammitglieder. Bedenken Sie dabei, dass mit jeder weiteren Finanzierungsrunde weitere Anteile an die Investoren abgegeben werden müssen.

## 8.4 Organisation

Mit dem Unternehmenskonzept haben Sie die Grundpfeiler für die Organisation Ihres Unternehmens definiert. Die Rechtsform stellt den äußeren Rahmen, die Gesellschafterverträge stellen die formale Grundlage für Ihre Organisation dar. Nun ist auf dieser Basis die Aufbau- und die Ablauforganisation festzulegen.

Für ein Start-up-Unternehmen ist eine flexible Organisation entscheidend. Eine aufwendige Organisation ist zu Beginn nicht notwendig. Legen Sie den Aufbau Ihrer Organisation fest, indem Sie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie Arbeitsaufteilung definieren.

Gestalten Sie eine einfache Organisation mit wenigen Stufen (Geschäftsleiter, Bereichsleiter, Mitarbeiter) und bilden Sie diese in einem Organigramm ab.



Abbildung: Einfache Organisation für eine Unternehmensgründung

#### ORGANISATION UND PERSONAL

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung

DIE UNTERSCHIEDLICHEN ORGANISATIONSFORMEN UND DEREN VOR- UND NACHTEILE			
LINIEN-ORGANISATION			
	<p><b>KURZCHARAKTERISTIK</b> klassische Organisationspyramide, die auf dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung beruht. Kommunikation erfolgt i.d.R. nur vertikal.</p>	<p><b>VORTEILE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ einfach / übersichtlich</li> <li>▶ eindeutige Festlegung der Kompetenzen, Kommunikationsbeziehungen und Unterstellungsverhältnisse</li> </ul>	<p><b>NACHTEILE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ lange Instanzenwege</li> <li>▶ Überbelastung der Leitung</li> <li>▶ mögliche Informationsfilterung</li> <li>▶ Überbetonung der Positionsmacht</li> </ul>
STAB-LINIEN-ORGANISATION			
	<p><b>KURZCHARAKTERISTIK</b> Ergänzung der Linienorganisation durch Stabsstellen ohne Weisungsbefugnis, die die jeweilige Linieninstanz unterstützen.</p>	<p><b>VORTEILE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entlastung der Leitungseinheiten durch Stäbe</li> <li>▶ eindeutige Festlegung der Kompetenzen, Kommunikationsbeziehungen und Unterstellungsverhältnisse</li> </ul>	<p><b>NACHTEILE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Frustration der Mitarbeiter in den Stabspositionen</li> <li>▶ Verlust der Transparenz der Entscheidungsprozesse</li> <li>▶ informelle Abhängigkeit der Instanz vom Stab</li> </ul>
MEHRLINIEN-ORGANISATION			
	<p><b>KURZCHARAKTERISTIK</b> Weisung nach dem Funktionsmeisterprinzip, also nur durch entsprechend spezialisierte Vorgesetzte. Es entsteht die Situation der Mehrfachunterstellung.</p>	<p><b>VORTEILE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Abkürzung/Flexibilisierung der Anordnungswege</li> <li>▶ Entlastung der Leitungsspitze</li> <li>▶ Spezialisierung der Instanzen</li> </ul>	<p><b>NACHTEILE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ komplexe Struktur</li> <li>▶ Überschneidung der Zuständigkeiten möglich</li> <li>▶ Koordinationsprobleme bei großen Unternehmen</li> <li>▶ mögliche Konkurrenz der Fachabteilungen</li> </ul>
MATRIX-ORGANISATION			
	<p><b>KURZCHARAKTERISTIK</b> Organisation wird anhand mehrerer Kriterien strukturiert (z. B. Verrichtungen, Objekte, Regionen, Projekte usw.). Dadurch entsteht eine mehrdimensionale Struktur.</p>	<p><b>VORTEILE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ direkte Wege</li> <li>▶ Verringerung von Stab-Linien-Konflikten</li> <li>▶ Vermeidung einseitiger Entscheidungen</li> </ul>	<p><b>NACHTEILE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kompetenzüberschneidungen</li> <li>▶ hoher Kommunikations- und Führungskräftebedarf</li> <li>▶ Gefahr von zu vielen Kompromissen</li> <li>▶ Tendenz zur Bürokratie</li> </ul>

Abbildung: Alternative Organisationsformen  
Quelle: Schäfer-Poeschel, 2002

## ORGANISATION UND PERSONAL

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung

In der Anfangsphase werden Sie Ihre Organisation voraussichtlich mehrmals überarbeiten, um sie auf veränderte Gegebenheiten (z.B. zusätzliches Personal) anzupassen. Auch werden mit dem Wachstum Ihres Unternehmens die Anforderungen an Ihre Organisation komplexer. Neben der streng gegliederten linearen Organisation gibt es z.B. projektbezogene Organisationsformen oder Matrixorganisationen, die sich zur Strukturierung Ihres Unternehmens gegebenenfalls besser eignen.

Die Grundüberlegungen für die Ablauforganisation Ihres Unternehmens haben Sie bei der Erarbeitung Ihres spezifischen Geschäftssystems angestellt. Nun sollten Sie die wesentlichen Arbeitsprozesse in Ihrem Unternehmen genauer strukturieren. Die Definition der Prozesse und Abläufe ist für die operative Arbeit im Unternehmen äußerst wichtig, für den Businessplan und für potenzielle Kapitalgeber jedoch ist sie eher von geringer Bedeutung. Einzige Ausnahme hierbei bildet das Rechnungswesen bzw. Controlling.

### LEITFRAGEN

- Wie ist Ihr Unternehmen organisiert? Welche Organisationseinheiten gibt es?
- Wie sind die Zuständigkeiten und Verantwortungen definiert?
- Ist die Organisation unabhängig von Einzelpersonen funktionsfähig?
- Besteht ein leistungsfähiges Rechnungswesen? Wie ist es aufgesetzt?
- Welche Controllinginstrumente stehen zur Verfügung?

## 8.5 Standort(e)

Die Standortwahl ist eine Entscheidung von strategischer Bedeutung. Für den Unternehmenserfolg spielt der Standort eine entscheidende

Rolle. Die Bedeutung einzelner Standortfaktoren für die Standortwahl unterscheidet sich je nach Unternehmensgegenstand und den damit verbundenen Notwendigkeiten. Sie ist aber auch vom Entwicklungsstand des Unternehmens abhängig.

Analysieren Sie, welche Standortfaktoren für Ihr Gründungsvorhaben von besonderer Bedeutung sind, und bewerten Sie die Attraktivität Ihres Standorts nach diesen Faktoren. Begründen Sie Ihre Standortwahl.

Folgende Faktoren sollten Sie bei Ihrer Standortentscheidung mit einkalkulieren:

- Nähe zu Universitäten und Forschungseinrichtungen
- Infrastruktur (technische Infrastruktur, Struktur von Zulieferern, aber auch Verkehrsinfrastruktur)
- Mietpreis, Zustand, Größe, Expansionsmöglichkeiten
- Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften
- Erreichbarkeit für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter

Was die Betriebs- bzw. Laborräume betrifft, stehen Ihnen als Life-Sciences-Gründer grundsätzlich folgende Alternativen zur Auswahl:

- Biotech-Parks
- Gründerzentren bzw. Inkubatoren an Hochschulen
- Büro- / Gewerbeflächen

Das Angebot von Technologieparks und Gründerzentren umfasst die Bereitstellung günstiger Gewerbeflächen, Kontaktvermittlung und Zugang zu Netzwerken, Durchführung von Informationsveranstaltungen, Bereitstellung von Infrastruktur, Büroequipment und Serviceleistungen.

Für Gründungen aus Hochschulen können Inkubatoren eine überaus attraktive Standortalternative sein. Im Rahmen der Förderung von Existenzgründungen an Hochschulen werden Gründern Räume zur Verfügung gestellt und auch die Nutzung bestimmter Forschungs(groß-)geräte ermöglicht. Außerdem bieten Inkubatoren die Möglichkeit, zunächst noch im vertrauten „Schoss“ der Hochschule zu bleiben und eine enge Vernetzung mit dem Institut zu pflegen, aus dem die Ausgründung entstammt (Zugang zu Know-how und ggfs. zu qualifiziertem Personal).

Bedenken Sie, dass im Laufe der Entwicklung Ihres Unternehmens ein Standortwechsel sinnvoll oder unabdingbar sein kann. Binden Sie sich daher nicht zu langfristig an einen Standort.

Berücksichtigen Sie behördliche Auflagen, gesetzliche Vorschriften bzw. Richtlinien und Verordnungen.

#### LEITFRAGEN

- Warum haben Sie sich für diesen Standort entschieden? Welche Entscheidungskriterien liegen der Wahl Ihres Standorts zugrunde?
- Welche Kriterien wurden für Niederlassungen und Filialen berücksichtigt?
- Welche Vor- und Nachteile bietet der Standort (für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter)?
- Wie können Sie Nachteile ausgleichen?
- Wie wird sich der Standort zukünftig entwickeln?

## 8.6 Personal

Gerade für technologie- und wissensbasierte Gründungen und Unternehmen sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Fügen Sie an dieser Stelle Ihres Businessplans eine Personalplanung für

den Planungszeitraum ein. Gehen Sie die Entwicklungsschritte und Meilensteine Ihrer Planung durch und leiten Sie ab, wann Sie ggfs. Personal aufstocken müssen. Überlegen Sie auch, welche Kompetenzen Sie wann benötigen werden, und ob Sie diese mittels Personalrekrutierung oder Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erhalten.

Stellen Sie Ihren Personalbedarf tabellarisch dar. Definieren Sie den voraussichtlichen Beginn des Arbeitsverhältnisses und ein branchenübliches Gehalt. Die Personalbedarfsplanung fließt im nächsten Schritt in Ihre Finanzplanung mit ein. Qualifizierte Mitarbeiter sind nicht leicht zu finden. Planen Sie daher genügend Vorlauf für die Suche nach neuen Mitarbeitern ein und bedenken Sie dass ggfs. Kündigungsfristen von bis zu sechs Monaten bestehen können. Machen Sie sich auch Gedanken darüber, wie Sie qualifizierte Mitarbeiter an Ihr Unternehmen binden wollen, welche Form der Motivation (Verantwortung, Freiheitsgrade, variable Gehaltsbestandteile, Aus- und Weiterbildung etc.) Sie bieten und welchen Führungsstil Sie anwenden wollen. Bei hochqualifizierten Mitarbeitern hat sich „Management by objectives“ als Führungsstil häufig bewährt. Dieser Stil steht für die Führung der Mitarbeiter mittels Zielen. Gemeinsam mit dem jeweiligen Mitarbeiter werden dabei zu Beginn des Jahres Ziele und ggfs. Maßnahmen definiert, die zur Zielerreichung notwendig sind (z.B. Weiterbildung). Der Mitarbeiter ist selbst dafür verantwortlich, die Maßnahmen umzusetzen und die Ziele zu erreichen. Am Ende des Jahres wird die Zielerreichung überprüft und entsprechend honoriert.

Gehen Sie sowohl bei der Personalsuche als auch bei der Personalentwicklung systematisch und strukturiert vor. Behalten Sie die Kompetenzmatrix, die Sie in vorangegangenen Kapiteln und Überlegungen erstellt haben, sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die

#### ORGANISATION UND PERSONAL

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung

## ORGANISATION UND PERSONAL

- Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences
- Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften
- Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung



Mitarbeiter im Auge. Erstellen Sie Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen. Diese dienen Ihnen und den entsprechenden Stelleninhabern zur Orientierung.

### LEITFRAGEN

- Wie hoch ist der zukünftige Personalbedarf (Personalbedarfsplanung)?
- Welche Qualifikationen sollten Ihre Mitarbeiter haben? Gibt es Anforderungsprofile und/oder Stellenbeschreibungen?
- Wie soll die Rekrutierung des Personals erfolgen?
- Mit welchen Maßnahmen wollen Sie Mitarbeiter an Ihr Unternehmen binden?
- Welches Entlohnungssystem ist geplant? Ist eine variable Vergütung vorgesehen?
- Welcher Führungsstil soll vertreten werden?
- Bestehen starke Abhängigkeiten von bestimmten Mitarbeitern? Gibt es „Notfallpläne“, um diese Mitarbeiter ggfs. zu ersetzen?

### ACHTUNG

#### UNTERNEHMENSMODELL

- Überlegen Sie, welches Geschäftsmodell zu Ihrem Vorhaben passt.
- Definieren Sie Ihre Kernkompetenzen und leiten Sie „Make or buy“-Entscheidungen daraus ab.

#### RECHTSFORM

- Bei der Wahl der Rechtsform sollten Risikoabwägungen und steuerliche Auswirkungen für die Unternehmensgründer berücksichtigt werden.
- Nutzen Sie für die Wahl Ihrer Rechtsform den Rat eines Rechtsanwalts und ziehen Sie ggfs. auch Ihren Steuerberater hinzu.

#### GESELLSCHAFTER UND BETEILIGUNGSVERHÄLTNISSE

- Sorgen Sie frühzeitig für klare Verhältnisse.
- Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Investoren für ihre Beteiligung Anteile am Unternehmen erwarten, und definieren Sie Ihre Zielvorstellungen im Unternehmerteam.

#### **ORGANISATION**

- Für den Unternehmensstart genügt eine einfache Organisation. Achten Sie allerdings darauf, dass sie flexibel ist, denn sie wird der Unternehmensentwicklung stetig anzupassen sein.

#### **STANDORT**

- Definieren Sie die für Ihr Vorhaben bedeutenden Standortfaktoren und bewerten Sie die Attraktivität der Standorte anhand dieser Faktoren.
- Sehen Sie von längeren Mietverträgen ab und 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.

#### **PERSONAL**

- Denken Sie bei Ihrer Mitarbeiterplanung auch über den Start hinaus. Personal wird zunehmend zum entscheidenden Faktor im Wettbewerb.
- Definieren Sie Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.

#### **ORGANISATION UND PERSONAL**

- *Typische Geschäftsmodelle im Bereich Life Sciences*
- *Bedeutung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften*
- *Definition von Kernkompetenzen und „Make or buy“-Entscheidung*

## Aus der Praxis: Dr. Aziz Cayli über die Gründung der CELLCA GmbH



Dr. Aziz Cayli arbeitete viele Jahre bei großen Biotech- und Pharmafirmen. 2005 wagte er den Sprung in die Selbstständigkeit und gründete das Unternehmen CELLCA in Laupheim.

**HERR DR. CAYLI, SEIT VIER JAHREN SIND SIE UNTERNEHMER. WAS HABEN SIE VORHER GEMACHT?**

Ich war bei Boehringer Ingelheim und Roche.

