

Handbuch Venture Capital

Weitnauer

7. Auflage 2022
ISBN 978-3-406-76860-6
C.H.BECK

- Wie lautet die Strategie zur Erreichung der Unternehmenszielsetzung?
- Welches sind die Umsatzträger (Produkte, Dienstleistungen, weitere Innovationen)?
- Welches sind die wesentlichen Erfolgs- und Risikofaktoren?
- Welches sind die wesentlichen Meilensteine?
- Welche Umsätze und Ergebnisse wurden bisher erwirtschaftet?
- Wie lautet die derzeitige und zukünftige Finanzierungsstruktur?

c) Umsatzträger

In diesem Kapitel werden erstmals die Produkte bzw. Dienstleistungen beschrieben, die dem Unternehmen den **geplanten Erfolg** im aufgezeigten Planungshorizont einbringen sollen. Ausgangspunkt ist zunächst die Frage, ob Umsatzträger bereits als **fertiges Produkt** bzw. Dienstleistung vorliegen oder ob diese sich noch in der Entwicklungsphase befinden. Wenn mehrere Umsatzträger existieren bzw. geplant werden, sind insbesondere die **Hauptumsatzträger** mit den erforderlichen Details darzustellen. Innovationen sind zunächst keine fertigen Produkte; auch Prototypen uä können nur dazu dienen, vom potentiellen Zielmarkt aussagekräftige Bewertungen zu erhalten und erste Testumsätze zu generieren.

Wegen der zunehmend verschärften Gesetzgebung (national und international) müssen die Investoren sehr genau auf die Angaben hinsichtlich der **Zulassung** und **Zertifizierung** von Produkten bzw. Dienstleistungen schauen. Vor Markteinführung der Umsatzträger muss aber sichergestellt sein, dass die jeweils erforderlichen Genehmigungen bzw. Voraussetzungen vorliegen. Befindet man sich noch in der Antragsphase, sind der Zeitraum bis zur Genehmigung und die Chancen für die Erteilung eines positiven Bescheids darzulegen.

Es kann nicht oft genug darauf hingewiesen werden, dass operative Umsätze allein und nur allein durch **Kunden** generiert werden, die mit den Produkten bzw. Dienstleistungen des Unternehmens ihren jeweiligen Bedarf tatsächlich decken. Um zufriedene Kunden zu haben, ist zusätzlich zu den Vorteilen des Produkts bzw. der Dienstleistung auch deren **nachhaltige Qualität** entscheidend. An die optimale Qualitätssicherung sind hohe Ansprüche gestellt, die der Investor einschätzen will.

Bekanntlich unterliegt jeder Markt den verschiedensten **Einflussfaktoren**, die sich auf den unternehmerischen Erfolg mehr oder weniger positiv bzw. negativ auswirken. Je mehr sich das Unternehmen **kundenorientiert** verhält und alle Aktivitäten permanent darauf ausgerichtet bleiben, umso mehr können diese Veränderungen auch zum Vorteil des Unternehmens wahrgenommen werden. Im umgekehrten Falle wird man zusehends Marktanteile verlieren oder erst gar keine erzielen, mit der Folge, dass die Umsatzträger zu Ladenhütern werden und die geplanten Erfolgswerte (insbesondere Liquidität, Umsatz, Gewinn, Marktanteile) ohne entsprechende **Gegensteuerungsmaßnahmen** nicht erreicht werden.

Auf das Return on Investment (RoI) hat es Auswirkung, ob sich die Umsatzträger am Markt tatsächlich in den geplanten Mengen und auch zu den kalkulierten Verkaufspreisen verkaufen lassen. Deshalb ist die derzeit bzw. zukünftig angebotene Produkt- bzw. Dienstleistungspalette in Hinblick auf den **aktuellen und zukünftigen Marktbedarf** aufzuzeigen. Ferner ist es wichtig zu wissen, welche entscheidenden Vorteile gegenüber **Wettbewerbsprodukten** bzw. -dienstleistungen bestehen und wie die Kundenseite diese jeweils bewertet. Vergleichbare Umsatzträger der Wettbewerber sind exakt zu analysieren und dem Investor aufzuzeigen. Auch ist die Einschätzung wichtig, wie sich die Wettbewerbsposition im Zeitablauf darstellen wird. Die Sicherstellung der Produktvorteile und der Zufriedenheit der Kunden haben stets höchste Priorität. Hinsichtlich des **Herstellungsprozesses** ist im Detail darzustellen, ob es sich um eine Eigen- oder eine Fremdproduktion handelt, wie die jeweilige Kostenstruktur aussieht, welche Kostenoptimierungspotentiale bestehen und unter welchen Bedingungen diese ausgenutzt werden können. Hierbei ist auch die Möglichkeit des **Outsourcing**, also der Auslagerung von Betriebs- bzw. Unternehmensteilaufgaben, in

Betracht zu ziehen. Es ist die richtige Balance zu finden zwischen dem Grad der Eigenproduktion mit den damit verbundenen Fixkosten und dem Grad der Fremdproduktion mit der damit verbundenen Lieferabhängigkeit und der Preisgabe von Know-how an Dritte.