**WARUM VERLÄSST MAN SO GROSSE UND RENOMMIERTE UNTERNEHMEN UND MACHT SICH SELBSTSTÄNDIG? BEI BOEHRINGER UND ROCHE GIBT ES DOCH SICHER VIELE INTERESSANTE AUFGABEN.**

Wegen geringer Freiheit und Liebe zur Technologie. Ich bin der Meinung, die meisten Leute gründen ihre Firma aus diesen Motiven. Sehr gute Leute haben in großen Unternehmen wenig Freiräume. Sie träumen von Freiheit, sie glauben an sich und wollen sich selbst verwirklichen. Aber in großen Unternehmen geht es in erster Linie darum, die Unternehmensziele zu unterstützen, und deshalb ist dort nur wenig Raum für persönliche Freiheiten. Ich hatte einige gute Ideen, die ich unbedingt umsetzen wollte, und entschied mich daher dafür, mein eigenes Unternehmen zu gründen.

Für mich war nicht der Hauptgrund, dass ich dachte, mit einem eigenen Unternehmen könnte ich schnell viel Geld verdienen. Entscheidend für mich war die Liebe zur Technologie sowie der Traum von Freiheit.

**SIE HATTEN VON BEGINN AN EINEN STARKEN PARTNER, NÄMLICH DIE FIRMA RENTSCHLER IN LAUPHEIM. WELCHE VORTEILE BRACHT E DEM NEU-UNTERNEHMEN CELLCA DIESE PARTNERSCHAFT?**

Sie brachte zwei Vorteile. Einer liegt in der Infrastruktur. Wir haben unsere Labors auf dem Gelände von Rentschler und können dort die gesamte professionelle Infrastruktur nutzen. Alles, was man benötigt, um sofort mit Wissenschaft und Forschung starten zu können, hat uns Rentschler zur Verfügung gestellt. Wir arbeiten auch im technologischen Bereich zusammen. Wenn wir spezielle Leistungen in Anspruch nehmen wollen, zum Beispiel einen Testlauf in einem großen Fermenter, unterstützen uns die Mitarbeiter von Rentschler.

Der zweite Vorteil: Rentschler ist seit 30 Jahren am Markt aktiv und daher sehr bekannt. Man kann solche Kooperationen publik machen und über den Namen des Partners einfacher in den Markt kommen. Rentschler hilft uns bei Marketing und Vertrieb. Das ist sehr viel wert. Wenn Sie ein Technologieunternehmen gründen und eine tolle Technologie haben, können dennoch fünf bis zehn Jahre vergehen, bis Sie im Markt bekannt und von potenziellen Kunden akzeptiert sind. Wenn Sie aber einen starken Partner haben, der Ihnen hilft, dann haben sie es wesentlich leichter.

Wir sind sehr froh, dass wir seit Beginn einen Partner haben, der an uns glaubt und wissenschaftliche Bestätigung vorweist, dass ein Prozess, den Cellca entwickelt, auch in großen Anlagen funktioniert. Das ist nämlich das Hauptziel von Cellca: Prozessentwicklung für den Großmaßstab.

**IM MARKT FÜR ROTE BIOTECHNOLOGIE UND BIOPHARMAZEUTIKA TUMMELN SICH SEHR GROSSE UNTERNEHMEN. WIE SCHAFFT MAN ES ALS GRÜNDER, GENAU DEN NERV DES MARKTES ZU TREFFEN?**

Durch Spezialisierung. Einige großen Unternehmen haben entweder eine ähnliche Technologie wie wir oder versuchen sie aufzubauen. Aber in einem großen Unternehmen haben die Leute nicht den nötigen Fokus auf einen sehr engen Bereich. Große Unternehmen spezialisieren sich zu wenig, sie versuchen vielmehr, alles abzudecken. Das gilt übrigens nicht nur für die Biotechnologie, das gilt für alle Branchen.

Wir konzentrieren uns auf Upstream-Prozessentwicklung und Zelllinienentwicklung. Für diese Gebiete braucht man sehr viel Fach- und Spezialwissen, und genau da fokussieren wir uns. Wir gehen bewusst nicht in andere Themen rein, weil wir diese Spezialisierung nicht verlieren wollen. Ich glaube, dass unsere Personaldichte in diesem eng umrissenen Gebiet heute größer ist als in vielen großen Unternehmen. Wir haben sogar alles andere, was nicht zur Technologieentwicklung gehört – wie zum Beispiel Verwaltung, IT, technische Versorgung – nach außen vergeben, um damit nicht abgelenkt zu werden.

**WORAUF HABEN SIE SICH SPEZIALISIERT?**

Wir haben im Labor kleine Bioreaktoren, mit weniger als fünf Liter Volumen. Dort entwickeln wir spezielle Bioprozesse, die wir auf große Reaktoren mit 2.500 Liter Arbeitsvolumen übertragen können. Wir sagen, dass die von uns entwickelten Prozesse auch in den größten Bioreaktoren reibungslos laufen. Dafür stehen wir, damit werben wir, dazu haben wir Daten generiert.

Wir entwickeln Prozesse im Auftrag des Kunden und transferieren die Verfahren in die großen Bioreaktoren von Rentschler. Damit zeigen wir, dass der jeweilige Prozess läuft und dass unsere Technologie tatsächlich für den Großmaßstab geeignet ist. Es ist wichtig, hier zu betonen, dass unsere Prozesse nicht nur für Rentschler-Anlagen, sondern für alle großen Anlagen geeignet sind.

**WIE FÄLLT IHR FAZIT AUS, WENN SIE HEUTE ZURÜCKBLICKEN AUF VIER JAHRE SELBSTSTÄNDIGKEIT?**

Seit ich Unternehmer bin habe ich enorm viel gelernt. Die Lebenserfahrung, die ich dadurch gewonnen habe, ist einmalig – egal, ob das Unternehmen erfolgreich ist oder nicht.

**FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG**

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

Erläuterungen der Begriffe finden Sie im Glossar.

Für eine erfolgreiche Unternehmensgründung ist eine bedarfsgerechte Finanzierung genauso wichtig wie eine zündende Geschäftsidee oder ein überzeugender Businessplan. Ist die Finanzierung Ihres Unternehmens nicht richtig durchdacht bzw. zu knapp bemessen, droht die Gefahr der Überschuldung und damit das frühzeitige Aus aufgrund einer Insolvenz. Um bestimmen zu können, welche Finanzierung für Ihr Vorhaben bedarfsgerecht ist, gilt es eine Finanzplanung zu erstellen. In dieser sind nun alle Annahmen und Schätzungen aus den vorangegangenen Schritten aufzunehmen und in ein Zahlengerüst zu gießen.

In der Finanzplanung für Ihren Businessplan geht es im Wesentlichen darum, Ihren Kapitalbedarf zu ermitteln und zu bestimmen, mit welchen Finanzierungsquellen dieser Bedarf gedeckt werden kann. Die wesentlichen Bestandteile der Finanzplanung sind:

- Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (siehe Plan-GuV, S. 59 ff)
- Plan-Bilanzen
- Plan-Cashflow-Rechnung (Liquiditätsplan)

Die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (= GuV, Erfolgsrechnung, Übersicht über Aufwand und Ertrag, Profit & Loss, Statement of Income) zeigt die zu erwartende Wertsteigerung. Die Plan-Bilanz (= balance sheet oder Übersicht über Aktiva und Passiva bzw. Vermögen und Schulden) stellt stichtagsbezogen Vermögen und Kapital eines Unternehmens einander gegenüber. Aus der Plan-Cashflow-Rechnung (= Liquiditätsanalyse, Geld-Fluss-Rechnung, Statement of Cashflows) ergibt sich der Finanzbedarf. Diese Planungsrechnungen basieren auf Nebenrechnungen, wie z.B. der Absatzplanung, der Personalplanung und der Investitionsplanung.

Die Finanzplanung hilft Ihnen zu überprüfen, ob Ihr Geschäftskonzept finanzierbar und rentabel ist bzw. unter welchen Bedingungen es das nicht mehr ist. In der Regel werden Investoren nach einer Best-, Worst- und Realistic-case-Betrachtung fragen. Berechnen Sie daher unterschiedliche Szenarien, indem Sie die Annahmen, die der jeweiligen Planung zugrunde liegen, verändern. Im Businessplan genügt es allerdings, die realistische Planung darzustellen und zu begründen, weshalb die Prämissen so gewählt wurden. Die gezeigten Zahlen sollten jene sein, mit deren Eintritt Sie mit größter Wahrscheinlichkeit rechnen.

Die Planung sollte für das erste Jahr auf Monatsbasis, für die beiden Folgejahre in Quartalen dargestellt werden. Für die Jahre 4 und 5 kann auf Jahresbasis geplant werden.

Die zentralen Fragen, die mit der Finanzplanung beantwortet werden sollen, lauten:

- Wie viel Kapital braucht Ihr Unternehmen für welchen Zeitraum?
- Wie viel Gewinn oder Verlust wird Ihr Unternehmen voraussichtlich erzielen?
- Wie verläuft Ihre Liquidität über die Zeit? Wie hoch ist der Cashflow?
- Auf welchen Prämissen basieren die Planungen?

**KAPITALBEDARF**

Zur Ermittlung Ihres Kapitalbedarfs sollten Sie überlegen, wie viel Geld Sie kurz-, mittel- und langfristig benötigen. Ihre laufenden Kosten (Betriebsmittel) sollten Sie dabei ebenso berücksichtigen wie die Kosten, die mit der Gründung verbunden sind. Beides wird häufig unterschätzt. Planen Sie auch einen Puffer für Unvorhergesehenes ein!

KAPITALBEDARFSPLAN		EURO
<b>GRÜNDUNGSKOSTEN</b>		
Beratungen		
Anmeldungen/Genehmigungen		
Eintrag ins Handelsregister		
Notar		
Sonstige		
<b>Gesamt</b>		
<b>KOSTEN FÜR ANLAUFPHASE (AUSGABEN BIS ZUM ERSTEN GELDEINGANG AUS UMSATZ FÜR BESTIMMTEN ZEITRAUM, Z. B. 3 MONATE)</b>		
Personalkosten, inkl. eigenes Geschäftsführergehalt bei Kapitalgesellschaften (alle Kosten inkl. Lohnnebenkosten)		
Beratung		
Leasingraten		
Miete/Pacht		
Werbung		
Vertrieb		
Betriebliche Steuern		
Versicherungen		
Reserve für Startphase, Folgeinvestitionen und Unvorhergesehenes		
Sonstige		
<b>Gesamt</b>		
<b>UNTERNEHMERLOHN</b>		
Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften zur Sicherstellung der privaten Lebenshaltungskosten		
<b>ANLAGEVERMÖGEN</b>		
Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren u. Ä.		
Grundstücke/Immobilien einschl. Nebenkosten		
Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge		
Betriebs-, Geschäftsausstattung		
Fahrzeuge		
<b>Gesamt</b>		
<b>UMLAUFVERMÖGEN</b>		
Material- u. Warenlager		
<b>KAPITALDIENST</b>		
Zinsen für Existenzgünderdarlehen/Bankkredite		
Tilgung		
<b>= KAPITALBEDARF</b>		

#### FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

Quelle: Gründerzeiten Nr. 07: Kapitalbedarf und Rentabilität

## FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

### FINANZIERUNGSFORMEN

Grundsätzlich lassen sich folgende Formen von Finanzierungen unterscheiden: Fremd- und Eigenkapitalfinanzierungen sowie deren Mischformen.

Unter Fremdfinanzierung fallen Kredite und Darlehen, bei Unternehmensgründungen häufig in Verbindung mit Bürgschaften und Garantien. Fremdkapital erhält man gegen Verzinsung. Fremdkapitalgeber werden nicht am Verlust beteiligt, erhalten aber dafür keine Mitspracherechte am Unternehmen. Die Rückzahlung des Kredits innerhalb einer bestimmten Zeit ist unabhängig von der Ertragslage des Unternehmens. Fremdkapital muss i.d.R. durch Sicherheiten abgesichert werden.

Eigenkapital hingegen wird zeitlich unbegrenzt überlassen. Eigenkapitalgeber erhalten keine Zinsen und haften mit ihrem Kapital. Dafür erhalten sie Eigentums- und Mitspracherechte im Unternehmen. Eigenkapital wird nicht wie ein Kredit zurückgezahlt. Vielmehr erfolgt die Vergütung des Eigenkapitalgebers durch Gewinnausschüttungen und Beteiligung am Unternehmenswert. Zu den Eigenkapitalfinanzierungen gehören Eigenmittel vom Gründer und dessen Umfeld („family & friends“), Venture Capital (=Beteiligungs-, Risiko-, Wagniskapital) sowie die Finanzierung durch Business Angels. Wagniskapital kann Unternehmen in ganz unterschiedlichen Phasen beim Wachstum unterstützen (s. Abb.)

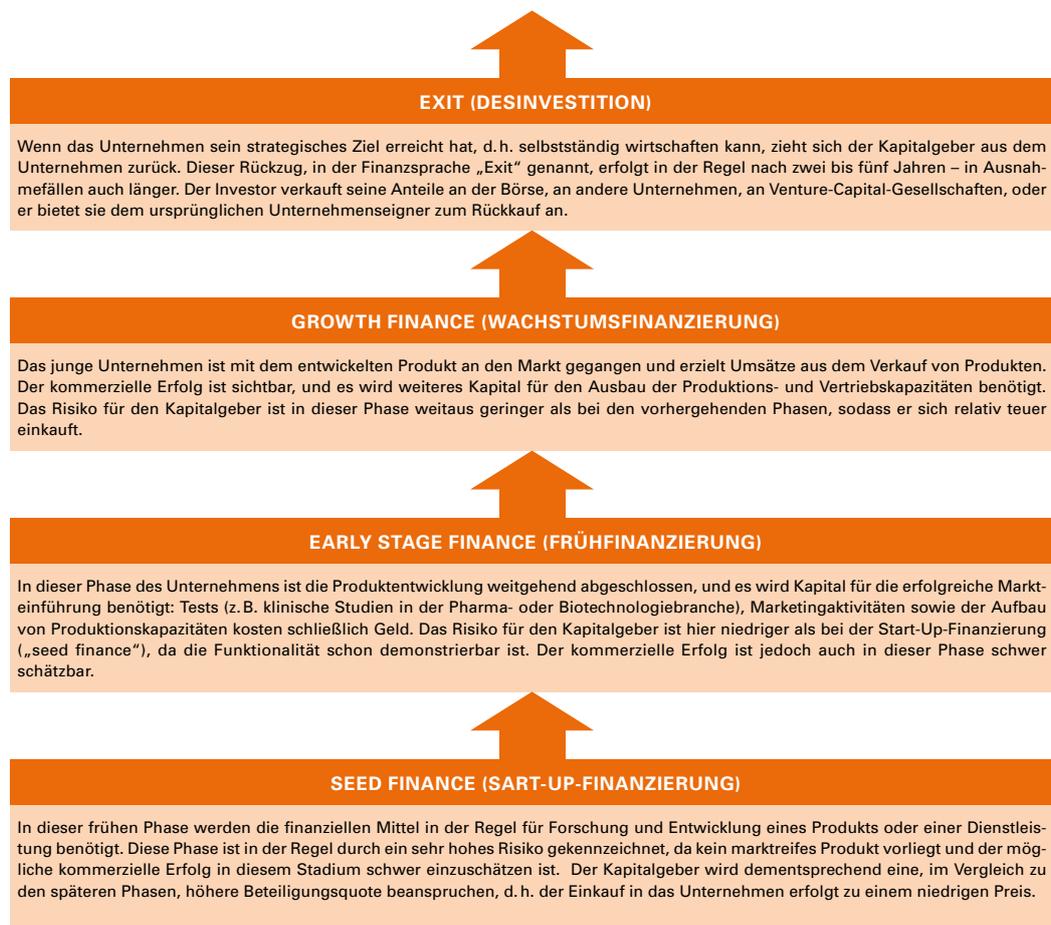


Abbildung: Wagniskapital in unterschiedlichen Unternehmensphasen  
Quelle: [www.wir-investieren.de](http://www.wir-investieren.de)

Mischformen von Fremd- und Eigenkapitalfinanzierungen werden als hybride bzw. Mezzanine-Finanzierungen bezeichnet.

Life-Sciences- oder Hightech-Gründungen benötigen meist hohe Investitionssummen, können aber keine dinglichen Sicherheiten bieten, sodass die Gründungsfinanzierung in der Regel über Beteiligungskapital erfolgt.

Aufgrund erschwelter Zugangsbedingungen zu Beteiligungskapital für Life-Sciences-Unternehmen in den letzten Jahren musste in Biotech-Start-ups über alternative Finanzierungsstrategien nachgedacht werden. Eine davon ist die Finanzierung über Eigenkapital, indem sich das Unternehmen in einer ersten Phase auf Serviceleistungen konzentriert und darüber das notwendige Eigenkapital für die Produktentwicklung erwirtschaftet. Diese Strategie hat sich bei zahlreichen Unternehmen bewährt, sodass aus der Not eine Tugend wurde.

#### **FINANZIERUNGSQUELLEN**

Um Ihren Kapitalbedarf zu decken, steht Ihnen eine Vielzahl von Finanzierungsquellen offen, deren Eignung sich je nach Entwicklungsstufe Ihres Unternehmens unterscheidet. Die berechneten Mittel werden in der Regel, ebenfalls angelehnt an die verschiedenen Entwicklungsstadien des Unternehmens, etappenweise benötigt.

#### **FINANZIERUNGSQUELLEN FREMDKAPITAL**

##### **KREDITE UND DARLEHEN**

Kredite und Darlehen werden von Geschäftsbanken oder Förderbanken gewährt. Sie sind in der Regel kurzfristig und sehr flexibel zu erhalten. Für einen Kredit erhält der Kapitalgeber keine Anteile oder Mitspracherechte am Unternehmen, sondern lediglich Zinsen. Förderdarlehen werden im Vergleich zu Bankdarlehen meist niedriger verzinst und sind am Anfang der Laufzeit für mehrere Jahre zins- und/oder tilgungsfrei.

Kredite werden allerdings nur gegen Sicherheiten (z. B. Anlagevermögen, Auftrags- oder Lagerbestände) gewährt. Der klassische Bankkredit kommt somit für die Finanzierung von risikoreichen Hochtechnologie-Start-ups in der Anfangsphase nur in den seltensten Fällen infrage. Sie eignen sich eher für einen späteren Finanzierungsbedarf (z. B. in der Expansionsphase). Durch Bürgschaften oder Garantien lassen sich die Chancen verbessern, Kredite zu mobilisieren.

##### **FÖRDERMITTEL**

Denken Sie bei Ihrer Existenzgründung auch an öffentliche Förderprogramme! Es gibt zahlreiche Förderprogramme für Existenzgründer, auch über die Gründungsphase hinaus.

Fördermittel unterscheidet man in rückzahlbare und nicht rückzahlbare (sogenannte verlorene) Zuschüsse. Zu den nicht rückzahlbaren Zuschüssen gehört das EXIST-Gründerstipendium, das aufgrund seiner Relevanz kurz beschrieben werden soll:

##### **EXIST-GRÜNDERSTIPENDIUM\***

Das EXIST-Gründerstipendium unterstützt Gründer aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die ihre Gründungsidee in einen Businessplan umsetzen möchten. Dabei muss es sich um innovative technologieorientierte Gründungsvorhaben im produzierenden Gewerbe oder innovative wissensbasierte Dienstleistungen handeln. Gefördert werden Wissenschaftler, Hochschulabsolventen und ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende sowie Gründerteams von bis zu drei Personen. Teams, die sich mehrheitlich aus Studierenden zusammensetzen, werden nur in Ausnahmefällen gefördert.

Die Förderung besteht aus einem Stipendium plus Kinderzuschlag sowie der Erstattung von

#### **FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG**

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

\* Gründerzeiten Nr. 06: Existenzgründerfinanzierung

## FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

Sachausgaben oder Coaching-Kosten. Der Antrag wird über die staatliche Hochschule oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gestellt.

### PROGRAMM JUNGE INNOVATOREN\*

Das Programm „Junge Innovatoren“ wendet sich an junge Wissenschaftler einer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung in Baden-Württemberg. Sie sollen bei dem Vorhaben unterstützt werden, aus den Ergebnissen ihrer Forschungstätigkeit innovative, marktreife Produkte und Verfahren zu entwickeln und sich damit selbstständig zu machen.

Mit dem Programm soll eine Alternative zur abhängigen Beschäftigung geschaffen und gleichzeitig der Technologie- bzw. Know-how-Transfer von den Hochschulen in die Wirtschaft gefördert werden.

Während des Förderzeitraums werden die jungen Wissenschaftler von der betreuenden Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung angestellt. Die Förderung besteht aus drei Bausteinen:

- Eine Vergütung des Gründers für grundsätzlich zwei Jahre in Höhe von TV L Stufe 13,
- die Möglichkeit zur Nutzung der Ressourcen der Hochschule bzw. der außeruniversitären Forschungseinrichtung und
- eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung durch Einzel- oder Gruppen-Coaching.

### FINANZIERUNGSQUELLEN EIGENKAPITAL

- Persönliche Ersparnisse und Familiendarlehen. („Family, Friends & Fools“, 3F)

Dieser ersten Finanzierung kommt eine große Bedeutung zu, da Sie für spätere Investoren die Ernsthaftigkeit Ihres Vorhabens unter Beweis stellt, auch wenn die zur Verfügung stehende Summe meist keinen sehr großen Umfang hat.

Die Beschaffung dieser Mittel ist formlos und einfach möglich, allerdings ist das Risiko für die Kapitalgeber recht hoch. Daher rührt die Bezeichnung „Fools“ für Geldgeber, die weder zum Kreis der Familie noch zum Kreis der Freunde der Gründer zählen.

#### ■ Partner / Gesellschafter

Es ist auch möglich, gleich zu Beginn einen Partner/Teilhaber/Gesellschafter mit einzubeziehen. In der Regel wollen diese für Ihr Kapital auch ein Mitspracherecht erhalten.

#### ■ Unternehmerkapital und öffentliche Beteiligungsgesellschaften

Mittels der Förderprogramme „Unternehmerkapital – ERP-Kapital für Gründung“ und „Unternehmerkapital – KfW-Kapital für Arbeit und Investitionen“ erhalten Existenzgründer, junge Unternehmer und etablierte Unternehmen ebenfalls Zugang zu „haftenden Eigenmitteln“.

Die öffentlichen Beteiligungsgesellschaften der Bundesländer stellen jungen Betrieben Mittel zur Verfügung, die diese allein nicht aufbringen können (und die bei Banken wegen mangelnder Sicherheiten nicht aufgenommen werden können). Beteiligungen sind im Gegensatz zu Venture-Capital-Gesellschaften bereits ab einer Summe von 50.000 Euro möglich. Kapitalbeteiligungen werden durch öffentliche Beteiligungsgesellschaften meist als stille Beteiligungen über eine feste Laufzeit von in der Regel 10 Jahren eingegangen. Weitere Informationen bietet die mittelständische Beteiligungsgesellschaft des jeweiligen Bundeslandes.

\* [www.mwk.baden-wuerttemberg.de](http://www.mwk.baden-wuerttemberg.de)

### ■ Business Angels

Business Angels sind vermögende Privatinvestoren mit unternehmerischem Hintergrund, die Kapital für alle Gründungsphasen, insbesondere die frühen Seed- und Start-up-Phasen, zur Verfügung stellen. Meist bringt ein Business Angel seine Erfahrungen aus seiner eigenen beruflichen Laufbahn als zusätzlichen, ideellen Wert ins Unternehmen mit ein.

### ■ Venture Capital (VC) oder Beteiligungs-, Risiko-, Wagniskapital

Venture Capital ist eine häufig genutzte Finanzierungsquelle für Life-Sciences-Unternehmen. Es wird zinslos zur Verfügung gestellt, es besteht keine Rückzahlungsverpflichtung, und es sind keine klassischen Sicherheiten nötig.

Als Gegenleistung für das investierte Kapital erhalten VCs Anteile am Unternehmen, und sie erwarten überdurchschnittliches Wachstum und Renditen sowie eine Exit-Option (d.h. die Möglichkeit eines vollständigen Ausstiegs z.B. durch Verkauf der Anteile bei einer Übernahme des Unternehmens). VC-Gesellschaften haben ein starkes Interesse an der positiven Entwicklung Ihrer Beteiligungsunternehmen; sie unterstützen deshalb das Management aktiv und helfen bei der Umsetzung der Planungen, indem sie u.a. ihr Netzwerk einbringen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht das Investitionsmodell von VC-Gebern.

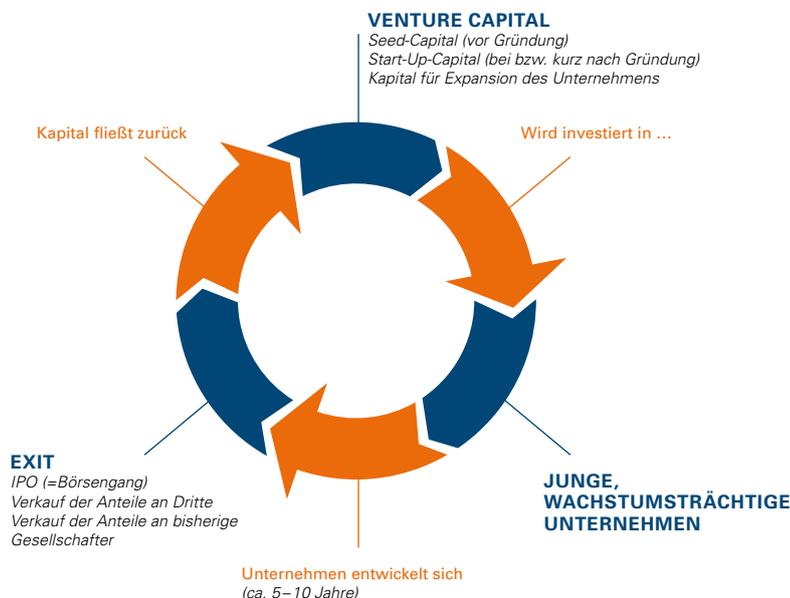


Abbildung: Investitionsmodell bei Risikokapital

### FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

## FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG:

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

### EXKURS: HIGH-TECH-GRÜNDERFONDS\*

Der High-Tech-Gründerfonds investiert Beteiligungskapital in junge Technologieunternehmen, deren Kern ein Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ist. Mithilfe einer „Seed-Finanzierung“ sollen die Gründungen und das Forschungs- und Entwicklungsvorhaben bis zur Bereitstellung eines Prototypen bzw. eines „proof of concepts“ oder zur Markteinführung führen. Das junge Unternehmen muss in den alten Bundesländern 20 Prozent, in den neuen Bundesländern 10 Prozent der Beteiligungssumme aufbringen. Neben dem Startkapital wird durch Coachingmaßnahmen die notwendige Betreuung und Unterstützung des Managements vermittelt.

Der High-Tech-Gründerfonds wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, der KfW und sechs privaten Investoren finanziert.

### FINANZPLANUNG

Nun geht es darum, eine verständliche und nachvollziehbare Darstellung der finanziellen Situation Ihres Unternehmens zu erstellen. Kapitalgeber erwarten Aussagen zur künftigen finanziellen Entwicklung des Unternehmens, die mit einem durchdachten Finanzplan untermauert sind. Mittels der Finanzplanung wird ersichtlich, wie viele Finanzmittel Ihr Unternehmen zu welchem Zeitpunkt in welcher Höhe benötigt. Außerdem erlauben die Berechnungen, den sogenannten Break-even-Point Ihres Vorhabens, den Zeitpunkt des Erreichens der Gewinnschwelle, zu bestimmen.

Die Abbildung zeigt den Break-even-Point dabei in Abhängigkeit von der Absatzmenge. Diese Betrachtung ist für Produkt- oder Dienstleistungsunternehmen sinnvoll.

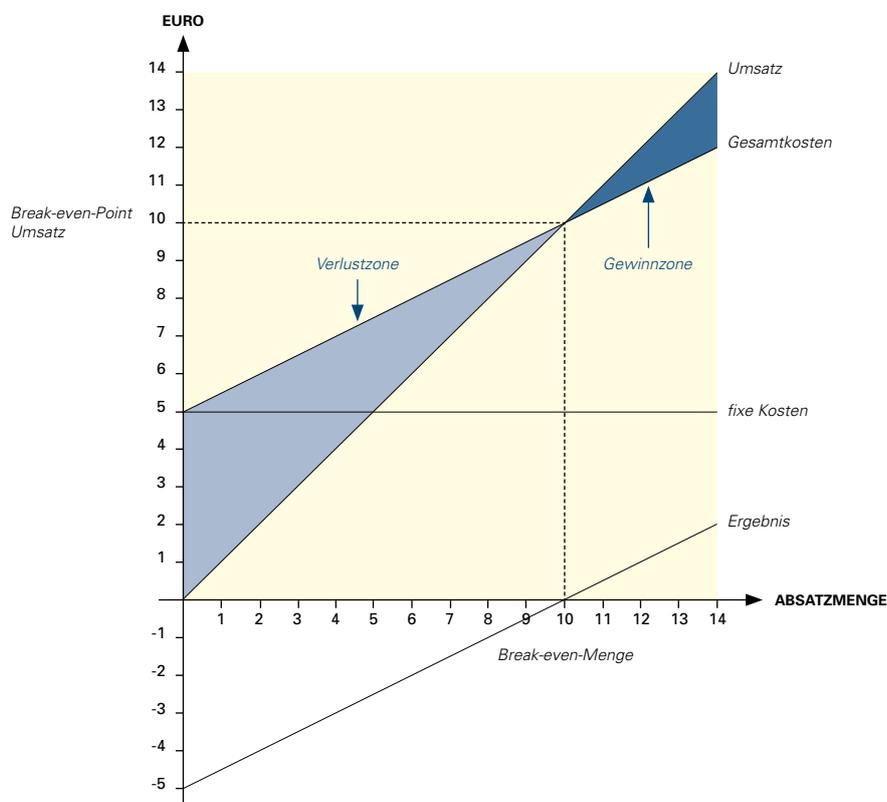


Abbildung: Break-even-Point nach Absatz  
\* Gründerzeiten Nr. 06: Existenzgründerfinanzierung

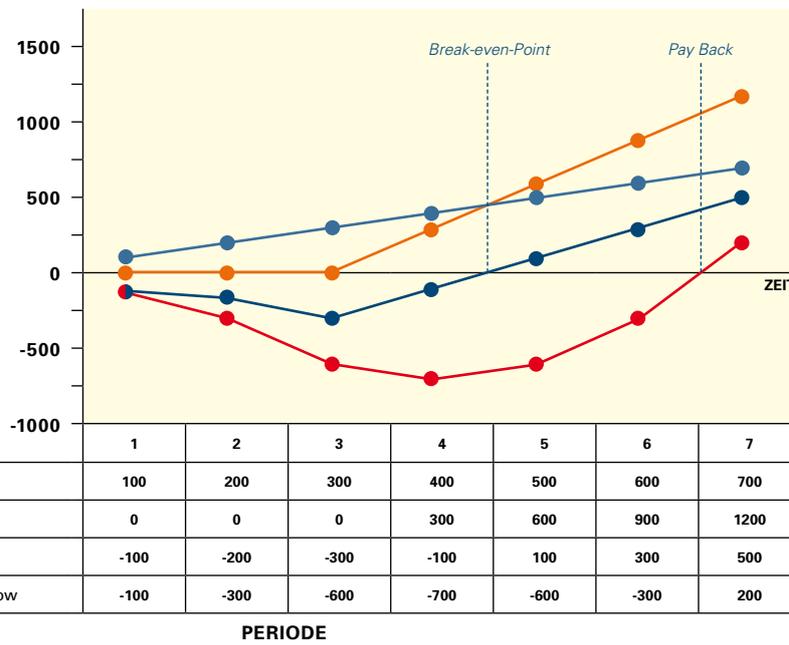


Abbildung: Break-even-Point nach Zeit

Diese Abbildung hingegen eignet sich für die Darstellung des Break-even-Points bei Unternehmen mit hoher „burn rate“, wie z.B. klassische Wirkstoffentwickler. Hier wird der Zeitpunkt des Break-even-Point dargestellt.

#### PLAN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt den wirtschaftlichen Erfolg während einer Periode, z.B. während eines Jahres. In die GuV fließen Aufwand und Ertrag ein. Als Ergebnis weist sie den Gewinn bzw. den Verlust des Unternehmens aus. Außerdem zeigt sie, aus welchen Komponenten sich der Erfolg des Unternehmens zusammensetzt. Man kann ihr entnehmen, wie sich die Komponenten zueinander verhalten, z.B. welchen Anteil die Lohnkosten am Gesamtaufwand haben, oder wie viel Prozent des Gesamtaufwands die Lohnkosten betragen.

Die GuV gibt die Ertragslage und Rentabilität eines Unternehmens wieder. Sie ermittelt Vermögensmehrungen bzw. Vermögenminderungen im Laufe des Geschäftsjahres.

Die GuV ist gesetzlich vorgeschrieben (§275 Handelsgesetzbuch, HGB). Außerdem ist sie steuerrechtlich von Relevanz, denn der Gewinn dient als Bemessungsgrundlage für Steuern.

Im HGB ist ein bestimmtes Schema einer GuV beschrieben. Orientieren Sie sich bei der Erstellung Ihrer Plan-GuV daran, denn diese Gliederung ist zwar nicht vorgegeben, allerdings ist sie doch den meisten Adressaten bestens vertraut. In der folgenden Abbildung ist der Aufbau einer am gesetzlichen Schema orientierten GuV aufgezeigt.

Um Ihre Plan-GuV zu erstellen, überlegen Sie, aus welchen Annahmen bzw. definierten Aktivitäten, Zielen oder Meilensteinen sich Aufwendungen oder Erträge ergeben, und fassen Sie diese zusammen. Es bietet sich an, hierfür ggfs. Nebenrechnungen zu erstellen, z.B. ein Mengengerüst, eine Absatzplanung oder eine Personalplanung.

**FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG**

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

Für die Personalplanung sollten Sie Ihren Personalbedarf zeitlich planen und mit Kostengrößen versehen, um den gesamten Personalaufwand (Lohn- und Lohnnebenkosten) zu ermitteln.

Beachten sie bei der Erstellung der Plan-GuV, dass Aufwendungen und Erträge dem Geschäftsjahr zuzuschreiben sind, in dem sie entstanden sind; d.h. auch wenn sie z.B. noch keinen Zahlungseingang für eine verkaufte Leistung erhalten haben, ist der Ertrag in der GuV zu berücksichtigen.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (IN T €)		JAHR 1	JAHR 2	JAHR 3	JAHR 4	JAHR 5
1.	UMSATZERLÖSE					
2.	SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE					
3.	MATERIALAUFWAND					
3.1	Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe					
3.2	Aufwendungen für bezogene Leistungen					
4.	ROHERGEBNIS					
5.	PERSONALAUFWAND					
5.1	Löhne und Gehälter					
5.2	Sozialabgaben					
6.	ABSCHREIBUNGEN					
7.	SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN					
7.1	Mieten					
7.2	Unterhalt und Reparaturen					
7.3	Übriger Aufwand					
8.	BETRIEBSERGEBNIS					
9.	ZINSEN					
10.	ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSFÄHIGKEIT					
11.	STEUERN					
12.	JAHRESÜBERSCHUSS					

Abbildung: Plan-GuV

- FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG**
- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
  - Finanzierungsformen
  - Finanzierungsquellen
  - Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (IN T €)		JAHR 1	JAHR 2	JAHR 3	JAHR 4	JAHR 5
<b>1.</b>	<b>ERTRÄGE</b>					
1.1	Umsatzerlöse					
1.2	Bestandsveränderungen					
1.3	Aktivierete Eigenleistungen					
1.4	Sonstige betriebliche Erträge					
1.5	Summe Erträge					
<b>2.</b>	<b>AUFWENDUNGEN</b>					
2.1	Material und Waren					
2.2	Fremdleistungen					
2.3	Personal					
2.4	Marketing					
2.5	Forschung & Entwicklung					
2.6	Leasing					
2.7	Abschreibungen					
2.8	Sonstiger betrieblicher Aufwand					
2.9	Rückstellungen					
2.10	Außerordentliche Aufwendungen					
2.11	Summe Aufwendungen					
<b>3.</b>	<b>ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT</b>					
<b>4.</b>	<b>ZINSEN UND ÄHNLICHE AUFWENDUNGEN</b>					
4.1	Zinserträge					
4.2	Zinsaufwand					
4.3	Summe Zinsen					
<b>5.</b>	<b>STAATLICHE ZUSCHÜSSE</b>					
<b>6.</b>	<b>STEUERN</b>					
6.1	Steuern von Einkommen und Ertrag					
6.2	Sonstige Steuern					
6.3	Summe Steuern					
<b>7.</b>	<b>JAHRESÜBERSCHUSS / JAHRESFEHLBETRAG</b>					

Abbildung: Plan-GuV

## FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

### PLAN-BILANZ

Die Bilanz bildet die finanzielle Lage des Unternehmens an einem Stichtag, z. B. zum Jahresende, ab. Sie stellt Vermögen (Aktiva) und Kapital (Passiva) eines Unternehmens einander gegenüber. Passiva setzen sich im Wesentlichen aus Eigenkapital und Verbindlichkeiten zusammen und geben Aufschluss über die Mittelherkunft. Aktiva setzen sich im Wesentlichen aus dem Umlaufvermögen und dem Anlagevermögen zusammen und geben Auskunft über die Mittelverwendung. Zum Anlagevermögen zählen sowohl immaterielle Vermögensgegenstände, wie Patente, als auch materielle Vermögensgegenstände, wie Grundstücke und Gebäude, technische Anlagen oder langfristige Finanzanlagen. Als Umlaufvermögen bezeichnet man die kurzfristig verbleibenden

Vermögensgegenstände, wie Lagermengen / Vorräte, Forderungen und Barmittel.

Da Aktiva das Vermögen zeigen, das mit dem Kapital (Passiva) angeschafft wurde, sind die Bilanzsummen für Aktiva und Passiva immer gleich (Bilanzgleichung).

Die Vermögens- und Kapitalstruktur von Unternehmen ist abhängig vom Tätigkeitsschwerpunkt und der Branche des Unternehmens.

Die gesetzlichen Vorgaben für eine Bilanz ergeben sich aus § 266 Handelsgesetzbuch, HGB. Orientieren Sie sich bei der Erstellung Ihrer Plan-Bilanz am besten an den gesetzlichen Vorgaben für eine Bilanzgliederung.

In der Abbildung „Plan-Bilanz“ ist eine am HGB orientierte Bilanzstruktur abgebildet.

BILANZ DER MUSTER AG	JAHR 1	JAHR 2
<b>VERMÖGEN (AKTIVA)</b>		
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	100	100
II. Sachanlagen	780	640
<b>B. UMLAUFVERMÖGEN</b>		
I. Vorräte und Lager	100	110
II. Forderungen	30	35
III. Liquide Mittel	20	125
<b>BILANZSUMME</b>	<b>540</b>	<b>585</b>
<b>KAPITAL (PASSIVA)</b>		
<b>A. EIGENKAPITAL</b>		
I. Gezeichnetes Kapital	90	90
II. Rücklagen	5	5
III. Bilanzergebnis	220	255
<b>B. VERBINDLICHKEITEN</b>		
I. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	200	200
II. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	25	35
<b>BILANZSUMME</b>	<b>540</b>	<b>585</b>

Abbildung: Plan-Bilanz

### LIQUIDITÄTSPLAN

Ihr Unternehmen muss zu jedem Zeitpunkt seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können, d. h. liquide sein, sonst droht Zahlungsunfähigkeit und damit Insolvenz. Eine detaillierte Liquiditätsplanung zeigt an, welche liquiden Mittel vom Unternehmen in einer Periode verbraucht bzw. noch verfügbar sind, und ob Ihr Unternehmen Kapitalbedarf oder Kapitalüberschuss hat. In der Liquiditätsplanung müssen daher sämtliche Ein- und Auszahlungen erfasst bzw. abgeschätzt werden. Es gilt zu ermitteln, wie viel Kapital zu welchem Zeitpunkt dem Unternehmen zufließt und wie viel Kapital zu welchem Zeitpunkt aus dem Unternehmen abfließt.

Damit die Liquidität sichergestellt ist, muss die Summe der Einzahlungen stets größer sein als die Summe der Auszahlungen. Trifft das Gegenteil zu, muss dem Unternehmen Kapital zugeführt werden.

LIQUIDITÄTSPLANUNG (IN T EUR)		JAHR 1	JAHR 2	JAHR 3	JAHR 4	JAHR 5
1.	<b>EINZAHLUNG</b>					
1.1	Umsatz					
1.2	Anzahlungen					
1.3	Sonstige Einzahlungen					
1.4	<b>SUMME EINZAHLUNGEN</b>					
2.	<b>AUFWENDUNGEN</b>					
2.1	Material und Waren					
2.2	Fremdleistungen					
2.3	Personal					
2.4	Leasing					
2.5	Kredittilgungen					
2.6	Zinsen					
2.7	Sonstige Auszahlungen					
2.8	Steuern					
2.9	<b>SUMME AUFWENDUNGEN</b>					
2.10	Investitionen					
2.11	<b>AUSZAHLUNGEN GESAMT (2.9 + 2.10)</b>					
2.12	<b>KAPITALBEDARF (1.4–2.11)</b>					
2.13	<b>KAPITALBEDARF KUMULIERT</b>					
3.	<b>FINANZIERUNG</b>					
3.1	Eigenkapital					
3.2	Kredite langfristig					
3.3	Kontokorrent					
3.4	Staatliche Zuschüsse					
3.5	Barmittelbestand Vorperiode					
3.6	<b>SUMME FINANZIERUNG</b>					
4.	<b>LIQUIDITÄT</b>					
4.1	Barmittelbestand					
4.2	Endstand Kontokorrent					
4.3	Kontokorrentlinie					
4.4	Liquiditätsreserve					

Abbildung: Direkte Berechnung des Cashflows

#### FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

## FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

Am Anfang wird der Cashflow Ihres Unternehmens negativ sein, sodass Geld eingebracht werden muss (Kapital). Den Finanzierungsbedarf Ihres Unternehmens können Sie berechnen, indem Sie die Summe der negativen Cashflows der einzelnen Jahre nach Gründung bilden.

Der Cashflow kann direkt (Saldo der Differenz aller Einzahlungen und aller Auszahlungen) oder indirekt (aus Bilanz und GuV) berechnet werden.

In der Praxis wird der Cashflow meist nach der indirekten Methode berechnet. Das geläufigste Berechnungsschema lautet:

### JAHRESÜBERSCHUSS / JAHRESFEHLBETRAG

- + **ABSCHREIBUNGEN**
- **ZUSCHREIBUNGEN**
- + **ERHÖHUNG (-VERMINDERUNG) DER RÜCKSTELLUNGEN**
- = **CASHFLOW**

Die Abbildung zeigt im Detail, aus welcher Quelle Sie die entsprechende Information zur indirekten Berechnung des Cashflows erhalten.

BEISPIEL FÜR DIE INDIREKTE HERLEITUNG DES CASHFLOWS	
INFORMATIONEN AUS	
<b>OPERATIVER ERFOLG</b>	<b>GUV-RECHNUNG</b>
+ Abschreibungen	GuV-Rechnung
- Werterhöhung des Lagers	Bilanz
+ Werterhöhung der Kreditoren	Bilanz
- Werterhöhung der Debitoren	Bilanz
+ Veräußerung von Anlagen und Immobilien	Bilanz
- Investitionen in Anlagen und Immobilien	Bilanz
<b>OPERATIVER CASHFLOW</b>	
- Zinsen	GuV-Rechnung
- Steuern	GuV-Rechnung
<b>NETTO-CASHFLOW</b>	

Abbildung: Indirekte Berechnung des Cashflows mit Quellen

## KONTROLLE DER FINANZPLANUNG / CONTROLLING

Ihre Planungen und Schätzungen basieren auf bestimmten Annahmen, die Sie sicherlich sorgfältig recherchiert haben und gemäß derer Sie zu dem Schluss gelangt sind, dass die dargestellten Zahlen für Ihr Unternehmen realistisch und erreichbar sind. Da sich bestimmte Prämissen jedoch anders einstellen können als angenommen, ist es sinnvoll, eine Szenarioanalyse (Best-, Realistic- und Worst-case-Scenario) zu erstellen. Diese hilft Ihnen auch, für den bestmöglichen sowie den schlechten Verlauf gerüstet zu sein.

Doch jede noch so solide und umfassende Planung ist sinn- und wertlos, wenn Sie in der Praxis nicht regelmäßig kontrolliert wird. Hierfür sollten Sie rechtzeitig ein Controllingssystem etablieren, das mittels Soll-Ist-Vergleichen die Abweichungen von Ihren Planungen ermittelt und analysiert.

### LEITFRAGEN

- Auf welchen Annahmen basiert Ihr Finanzplan?
- Sind diese Annahmen nachvollziehbar? Können Sie sie überzeugend begründen?
- Welchen Kapitalbedarf hat Ihr Unternehmen bis zum Break-even-Point?
- Wie verändert sich Ihr Kapitalbedarf in den unterschiedlichen Szenarien?
- Wie hoch ist Ihr Liquiditätsbedarf in der Worst-case-Betrachtung?
- Welche Finanzierungsquellen sollen genutzt werden, um das notwendige Kapital zu beschaffen?
- Welches Angebot können Sie potenziellen Kapitalgebern machen?
- Welchen ROI (Return on Investment) können die Investoren erzielen?
- Welche Exit-Strategie können potenzielle Kapitalgeber realisieren?
- Kennen Sie Ihre wichtigsten Kennzahlen?

## ACHTUNG

- Eine bedarfsgerechte Finanzierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen.
- Schätzen Sie Ihren Kapitalbedarf realistisch ein! Wird der Kapitalbedarf zu gering geschätzt, droht die Gefahr, dass Sie „auf der Strecke verdursten“: Berücksichtigen Sie einen angemessenen Puffer für Unvorhergesehenes!
- Erstellen Sie je eine Best-, Realistic- und Worst-case-Betrachtung!
- Verschonen Sie kein Geld! Informieren Sie sich umfassend!
- Lassen Sie sich bei der Auswahl passender Förderprogramme und Finanzierungsquellen beraten!
- Führen Sie, bevor Sie in Gespräche und Verhandlungen mit potenziellen Investoren treten, Einigkeit über die mögliche Anteilsverteilung bei einer Beteiligungsfinanzierung herbei.
- Erklären Sie, wie lange es dauern wird, bis Sie „schwarze Zahlen“ schreiben werden, und wie Sie die Zeit bis dahin finanziell überstehen können.
- Setzen Sie ein Controlling-System zur regelmäßigen Kontrolle der Erreichung Ihrer Planungen auf.
- Binden Sie frühzeitig einen Fachmann für die Erstellung der Bilanzen und der GuV ein! Ein Steuerberater leistet hier sehr hilfreiche Unterstützung.
- Nutzen Sie das Betreuungsangebot der BIOPRO Baden-Württemberg! Mithilfe eines Finanzplanungsprogramms können Sie mit einem Experten der BIOPRO die Tragfähigkeit Ihrer Planung überprüfen.

## FINANZIERUNG UND FINANZPLANUNG

- Inhalte und Erfordernisse einer Finanzplanung
- Finanzierungsformen
- Finanzierungsquellen
- Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

## Aus der Praxis: Dr. Claus Kremoser und Thomas Hoffmann über die Gründung der Phenex AG



### **PHENEX IST KEINE KLASSISCHE AUSGRÜNDUNG AUS EINER HOCHSCHULE ODER EINEM FORSCHUNGSINSTITUT. WIE KAM ES ZUR GRÜNDUNG VON PHENEX?**

Hoffmann: Wir sind nicht mit einer Idee gegründet worden, sondern mehr aus den Umständen heraus. Wir kamen aus einer bestehenden Firma, die beschlossen hatte, die Wirkstoffforschung aus wirtschaftlichen Gründen zu schließen. So stellte sich die Frage: Was macht man mit dieser Abteilung? Bleibt das Know-how dieser Abteilung liegen, oder fängt man es auf und macht einen Neuanfang?

Kremoser: Die Wirkstoffforschung war in diesem Unternehmen als Langzeitprojekt angedacht. Leider entwickelte sich das Geschäft nicht wie erwartet, dazu kam der Zusammenbruch am Neuen Markt. 2002 stand man vor dem Problem, dass man dringend Kosten sparen musste. Und da wurde das geopfert, was erst langfristig Potenzial abliefern sollte – eben die Wirkstoffforschung. Wir hatten etwa 90 Mitarbeiter, davon 60 in Heidelberg und 30 in San Diego, und wir hatten von 2000 bis 2002 eine sehr interessante Plattform um das Thema Kernrezeptoren herum aufgebaut. Gemeinsam mit den wichtigsten Gruppenleitern der Abteilung war ich damals der Meinung, dass es diese Plattform wert ist, erhalten zu werden. Da ist so viel Geld hineingeflossen, dass man eine eigenständige Firma daraus machen konnte.

### **WELCHE SCHWIERIGKEITEN SIND TYPISCH FÜR GRÜNDUNGEN IN DER BIOTECH-BRANCHE?**

Kremoser: Ein ganz großes Problem in Deutschland ist, dass es kein privates Wagniskapital mehr gibt – zumindest nicht für Firmen in einer frühen Phase der Gründung. Und auch sonstiges privates Kapital ist rar. Das heißt nicht, dass es das nicht gibt, aber es ist sehr rar geworden. Auch die bekannten Mäzene, die eine Weile in Biotech investiert haben, investieren jetzt nicht mehr in Frühphasenfirmen.

Welchen Ausweg gibt es? Ich denke, man sollte sich als Gründer mit einer guten Idee einfach an vorhandene Biotech-Firmen wenden und fragen, ob Kontakte zu Menschen bestehen, die bereit wären, Geld zu investieren. Ich glaube, man findet für eine gute Idee auch heute noch Geld, aber

es ist sicherlich nicht einfach. Die staatlichen Fördermaßnahmen sind nett, sie sind wichtig am Anfang, aber über eine bestimmte Schwelle helfen sie nicht hinaus.

**FÜR EINEN STANDORT WIE DEUTSCHLAND, DER AUF WISSEN UND TECHNOLOGIE BAUT, IST DIESE SITUATION KRITISCH. HÄNGT DIE BIOTECHNOLOGIE AM TROPF DER BUSINESS ANGELS UND DER PRIVATINVESTOREN?**

Kremer: Als Biotech-Unternehmer, der etwas entwickeln will, hängen Sie immer am Tropf. Das geht gar nicht anders, irgendeiner muss das Geld investieren. Die Frage ist, wo es herkommt. Ich halte es für keine gute Idee, wie es teilweise favorisiert wird, den staatlichen Teil noch weiter auszuweiten und die Forschungsinstitute so weit aufzublähen, dass sie in Bezug auf Pharmaprojekte von der akademischen Forschung bis weit in die Klinik hineinreichen. Ich halte das für ineffizient. Die Leute haben andere Ziele und Vorstellungen. Sie wollen ihre Ergebnisse publizieren, aber nicht eigene Projekte zum Erfolg bringen.

Ich glaube, es braucht Unternehmertum, und es braucht privates Kapital. Man sollte eher Anreize schaffen, dass privates Kapital in echte Biotech-Firmen fließt. Es muss auch nicht privates Kapital von Privatleuten sein. In den angelsächsischen Ländern gibt es zwar auch Finanzierungsprobleme, aber Sie haben dort Pensionsfonds, die zumindest bereit sind, einen kleinen Prozentsatz des Geldes in Risikounternehmen zu stecken. In Deutschland hat man fürchterliche Angst und setzt nur noch auf Sicherheit. Wenn nur ein Prozent des Vermögens, das bei Allianz & Co. in Lebensversicherungen liegt, in Hightech-Firmen investiert würde, hätten wir kein Finanzierungsproblem. Und das sollte auch steuerlich erleichtert werden.

**GELINGT ES DEN GRÜNDERN NICHT SCHNELL, EINEN WIRKSTOFF ZU ENTWICKELN, DANN ZÖGERN DIE GELDGEBER. WENN DIE GELDGEBER ZÖGERN, DANN KÖNNEN DIE GRÜNDER IHRE PROJEKTE NICHT UMSETZEN. BEFINDET SICH DIE BRANCHE IN EINER ZWICKMÜHLE?**

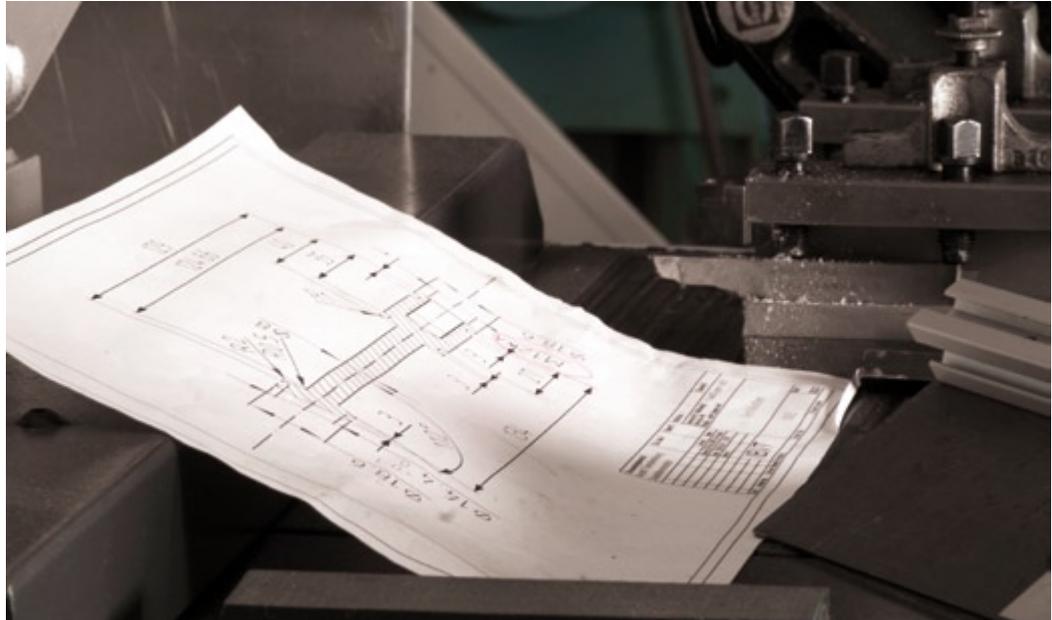
Hoffmann: Dass Unternehmen scheitern, ist schlimm. Aber das gehört zu dieser Branche dazu. Von zehn Unternehmen, die loslaufen, muss, unter volkswirtschaftlichen Aspekten betrachtet, nur eines durchkommen. Dadurch werden Industrien geschaffen. Sie brauchen nur ein Medikament, das zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Umsatz pro Jahr macht. Da können einige Firmen kaputtgehen, das muss man einfach akzeptieren. Die Denkweise, man müsse jede Firma durchbringen, ist sehr deutsch. Die Amerikaner sind da viel entspannter. Die sagen einfach: Das ist ein Hasenrennen. Und die Hasen, die durchkommen, haben dort schon ganze Industrien geschaffen. Amgen, Genentech, Biogen – da hat die deutsche Pharmaindustrie gesagt: Das geht nicht. Und 30 Jahre später haben diese Unternehmen zigfache Börsennotierungen der deutschen Firmen und diese im Prinzip gefressen.

Das ist der Punkt, an dem sich die Deutschen von den Amerikanern unterscheiden. Die Amerikaner sagen: Es geht. Denn diejenigen, die durchkommen, sind genügend, um eine Industrie zu füttern.

# 10 Von Herausforderungen zu Lösungen

## SWOT-ANALYSE

- Was ist eine SWOT-Analyse?
- Darstellung der Stärken/Schwächen sowie der Chancen und Risiken



Mit jeder Unternehmensgründung gehen zahlreiche Chancen und auch zahlreiche Risiken einher. Zeigen Sie auf, welche grundsätzlichen Risiken mit Ihrer Gründung verbunden sind, und zeigen Sie Strategien und Maßnahmen auf, diesen Risiken zu begegnen bzw. sie zu minimieren. Eine umfassende und ehrliche Risikobetrachtung zeigt, dass Sie sich mit den Risiken ausgiebig befasst haben.

Eine SWOT-Analyse beleuchtet neben den Chancen und Risiken auch die jeweiligen Stärken und Schwächen Ihres Gründungsvorhabens. Sie stellt die verschiedenen Einflussfaktoren auf Ihr Unternehmen dar und unterscheidet dabei zwischen internen und externen Faktoren. Interne Faktoren beziehen sich auf das Unternehmen und sind durch Sie als Unternehmer direkt beeinflussbar. Interne Faktoren bezeichnen die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weakness) des Unternehmens, z.B. die Qualifikation der Mitarbeiter, Produktqualität, finanzielle Ausstattung. Den Bereich Chancen (Opportunities) und Gefahren/Risiken (Threats) können Sie als Unternehmer hingegen nicht beeinflussen. Dieser

umfasst externe Einflussfaktoren, z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen, neue Technologien, verändertes Kunden- bzw. Konsumverhalten.

Überlegen Sie, wie Sie Ihre Stärken dafür nutzen können, bestimmte Risiken zu vermeiden bzw. zu reduzieren, und an welchen Schwächen Sie konsequent arbeiten wollen, um bestimmte Chancen besser nutzen zu können. Leiten Sie entsprechende Strategien und Maßnahmen daraus ab. Stellen Sie die SWOT-Analyse für Ihr Unternehmen am besten in tabellarischer Form dar. Eine SWOT-Analyse lässt sich im Übrigen sowohl auf das Unternehmen insgesamt als auch auf einzelne Bereiche anwenden.

Im Zusammenhang mit der SWOT-Analyse sollten Sie sich mit dem Thema Risikomanagement befassen. Die Früherkennung potenzieller Risiken für Ihr Unternehmen ist von großer Bedeutung, denn je früher Sie Risiken erkennen, desto mehr Zeit haben Sie, zu reagieren und zu gestalten. Frühzeitig erkannt, können leichtere unternehmerische Schiefereien schnell begradigt werden.

unternehmensrelevante, interne Faktoren  umwelrelevante, externe Faktoren	<b>S STRENGTHS / STÄRKEN</b>	<b>W WEAKNESSES / SCHWÄCHEN</b>
	Auflistung der Stärken	Auflistung der Schwächen
<b>O OPPORTUNITIES / CHANCEN</b>	<b>STRENGTHS-OPPORTUNITIES-STRATEGIEN</b>	<b>STRENGTHS-OPPORTUNITIES-STRATEGIEN</b>
Auflistung der Chancen	▼ ► Konsequenter Einsatz von Stärken zur Nutzung von Chancen	▼ ► Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Chancen
<b>T THREATS / RISIKEN</b>	<b>STRENGTH-THREATS-STRATEGIEN</b>	<b>WEAKNESSES-THREATS-STRATEGIEN</b>
Auflistung der Risiken	▼ ► Nutzung der internen Stärken zur (präventiven) Abwehr von Risiken	▼ ► Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Risiken

#### SWOT-ANALYSE

- Was ist eine SWOT-Analyse?
- Darstellung der Stärken/Schwächen sowie der Chancen und Risiken

Abbildung: SWOT-Analyse mit Ableitung von Handlungsstrategien auf Basis einer Stärken/Schwächen-Chancen/Risiken-Matrix.

Bedenken Sie jedoch, dass die Früherkennung finanzieller Risiken das klassische Controlling und Finanz- bzw. Rechnungswesen nicht ersetzen, sondern es vielmehr nur ergänzen kann. Integriert in ein gutes Controllingssystem, kann sie Ihnen als ein zusätzliches wichtiges und zukunftsgerichtetes Führungsinstrument dienen.

#### LEITFRAGEN

- Welche Risiken bestehen, die den Erfolg des Unternehmens beeinträchtigen können?
- Wie soll diesen Risiken begegnet werden?
- Wie wahrscheinlich ist der Eintritt der Risiken?
- Wie stark gefährden die jeweiligen Risiken den Bestand des Unternehmens?
- Welche außergewöhnlichen Chancen bestehen in welchen Bereichen?

#### ACHTUNG

- Überlegen Sie, unter welchen Bedingungen Ihr Konzept nicht mehr „funktioniert“ und wie Sie dann reagieren können (z.B. Kosten reduzieren, Angebote verändern, neue Absatzmärkte suchen).
- Bewerten Sie die Eintrittswahrscheinlichkeiten der aufgezeigten Chancen und Risiken.
- Stellen Sie Worst-case- und Best-case-Betrachtungen an und beschreiben Sie, auf welchen Annahmen Ihre Betrachtungen basieren.
- Belegen Sie Ihre Annahmen mit Fakten und Zahlen von Kammern, Banken, Branchenverbänden etc.
- Früherkennung ist wichtig für den Erfolg Ihres Unternehmens. Je früher Sie Risiken erkennen, desto mehr Zeit haben Sie, zu reagieren und zu gestalten. Krisensituationen können Sie vermeiden, indem Sie Ihren Markt regelmäßig analysieren.

## Aus der Praxis: Dr. Ingmar Hoerr über die Gründung der CureVac GmbH



### **WAS BRACHTE SIE AUF DIE IDEE, AUSGERECHNET RNA THERAPEUTISCH ZU NUTZEN?**

Das ergab sich im Lauf meiner Doktorarbeit, und ich bin aus Zufall darauf gestoßen. Ich habe in einem Immunisierungsexperiment die RNA als Negativkontrolle genommen. Die RNA hätte während des Experiments abgebaut werden sollen, sodass sie nicht als Impfstoff hätte verwendet werden können. Es hat aber geklappt. Ich konnte eine Immunantwort messen, und das machte die Sache interessant. Ich dachte mir, dass man der Sache auf den Grund gehen müsste. Da ich aber bereits am Ende meiner Doktorarbeit stand, überlegte ich mir, wie es weitergehen könnte. Ich habe mich dann dafür entschieden, das Ganze in die Klinik zu bringen, also zu kommerzialisieren. Dafür braucht man allerdings Geld.

### **DIE VORAUSSETZUNG FÜR IHRE IDEE, RNA ALS THERAPEUTIKUM GEGEN KREBS EINZUSETZEN, IST EINE FUNKTIONIERENDE PLATTFORM FÜR DIE STABILISIERUNG DER RNA, DIE PRODUKTION UND DIE HANDHABUNG DER MOLEKÜLE. SIE HATTEN SOMIT ZU BEGINN GLEICH ZWEI BAUSTELLEN: DIE ENTWICKLUNG DER PLATTFORM UND DIE ERFORSCHUNG DES THERAPEUTISCHEN ANSATZES. WAR DAS NICHT EIN BISSCHEN VIEL HOLZ, DAS GLEICH ZU BEGINN GEHACKT WERDEN MUSSTE?**

Da gebe ich Ihnen völlig Recht. Und das ist einem zu Beginn gar nicht so ganz klar. Als wir 2000/2001 angefangen haben, gab es in der Biotechnologieszene Kapital. Ich möchte fast etwas plakativ sagen: Die Investoren sind bei vielen Gründungen Schlange gestanden. Wir wollten uns zu diesem Zeitpunkt aber erst einmal sicher sein, dass unser Ansatz überhaupt funktioniert, und noch weitere Experimente machen. Nachdem wir selbst zufrieden waren, war der Markt bereits zusammengebrochen. Als wir um 2002 mit unserer Technologie an den Kapitalmarkt gehen wollten, war es auf einmal extrem schwer. Da sind wir an unsere Grenzen gestoßen, und es wurde zum Krimi, weiter voranzukommen.

In den Jahren 2000 und 2001 waren Technologieplattformen ganz wichtig. Jeder Investor wollte eine Plattform haben, die man ausbauen konnte. Dann kam aber der Schwenk hin zu produktgetriebenen Unternehmen, die Produkte sehr schnell auf die Straße brachten und mit denen man sehr schnell Umsatzrechnungen aufstellen konnte. Wir waren aber ein Plattformunternehmen. Wir

hatten die Vielseitigkeit, das RNA-Molekül in allen möglichen Indikationen und Variationen einsetzen zu können, zum Beispiel bei relativ vielen Krebsarten. Wir mussten diese Vielseitigkeit auf ein Produkt reduzieren und haben dann damals beschlossen, uns auf das Melanom, den schwarzen Hautkrebs, zu fokussieren. Auf einmal waren wir ein produktgesteuertes Unternehmen und haben unseren Businessplan entsprechend umgeschrieben.

**GAB ES HERAUSFORDERUNGEN, DIE TYPISCH FÜR CUREVAC WAREN, ALSO VIELLEICHT IN DER TECHNOLOGIE LIEGEN, DIE SIE NUTZEN?**

Unser ganz wesentliches Problem war, dass wir „first in class“ waren. Es gab keinen Maßstab, keinen Gradmesser, wir waren die einzigen, die auf RNA setzten. Die typischen Totschlagargumente von vielen potenziellen Risikokapitalgebern waren: „Wenn eure Idee so toll ist, warum hat noch kein anderer bei euch investiert, warum habt ihr selbst und eure Professoren nicht nennenswert investiert, und warum gibt es noch kein anderes Unternehmen, zum Beispiel in den USA, das diesen Ansatz verfolgt?“ Somit wollte 2002/2003 keiner auf Basis von Laborversuchen an einen Erfolg in der klinischen Testung glauben. Damals hat jeder nur Me-too-Strategien verfolgt, also in bekannte Systeme wie in den Antikörper XY zu investieren, in den bereits ein bekannter Investor eingestiegen war. Wenn dann aber ein exotisches RNA-Unternehmen kam und sagte, „Wir hätten da noch was ganz Tolles, das sonst keiner macht“, dann war das damals völlig chancenlos. Für Gründer bedeutet das: Wenn man eine Technologie hat, dann muss man diese in Beziehung zu bestehenden Technologien setzen, die die Investoren kennen.

**CUREVAC HAT EINE RECHT KOMFORTABLE SITUATION, WEIL IHRE PLATTFORMTECHNOLOGIE BEREITS GEEIGNET IST FÜR DIENSTLEISTUNGEN UND SOMIT UMSÄTZE LIEFERN KANN. ODER STAND FÜR SIE DAS PHARMAGESCHÄFT STETS GANZ OBEN AUF DER WUNSCHLISTE?**

Die Frage ist, was uns als Unternehmer antreibt. Es ist ja nicht das Unternehmertum per se, das uns antreibt, obwohl es interessant und spannend ist. Wir hatten von 2003 bis 2006 eine servicegetriebene Sichtweise. Aber uns blieb damals nichts anderes übrig, denn wir mussten uns schlicht über Wasser halten. Parallel haben wir aber auch versucht, unsere Therapeutika-Entwicklungen auf kleiner Flamme weiterzukochen. Ich denke, keiner aus dem CureVac-Management hätte eine Mehrheit dafür gefunden, dass wir nur noch Biotechnologie-Service machen.

Was mich und auch meine Kollegen antreibt, ist, dass wir aus dieser RNA-Technologie, die wir erarbeitet haben, ein Therapeutikum entwickeln wollen. Wir wollen diese Technologie den Leuten nicht länger vorenthalten, sondern dafür geradestehen, dass sie beim Patienten ankommt.

Daher kann man den Begriff „komfortabel“ bewerten, wie man will. Hätten wir das Geld aus dem Servicegeschäft auf einem Tagesgeldkonto geparkt und mit angezogener Handbremse weitergemacht, dann hätten wir heute eine komfortable Situation, über die wir sehr langfristig finanziert wären. Das war jedoch nicht unser Ziel. Wir setzen viel Kapital ein, um den „Proof of concept“ für unseren Therapieansatz hinzubekommen.

**ABSATZ**

mengen- oder wertmäßiger Umfang der veräußerten (abgesetzten) Güter (Produkte oder Dienstleistungen) in einem bestimmten Zeitraum

**ABSCHÖPFUNGSSTRATEGIE**

Preisstrategie, bei der ein Preis hoch angesetzt wird, um einen möglichst hohen Verkaufserlös und somit eine hohe Gewinnabschöpfung zu erzielen

**ABSCHREIBUNG**

Wertminderung der Gegenstände des Anlagevermögens (z. B. Maschinen, Fahrzeuge etc., aber auch Patente, Lizenzen u. Ä.) im Laufe der Nutzung, z. B. durch Verschleiß oder technischen Fortschritt; auch AfA (Absetzung für Abnutzung) genannt

**AKTIVA**

Umlauf- und Anlagevermögen eines Unternehmens

**ALLEINSTELLUNGSMERKMAL**

Merkmal, das das Produkt von Wettbewerbsprodukten unterscheidet und einen einzigartigen Verkaufsvorteil bietet (Unique-Selling-Proposition)

**ANLAGEVERMÖGEN**

umfasst alle dauerhaften Vermögenswerte des Geschäftsbetriebs, insbesondere Sachanlagen (z. B. Grundstücke, Gebäude, Anlagen und Maschinen, andere Betriebs- und Geschäftsausstattungen), Finanzanlagen (z. B. Beteiligungen oder Wertpapiere) sowie immaterielle Vermögenswerte, wie z. B. einen Geschäfts- oder Firmenwert

**AUFWAND**

Einsatz, Gebrauch bzw. Verbrauch von Produktionsfaktoren (Material, Rohstoffe, Arbeitskraft, Maschinen, Kapital) in einem Unternehmen

**BASE-CASE-SZENARIO**

wahrscheinlichstes Geschäftsszenario (Normalfall), unter Annahme der nach bestem Wissen und Gewissen als am wahrscheinlichsten beurteilten Ereignisse bzw. Umstände

**BEST-CASE-SZENARIO**

optimistisches Szenario; zeigt den günstigsten Fall der Geschäftsentwicklung, unter der Annahme überwiegend positiver Ereignisse

**BETEILIGUNGSKAPITAL**

Eigenkapital, das durch Kapitalgeber in ein Unternehmen eingebracht wird; als Gegenleistung erhalten die Kapitalgeber Anteile am Unternehmen

**BETRIEBSERGEBNIS**

Saldo zwischen betrieblichen Aufwendungen (z. B. Materialeinsatz, Personal, Abschreibungen) und Erträgen (Umsatzerlöse)

**BILANZ**

Aufstellung der Vermögens- und Schuldverhältnisse eines Unternehmens durch Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva

**BREAK-EVEN-POINT**

Gewinnschwelle; gibt die Umsatzgröße an, bei der die Erlöse gerade die fixen und variablen Kosten decken

**BUSINESS ANGEL**

Vermögende Privatperson, meist mit unternehmerischem Hintergrund, die insbesondere Gründern und Jungunternehmern Beteiligungskapital und Erfahrung zur Verfügung stellt. Als Gegenleistung erhält ein Business Angel Kapitalanteile an dem Unternehmen

**BÜRGSCHAFT**

Verpflichtung eines Bürgen oder einer Bürgschaftsbank gegenüber dem Gläubiger, für die Verbindlichkeiten eines Schuldners einzustehen. Bei Finanzierungen dienen Bürgschaften zur Besicherung von Krediten.

**CASHFLOW**

Saldo aus den Zu- und Abflüssen liquider Mittel in einem bestimmten Zeitraum (Zahlungsmittelüberschuss)

**DARLEHEN**

langfristiger Kredit, der meist in einer Summe zur Verfügung gestellt und in einer Summe oder nach vereinbartem Tilgungsplan zurückgeführt wird

**DECKUNGSBEITRAG**

Ergebnis aus Umsatz abzüglich variabler Kosten; Rechengröße für verbleibenden Umsatz zur Deckung der fixen Kosten

**DIFFERENZIERUNGSSTRATEGIE**

Strategie eines Unternehmens, sich in der Wahrnehmung des Kunden vor den Konkurrenten auszuzeichnen (z. B. hinsichtlich Preis oder Qualität)

**EIGENKAPITAL**

beinhaltet Unternehmerkapital und Beteiligungskapital

**ERTRAG**

Ergebnis einer wirtschaftlichen Leistung; Mehrung des Unternehmenserfolgs hauptsächlich durch den Absatz von Gütern (Produkten oder Dienstleistungen)

**EXECUTIVE SUMMARY**

zusammenfassende Darstellung

**EXIT**

Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch Veräußerung seines Anteils mittels „trade sale“ (Veräußerung an Dritte), „buy back“ (Veräußerung an das Unternehmen/einen Gesellschafter) oder durch einen Börsengang

**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

**FIRST MOVER**

Erstanbieter einer neuen Geschäftsidee bzw. eines neuen Produkts oder einer Dienstleistung am Markt, oder eines bestehenden Produkts an einem neuen Markt

**FIXKOSTEN**

konstanter Kostenblock (z. B. Personalkosten, Mieten etc.)

**FORDERUNGEN**

Anspruch auf Bezahlung für erbrachte Leistungen; Gegenteil von Verbindlichkeiten

**FREMDKAPITAL**

in der Bilanz ausgewiesene Schulden gegenüber Dritten

**GANTT-DIAGRAMM**

Darstellung verschiedener Projektaktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge und Dauer durch Balken

**GESAMTKAPITAL**

beinhaltet Eigenkapital (Unternehmerkapital, Beteiligungskapital) und Fremdkapital (Gläubigerkapital)

**GEWINN**

positives Betriebsergebnis eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum

**GEWINNAUSSCHÜTTUNG**

Auszahlung (Ausschüttung) des nach Zahlung aller Steuern verbleibenden Gewinns an die Gesellschafter

**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; Eröffnung eines Insolvenzverfahrens spätestens nach drei Wochen kontinuierlicher Zahlungsunfähigkeit ohne Aussicht auf Besserung

**INVESTITION**

Anschaffung von langfristig nutzbaren Produktionsmitteln

**JAHRESÜBERSCHUSS / -FEHLBETRAG:**

Ergebnis der GuV; Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen

**KOOPERATION**

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zum Erreichen eines definierten Ziels

**KUNDENSEGMENTE**

Gruppen, die sich durch Unterteilung der Kunden nach gewissen Kriterien, z. B. geographischen, demographischen oder sozioökonomischen Merkmalen, ergeben

**LIQUIDITÄT**

Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit und uneingeschränkt nachkommen zu können, u. a. durch ausreichend flüssige Mittel

**LIZENZ**

vertraglich erworbene Befugnis zur Nutzung oder Erbringung einer patentrechtlich geschützten Dienstleistung bzw. zur Herstellung eines patentrechtlich geschützten Produktes, meistens verknüpft mit einer Lizenzgebühr (Royalty)

**MAKE-OR-BUY-ENTSCHEIDUNG**

Entscheidung, ob bestimmte Leistungen, Produkte bzw. Dienstleistungen selbst erbracht bzw. hergestellt (make) oder zugekauft (buy) werden

**MARKETING-MIX**

Kombination der verschiedenen Marketinginstrumente (Produkt, Preis, Distribution (Placement) und Absatzförderung (Promotion)) zur Erreichung der Marketingziele

**MARKTEINTRITTSBARRIEREN**

Hindernisse, die den zu Zugang zu einem (Absatz-)Markt erschweren bzw. verhindern (z. B. Patente)

**MARKTEINTRITTSSTRATEGIE**

Strategie, um neue Märkte zu erobern bzw. Markteintrittsbarrieren zu überwinden

**MARKTPOTENZIAL**

theoretische Obergrenze der Gesamtnachfrage in einem definierten Markt

**MEZZANINE-FINANZIERUNG**

Sammelbegriff für Finanzierungsformen, die sowohl Elemente von Eigenkapital als auch von Fremdkapital beinhalten

**MILESTONE**

Meilenstein; fest vereinbartes Ziel zu einem bestimmten Zeitpunkt, das meist mit bestimmten Folgen verknüpft ist, z. B. mit einem Kapitalfluss bei sogenannten „milestone payments“ (Bezahlung nach Erreichen eines vereinbarten Meilensteins)

**OUTSOURCING**

Übertragung von (Dienst-)Leistungsfunktionen an Dritte

**PASSIVA**

Eigenkapital und Fremdkapital (Verbindlichkeiten) eines Unternehmens; Passiva beschreiben die Kapitalherkunft

**PATENT**

Rechtsschutz von geistigem Eigentum, verbunden mit einer zeitlich befristeten Exklusivität der Nutzung; ein Patent kann man selbst nutzen oder als Lizenz an Dritte weitergeben

**PENETRATIONSSTRATEGIE**

Strategie zur Erreichung eines bestimmten Marktanteils mittels niedriger Preise

**PRODUKT-LEBENSZYKLUS**

Konzept zur Beschreibung der Lebensdauer von Produkten bzw. Produktgruppen, unterteilt in die Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang; leicht abgewandelt auch zur Beschreibung von Technologien bzw. ganzen Märkten geeignet

**RABATT**

Möglichkeit der Preisminderung; in Form von Funktionsrabatten (z. B. Barzahlungsrabatt), Mengenrabatten (z. B. Preisnachlässe oder zusätzliche Abgabe von Produkten) und Zeitrabatten (z. B. Einführungs-, Saison- oder Auslauferrabatt) möglich

**RÜCKSTELLUNGEN**

werden für Verbindlichkeiten, Verluste oder Aufwendungen gebildet, die ihren wirtschaftlichen Grund in der laufenden Periode haben, deren Höhe und Eintreten aber noch nicht sicher ist

**START-UP**

neu gegründetes Unternehmen

**SWOT-ANALYSE**

SWOT: Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats; Analyse der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens

**SZENARIENANALYSE**

Betrachtung der Unternehmensentwicklung für verschiedene Umweltzustände und Zukunftsperspektiven

**UMLAUFVERMÖGEN**

kurzfristige liquidierbare Vermögenswerte, Gebrauchsgüter, Erzeugnisse und liquide Mittel

**UMSATZ**

wertmäßige Erfassung des Absatzes eines Unternehmens (Absatzmenge multipliziert mit dem Preis pro Mengeneinheit)

**USP**

Unique Selling Proposition; Alleinstellungsmerkmal, welches das eigene Angebot von Wettbewerberangeboten unterscheidet; einzigartiger Verkaufsvorteil

**VC**

Venture Capital (Risiko- oder Wagniskapital); spezielle Form von Beteiligungskapital, das in der Praxis insbesondere bei der Finanzierung von jungen, wachstumsstarken Unternehmen eingesetzt wird

**VERBINDLICHKEITEN**

Zahlungsverpflichtungen gegenüber Dritten (Zahlungen an Lieferanten, Kredittilgung bei der Bank usw.)

**VERLUST**

negatives Betriebsergebnis eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum

**VERTRAULICHKEITSERKLÄRUNG**

auch: Non-Disclosure-Agreement (NDA); unterschriebene Erklärung zur vertraulichen Behandlung ausgehändigter Daten bzw. Informationen, z. B. des Businessplans

**VERTRIEB**

alle technischen Abläufe, die den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen betreffen

**WORST-CASE-SZENARIO**

ungünstigstes Geschäftsszenario; zeigt die Geschäftsentwicklung unter Annahme ungünstiger Bedingungen bzw. Ereignisse

**ZUSCHREIBUNGEN**

Werterhöhung eines Gegenstandes in der Handelsbilanz bei im Laufe der Zeit gestiegenem Wert

**GRÜNDUNG / GRÜNDERWERKSTATT**

Existenzgründungsportal des Landes Baden-Württemberg	<a href="http://www.newcome.de">www.newcome.de</a> <a href="http://www.youtube.com/NewComelnsights">www.youtube.com/NewComelnsights</a> <a href="http://www.gruendungswiki.de">www.gruendungswiki.de</a>
bundesweite gründerinnenagentur	<a href="http://www.gruenderinnenagentur.de">www.gruenderinnenagentur.de</a>
Portal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a> <a href="http://www.existenzgruenderinnen.de">www.existenzgruenderinnen.de</a>
• E-Planungstool	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a> >Onlineplaner
• Lernprogramm Existenzgründungsberater	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a> >Lernprogramm
• Zeitplaner	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a> >Zeitplaner
• Onlineprogramm Finanzierung	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a> >Finanzierungsplaner
• Marketingplaner	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a> >Marketingplaner
• Lernprogramm: Früherkennung von Chancen und Risiken	<a href="http://www.bmwi-unternehmensportal.de">www.bmwi-unternehmensportal.de</a> >PC-Lernprogramm
• Wegweiser	<a href="http://www.bmwi-wegweiser.de/home">www.bmwi-wegweiser.de/home</a>
• Softwarepaket	<a href="http://www.softwarepaket.de">www.softwarepaket.de</a>
Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.	<a href="http://www.dihk.de">www.dihk.de</a> >Starthilfe und Unternehmensgründung
Internetangebot des Unternehmergezinsimpulse	<a href="http://www.impulse-gruenderzeit.de">www.impulse-gruenderzeit.de</a>
Wissen für Gründer und Unternehmer	<a href="http://www.foerderland.de">www.foerderland.de</a>
Links für Existenzgründer	<a href="http://www.gruendungskatalog.de">www.gruendungskatalog.de</a>

**BUSINESSPLAN**

Software	<a href="http://www.lexstart.de/">www.lexstart.de/</a>
Software	<a href="http://www.bplans.com/">www.bplans.com/</a>

**BEHÖRDEN- UND FORMULARWEGWEISER**

Service-Portal Baden-Württemberg	<a href="http://www.service-bw.de">www.service-bw.de</a>
Behörden- und Formularwegweiser des BMWi	<a href="http://www.bmwi-wegweiser.de/">www.bmwi-wegweiser.de/</a>

**FÖRDERUNG UND FINANZIERUNG**

Existenzgründungsportal des Landes Baden-Württemberg	<a href="http://www.newcome.de">www.newcome.de</a>
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg	<a href="http://www.wm.baden-wuerttemberg.de">www.wm.baden-wuerttemberg.de</a> >Förderprogramme
bundesweite gründerinnenagentur	<a href="http://www.gruenderinnenagentur.de">www.gruenderinnenagentur.de</a> >Beratung <a href="http://www.gruenderinnenagentur.de">www.gruenderinnenagentur.de</a> >Information
Gründungszuschuss für Arbeitslose zur Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit	<a href="http://www.arbeitsagentur.de">www.arbeitsagentur.de</a> >Bürgerinnen und Bürger >Finanzielle Hilfen >Existenzgründung
Wegweiser durch die Wirtschaftsförderung Baden-Württemberg	<a href="http://wpunkt.de">http://wpunkt.de</a>
Staatsbank des Landes Baden-Württemberg	<a href="http://www.l-bank.de">www.l-bank.de</a>
Eigenkapitalagentur der L-Bank	<a href="http://www.l-ea.de">www.l-ea.de</a>
Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg	<a href="http://www.mbg.de">www.mbg.de</a>
LBBW-Venture Capital GmbH	<a href="http://www.LBBW-Venture.de">www.LBBW-Venture.de</a>
Seedfonds Baden-Württemberg	<a href="http://www.LBBW-Venture.de">www.LBBW-Venture.de</a>
Hightech-Gründerfonds	<a href="http://www.high-tech-gruenderfonds.de">www.high-tech-gruenderfonds.de</a>
Beteiligungskapital der MicroMontains Venture AG in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg	<a href="http://www.mm-venture.de">www.mm-venture.de</a>
Chancenkapitalfonds der Kreissparkasse Biberach	<a href="http://www.ksk-bc.de">www.ksk-bc.de</a>

Life-Science-Fonds Esslingen	<a href="http://www.esslingen.de">www.esslingen.de</a>
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	<a href="http://www.kfw-foerderbank.de">www.kfw-foerderbank.de</a>
Informationen zu Beihilfen und Darlehen der Europäischen Union	<a href="http://ec.europa.eu">http://ec.europa.eu</a>
Portal des BMBF zur Biotechnologie	<a href="http://www.biotechnologie.de">www.biotechnologie.de</a> >Förderung
Unternehmensportal des BMWi	<a href="http://www.bmwi-unternehmensportal.de">www.bmwi-unternehmensportal.de</a> >Finanzierung und Förderung
Existenzgründungsportal des BMWi	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a> >Finanzierung >Förderprogramme
Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU	<a href="http://www.foerderdatenbank.de">www.foerderdatenbank.de</a>
Wirtschaftsförderung für den Mittelstand (BMWi)	<a href="http://www.erp-wirtschaftsfoerderung.info">www.erp-wirtschaftsfoerderung.info</a>
<b>Forschungs- und Innovationsförderung</b>	
Forschungsportal des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)	<a href="http://www.forschungsportal.net">www.forschungsportal.net</a>
Forschungsförderung	<a href="http://www.bmbf.de">www.bmbf.de</a>
Förderberatung „Forschung und Innovation“ des Bundes	<a href="http://www.foerderinfo.bund.de">www.foerderinfo.bund.de</a>
„Rahmenprogramm Biotechnologie“ des BMBF	<a href="http://www.bmbf.de">www.bmbf.de</a>
Beratungs- und Schulungsportal für KMU des BMWi	<a href="http://www.beratungsfoerderung.info">www.beratungsfoerderung.info</a>
Beratung und Weiterbildung für den Mittelstand: Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)	<a href="http://www.rkw.de">www.rkw.de</a>
<b>Business Angels Netzwerke und private Beteiligungsgesellschaften</b>	
Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND)	<a href="http://www.business-angels.de">www.business-angels.de</a>
European Business Angel Network	<a href="http://www.eban.org">www.eban.org</a>
Business Angels Region Stuttgart	<a href="http://www.business-angels-region-stuttgart.de">www.business-angels-region-stuttgart.de</a>
Business Angels im CyberForum, Karlsruhe	<a href="http://www.cyberforum.de">www.cyberforum.de</a>
venture forum neckar e.V., Heilbronn	<a href="http://www.venture-forum-neckar.de">www.venture-forum-neckar.de</a>
Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften	<a href="http://www.bvk-ev.de">www.bvk-ev.de</a>
European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA)	<a href="http://www.evca.com">www.evca.com</a>
The European Investment Bank	<a href="http://www.eib.org">www.eib.org</a>
The European Investment Fund	<a href="http://www.eif.org">www.eif.org</a>
<b>Förderprogramme für Existenzgründungen aus der Wissenschaft</b>	
Anlaufstellen für Gründer/innen in Baden-Württemberg	<a href="http://www.gruenderatlas.de">www.gruenderatlas.de</a>
Inkubatoren an Hochschulen in Baden-Württemberg	<a href="http://www.hochschulportal.newcome.de/hochschulen">www.hochschulportal.newcome.de/hochschulen</a>
bundesweite gründerinnenagentur	<a href="http://www.gruenderinnenagentur.de">www.gruenderinnenagentur.de</a>
SciConomy – Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Magazin und Doktorandencamps	<a href="http://www.sciconomy.de">www.sciconomy.de</a>
EXIST-Gründerstipendium (BMWi)	<a href="http://www.exist.de">www.exist.de</a>
EXIST-Forschungstransfer (BWWi)	<a href="http://www.exist.de">www.exist.de</a>
Junge Innovatoren (Ministerium für Forschung und Kunst Baden-Württemberg)	<a href="http://www.mwk.baden-wuerttemberg.de">www.mwk.baden-wuerttemberg.de</a> >Förderprogramme >Hochschulen
Go-Bio (BMBF)	<a href="http://www.go-bio.de">www.go-bio.de</a>
Firmengründungsprojekte (DFG)	<a href="http://www.dfg.de/erkenntnistransfer">www.dfg.de/erkenntnistransfer</a>
Erkenntnistransfer (DFG)	<a href="http://www.dfg.de/erkenntnistransfer">www.dfg.de/erkenntnistransfer</a>
<b>Förderprogramme für innovative junge Unternehmen</b>	
Innovationsgutscheine BW	<a href="http://www.innovationsgutscheine.de">www.innovationsgutscheine.de</a>
Innovationsassistent/in für KMU	<a href="http://www.esf-bw.de/esf/index.php?id=100">www.esf-bw.de/esf/index.php?id=100</a>

Messebeteiligungsförderung	<a href="http://www.bafa.de">www.bafa.de</a>
Messebeteiligungsförderung	<a href="http://www.bw-i.de">www.bw-i.de</a> , <a href="http://www.bw-invest.de">www.bw-invest.de</a>
KMU-innovativ (BMBF)	<a href="http://www.kmu-innovativ.de">www.kmu-innovativ.de</a>
KMU-innovativ: Biotechnologie – BioChance	<a href="http://www.fz-juelich.de/ptj/kmu-innovativ">www.fz-juelich.de/ptj/kmu-innovativ</a>
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)	<a href="http://www.zim-bmwi.de">www.zim-bmwi.de</a>
AiF – Forschung für den innovativen Mittelstand	<a href="http://www.aif.de">www.aif.de</a>
<b>Europäische Kooperationen</b>	
EuroTransBio	<a href="http://www.eurotransbio.net">www.eurotransbio.net</a>
EraSME – Förderung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von KMU	<a href="http://www.era-sme.net">www.era-sme.net</a>
EUREKA	<a href="http://www.eureka.dlr.de">www.eureka.dlr.de</a>
Eurostars	<a href="http://www.eureka.dlr.de">www.eureka.dlr.de</a>
CORNET – Gemeinschaftsforschung für KMU in Europa	<a href="http://www.cornet-era.net">www.cornet-era.net</a>
Europäische F&E-Förderung für KMU durch die Nationale Kontaktstelle	<a href="http://www.nks-kmu.de">www.nks-kmu.de</a>
<b>WETTBEWERBE UND PREISE</b>	
<b>Ideenwettbewerbe</b>	
Science2Start	<a href="http://www.bioregio-stern.de/science2start">www.bioregio-stern.de/science2start</a>
CyberChampion	<a href="http://www.cyberforum.de">www.cyberforum.de</a>
Test Your Ideas!	<a href="http://www.seh.uni-hohenheim.de/TYI/">www.seh.uni-hohenheim.de/TYI/</a>
Enable2Start	<a href="http://www.enable2start.de">www.enable2start.de</a>
<b>Nur für Frauen</b>	
Darboven IDEE-Förderpreis	<a href="http://www.darboven.com">www.darboven.com</a>
Internationaler Cartier-Businessplan-Wettbewerb für Gründerinnen in der Startphase	<a href="http://www.cartierwomensinitiative.com">www.cartierwomensinitiative.com</a>
Prix Veuve Clicquot - Unternehmerin des Jahres 2010	<a href="http://www.prix-veuve-clicquot.de">www.prix-veuve-clicquot.de</a>
Überblick über die Wettbewerbe	<a href="http://www.gruenderinnenagentur.de">www.gruenderinnenagentur.de</a> >Information >Wettbewerbe
<b>Businessplanwettbewerb an Hochschulen</b>	
NewBizCup2.0	<a href="http://www.newbizcup.de">www.newbizcup.de</a>
European Business Master Cup	<a href="http://www.hdm-stuttgart.de/ebmc">www.hdm-stuttgart.de/ebmc</a>
<b>Businessplan-Wettbewerbe, branchenbezogen</b>	
Science4life	<a href="http://www.science4life.de">www.science4life.de</a>
Bio-Gründer	<a href="http://www.bio-gruender.de">www.bio-gruender.de</a>
Businessplan Wettbewerb Medizinwirtschaft	<a href="http://www.startbahnruhr.de">www.startbahnruhr.de</a>
Best of Biotech – für Wissenschaftler aus den Life Sciences	<a href="http://www.bestofbiotech.at">www.bestofbiotech.at</a>
<b>Businessplan-Wettbewerbe, themenoffen</b>	
CyberOne Award	<a href="http://www.cyberone.de">www.cyberone.de</a>
Start2grow	<a href="http://www.start2grow.de">www.start2grow.de</a>
start & more Businessplan Wettbewerb	<a href="http://www.startandmore.com">www.startandmore.com</a>
Gründerpreis Baden-Württemberg	<a href="http://www.sv-bw.de">www.sv-bw.de</a>
GründerChampions	<a href="http://www.degut.de">www.degut.de</a>
Entrepreneur des Jahres	<a href="http://www.ey.com/de/de">www.ey.com/de/de</a>
Deutscher Gründerpreis	<a href="http://www.deutscher-gruenderpreis.de">www.deutscher-gruenderpreis.de</a>

Weitere Preise	
Landespreis für Junge Unternehmen	<a href="http://www.landespreis-bw.de">www.landespreis-bw.de</a>
Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg	<a href="http://www.wm.baden-wuerttemberg.de">www.wm.baden-wuerttemberg.de</a>
Landeswettbewerb „Dienstleister des Jahres“	<a href="http://www.dienstleistungsoffensive.de">www.dienstleistungsoffensive.de</a>
Artur Fischer Erfinderpreis	<a href="http://www.erfinderpreis-bw.de">www.erfinderpreis-bw.de</a>
Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft	<a href="http://www.innovationspreis.com">www.innovationspreis.com</a>
VR-Innovationspreis	<a href="http://www.innovativer-mittelstand.de">www.innovativer-mittelstand.de</a>

COACHING UND BERATUNG	
Coaching vor der Gründung	<a href="http://www.esf-bw.de">www.esf-bw.de</a> >Der ESF in BW >Förderbereich Wirtschaft >Programm des Wirtschaftsministeriums
Coaching vor/nach der Gründung	<a href="http://www.rkw-bw.de">www.rkw-bw.de</a> >Unternehmensberatung >Förderprogramme
Coaching nach der Gründung	<a href="http://www.gruender-coaching-deutschland.de">www.gruender-coaching-deutschland.de</a>

GRÜNDERMESSEN	
Bundesweite Leitmesse in Hannover, Nürnberg und Essen	<a href="http://www.start-messe.de">www.start-messe.de</a>
NewCome: Gründermesse und Landeskongress im süddeutschen Raum	<a href="http://www.messe-stuttgart.de">www.messe-stuttgart.de</a> >newcome

MESSEFÖRDERUNG	
Baden-Württemberg International (bw-i), Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit	<a href="http://www.bw-i.de">www.bw-i.de</a> <a href="http://www.bw-invest.de">www.bw-invest.de</a>
Gemeinschaftsstand Baden-Württemberg auf der BIOTECHNICA-Messe	<a href="http://www.bio-pro.de">www.bio-pro.de</a> >Biotechnica <a href="http://www.biotechnica.de">www.biotechnica.de</a>
BMW-Programm zur Teilnahme von jungen Firmen an internationalen Leitstellen	<a href="http://www.bafa.de">www.bafa.de</a> >Wirtschaftsförderung
AUMA Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.	<a href="http://www.auma.de">www.auma.de</a> >Ausstellerförderung Inland

BIOTECHGUIDE BADEN-WÜRTTEMBERG	
Jahrbuch mit den Profilen der baden-württembergischen Biotech-Unternehmen	<a href="http://www.bio-pro.de">www.bio-pro.de</a> >Download

INTELLECTUAL PROPERTY (IP) UND PATENTANGELEGENHEITEN	
Technologie-Lizenz-Büro (TLB) der Baden-Württembergischen Hochschulen GmbH	<a href="http://www.tlb.de">www.tlb.de</a>
Informationszentrum Patente	<a href="http://www.patente-stuttgart.de">www.patente-stuttgart.de</a>
Schutz von Ideen für die gewerbliche Nutzung – Programm des BMWi	<a href="http://www.signo-deutschland.de">www.signo-deutschland.de</a>
Patentführerschein	<a href="http://www.patentfuehrerschein.de">www.patentfuehrerschein.de</a>
Patentserver des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)	<a href="http://www.patentserver.de">www.patentserver.de</a>
DEPATISnet (Datenbank des Deutschen Patent- und Markenamts)	<a href="http://www.depatinet.de">www.depatinet.de</a>
espacenet – Europäisches Netz von Patentdatenbanken	<a href="http://www.espacenet.com">www.espacenet.com</a>
Patentdatenbank des Fachinformationszentrums (FIZ) in Karlsruhe	<a href="http://www.stn-international.de">www.stn-international.de</a>
Patentdatenbank des Portals Biotechnologie	<a href="http://www.biotechnologie.de">www.biotechnologie.de</a> >Datenbank >Patentdatenbank
Deutsches Patent- und Markenamt	<a href="http://www.dpma.de">www.dpma.de</a>
Europäisches Patentamt	<a href="http://www.european-patent-office.org">www.european-patent-office.org</a>
US Patent and Trademark Office	<a href="http://www.uspto.gov">www.uspto.gov</a>

INNOVATION	<a href="http://www.ini-novation.de">www.ini-novation.de</a>
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH	<a href="http://www.vdivde-it.de">www.vdivde-it.de</a>

### TECHNOLOGIETRANSFER

Verband der Baden-Württembergischen Technologie- und Gründerzentren e.V.	<a href="http://www.technologiezentren.com">www.technologiezentren.com</a>
VDI-Technologiezentrum GmbH	<a href="http://www.vditz.de">www.vditz.de</a>
Verein Deutscher Ingenieure e.V.	<a href="http://www.vdi.de/7638.0.html">www.vdi.de/7638.0.html</a>
Kompetenznetze (BMBF): Wegweiser für Innovation, Investition und Bildung	<a href="http://www.kompetenznetze.de">www.kompetenznetze.de</a>

### MARKTANALYSE

#### Unternehmensinformationen

Biolink Direct	<a href="http://www.biolinkdirect.com">www.biolinkdirect.com</a>
Jahr- und Adressbuch Biotechnologie	<a href="http://www.biocom.de">www.biocom.de</a>
Elektronischer Bundesanzeiger	<a href="http://www.ebundesanzeiger.de">www.ebundesanzeiger.de</a>

#### Brancheninformationen

Informationsportal der BIOPRO Baden-Württemberg GmbH	<a href="http://www.bio-pro.de">www.bio-pro.de</a>
Informationsportal des BMBF	<a href="http://www.biotechnologie.de">www.biotechnologie.de</a>
Brancheninformationen USA	<a href="http://www.biospace.com">www.biospace.com</a>
Statistisches Bundesamt	<a href="http://www.destatis.de">www.destatis.de</a>
EUROSTAT (EU)	<a href="http://europa.eu.int/comm/eurostat">http://europa.eu.int/comm/eurostat</a>
Federal Interagency Council on Statistical Policy (USA)	<a href="http://www.fedstats.gov">www.fedstats.gov</a>

### BRANCHENVERBÄNDE UND INDUSTRIEORGANISATIONEN

Deutsche Industrievereinigung Biotechnologie“ (DIB)	<a href="http://www.dib.org">www.dib.org</a>
Biotechnologie-Industrie-Organisation Deutschland e.V.	<a href="http://www.biodeutschland.org">www.biodeutschland.org</a>
Verband Biologie, Biowissenschaften und Biomedizin in Deutschland e.V.	<a href="http://www.vbio.de">www.vbio.de</a>
Wirtschaftsverband der forschenden Pharma-Unternehmen in Deutschland (vfa)	<a href="http://www.vfa.de">www.vfa.de</a>
Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e.V. (BPI)	<a href="http://www.bpi.de">www.bpi.de</a>
Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie e.V. (DECHEMA)	<a href="http://www.dechema.de">www.dechema.de</a>
Zukunftsforum Biotechnologie	<a href="http://biotech.dechema.de/Zukunft.html">http://biotech.dechema.de/Zukunft.html</a>
Vereinigung deutscher Biotechnologie-Unternehmen (VBU)	<a href="http://www.v-b-u.org">www.v-b-u.org</a>
Verband der Diagnostica Industrie e.V. (VDGH)	<a href="http://www.vdgh.de">www.vdgh.de</a>
Bundesverband Medizintechnologie (BVMed)	<a href="http://www.bvmed.de">www.bvmed.de</a>
Bundesverband der Arzneimittelhersteller e.V. (BAH)	<a href="http://www.bah-bonn.de">www.bah-bonn.de</a>
Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI)	<a href="http://www.vci.de">www.vci.de</a>
European Federation of Biotechnology (EFB)	<a href="http://www.efb-central.org">www.efb-central.org</a>
Biotechnology Industry Organisation (BIO)	<a href="http://www.bio.org">www.bio.org</a>
The European Association for Bioindustries	<a href="http://www.europabio.org">www.europabio.org</a>
Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA)	<a href="http://www.phrma.org">www.phrma.org</a>
Bioindustry Association (BIA)	<a href="http://www.bioindustry.org">www.bioindustry.org</a>
Biotechnologische Studenteninitiative e.V. (btS)	<a href="http://bts-ev.de">http://bts-ev.de</a>

Young European Biotech Network	<a href="http://www.yebn.org">www.yebn.org</a>
--------------------------------	--

### INTERNATIONALISIERUNG

Förderung Auslandsmarkterschließung	<a href="http://www.bw-global.de">www.bw-global.de</a>
-------------------------------------	--

Internationalisierung von KMU	<a href="http://www.enterprise-europe-bw.de">www.enterprise-europe-bw.de</a>
-------------------------------	--

Nationale Kontaktstelle für KMU in Baden-Württemberg	<a href="http://www.steinbeis-europa.de">www.steinbeis-europa.de</a>
--	--

### FRAUENNETZWERKE

Netzwerk Frauen.Innovation.Technik Baden-Württemberg	<a href="http://www.netzwerk-fit.de">www.netzwerk-fit.de</a>
--	--

Portal für Wissenschaftlerinnen und Schülerinnen	<a href="http://www.scientifica.de">www.scientifica.de</a>
	<a href="http://www.schuelerinnen-forschen.de">www.schuelerinnen-forschen.de</a>

bundesweite gründerinnenagentur	<a href="http://www.gruenderinnenagentur.de">www.gruenderinnenagentur.de</a> >Vernetzung
---------------------------------	--

Managerinnen-Netzwerk der DECHEMA e.V.	<a href="http://biotech.dechema.de/mn.html">http://biotech.dechema.de/mn.html</a>
--	---

### LINKSAMMLUNG

Linksammlung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg	<a href="http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/linkkatalog/62345.html">www.wm.baden-wuerttemberg.de/linkkatalog/62345.html</a>
--	--

# Impressum

## **HERAUSGEBER**

BIOPRO Baden-Württemberg GmbH  
Breitscheidstraße 10  
70174 Stuttgart

Telefon: 0711-21 81 85 00

Fax: 0711-21 81 85 02

E-Mail: [info@bio-pro.de](mailto:info@bio-pro.de)

Internet: [www.bio-pro.de](http://www.bio-pro.de)

## **VERTRETUNGSBERECHTIGTER GESCHÄFTSFÜHRER**

Dr. Ralf Kindervater

## **REGISTERGERICHT**

Amtsgericht Stuttgart

Registernummer: HRB 23470

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer  
gemäß § 27a

Umsatzsteuergesetz: DE 227283342

## **V.I.S.D.P.**

Dr. Ralf Kindervater

## **PROJEKTLEITUNG**

Dr. Barbara Jonischkeit

## **REDAKTION**

Christoph Bächtle

Georgia Kazakidou

## **LEKTORAT**

Maria Fleischmann-Greissing

Eva Wagner, Textstudio Wagner, Kaufering

## **FOTOS**

Christoph Bächtle

Seite 36, DIARECT AG

## **GESTALTUNG**

kemnitzmares, Stuttgart

## **HINWEIS FÜR DEN BENUTZER**

Der Inhalt dieses Werks wurde sorgfältig recherchiert, um Ihnen umfassende Informationen zur Verfügung zu stellen. Dennoch übernimmt die BIOPRO Baden-Württemberg keinerlei juristische Haftung für die Nutzung dieser Informationen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte der angegeben Links und Querverweise. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

[www.bio-pro.de](http://www.bio-pro.de)

[gruendung@bio-pro.de](mailto:gruendung@bio-pro.de)



BIOPRO Baden-Württemberg GmbH · Breitscheidstraße 10 · 70174 Stuttgart/Germany  
Phone: +49 (0) 711-21 81 85 00 · Fax: +49 (0) 711-21 81 85 02 · E-mail: [info@bio-pro.de](mailto:info@bio-pro.de)

ISBN-13 978-3-938345-07-8