- 101 Schließlich ist die derzeitige und künftige **Schutzrechtslage** der Umsatzträger ein wichtiger Beurteilungsfaktor für die Einschätzung des Risikos des Kapitaleinsatzes. Wenn trotz hoher Entwicklungskosten die Umsatzträger ungeplant frühzeitig vom Wettbewerb schutzlos nachgebaut werden können oder auch Schutzrechte Dritter die Aktivitäten des Unternehmens („freedom to operate“) behindern, hat das Konsequenzen für das gesamte Unternehmen.

Checkliste:

- Welche Umsatzträger (Produkte bzw. Dienstleistungen) sollen am Markt zu welchen Preisen und Mengen angeboten werden?
- Wann ist der jeweilige Markteintritt geplant bzw. welche Umsatzträger werden bereits vermarktet?
- Worin besteht der entscheidende Kundennutzen/-vorteil?
- Wie bewerten die Kunden diese Vorteile?
- Gibt es zwingende Kaufgründe der Zielkunden?
- Welche Kundenvorteile bietet der Wettbewerb derzeit und künftig und wie bewerten die Kunden diese?
- Wie hoch sind die Deckungsbeiträge der einzelnen Umsatzträger derzeit und künftig?
- Wie lautet der Produktzyklus je Umsatzträger?
- Welche Schutzrechte (Patente, Lizenzen) bestehen oder sind geplant?
- Wie kann der Nachbau durch Wettbewerber ganz oder teilweise verhindert bzw. erschwert werden?
- Sind substituierende Schutzrechte, Verfahren/Technologien zu erwarten und – falls ja – ab wann und mit welchen Konsequenzen?
- Gibt es Schutzrechte Dritter, die geplanten Produkten im Wege stehen?
- Bestehen Lieferantenabhängigkeiten oder sind diese zu erwarten?
- Wie steht es mit erforderlichen Zulassungen und Zertifizierungen derzeit und künftig?
- Gibt es Auflagen (Umwelt etc) oder sind sie zu erwarten?
- Wie lautet die Entwicklungs- und Produktionsstrategie?
- Welche wesentlichen Investitionen sind für Entwicklung und Produktion geplant?
- Wie wird die erforderliche Produktionskapazität derzeit und künftig sichergestellt?
- Verfügt das Unternehmen vollständig über das erforderliche Schlüssel-Know-how für die Herstellung oder bestehen Abhängigkeiten zu Dritten?
- Wie wird die erforderliche Qualität gewährleistet?
- Wie ist der Stand der Technik und ab wann sind welche Veränderungen zu erwarten?

d) Markt und Wettbewerb

- 102 Für die Beurteilung der potentiellen **Wertsteigerung** des Unternehmens ist das derzeitige und zukünftige **Marktpotential** unter Berücksichtigung der geplanten Absatzstrategien (**Marketing**) und auf Grund einer Analyse der Wettbewerberaktivitäten heranzuziehen. Die geplanten Marktanteile sind Basis für die „Finanz- und Ergebnisplanung“ im späteren Kapitel.
- 103 Zum Zweck der Einschätzung der anderen Marktteilnehmer (Kunden und Wettbewerber) ist **deduktiv** vorzugehen, um den Adressaten des Businessplans zunächst in die Thematik einzuführen und ihm erst anschließend das jeweilige **Marktsegment** auch nach nationaler und internationaler Verteilung kompetent aufzuzeigen. Sofern es verschiedene Gruppen an Umsatzträgern gibt, ist hierauf entsprechend abzustellen.
- 104 Es hat sich bewährt, insbesondere dieses Kapitel aus einer geeigneten Kombination von Textpassagen, Zahlenmaterial und Graphiken zu gestalten. Je besser **unabhängige Infor-**

mationsquellen von kompetenter dritter, möglichst unabhängiger Seite die Darlegungen bzw. Einschätzungen des Managements unterlegen, desto überzeugender wirkt der Businessplan auf Investoren. Insbesondere einschlägige Marktstudien, Zeitschriften, Datenbanken, Verbände, staatliche Institutionen, Messen, Kongresse, aber auch Konkurrenzunternehmen etc bieten – in der Regel über das Internet – eine Fülle von Informationen an, die es zu selektieren, analysieren und auszuwerten gilt. Die lokalen Handelskammern können ebenfalls behilflich sein. Können geeignete Informationen mit externen Quellen nicht ermittelt bzw. bestätigt werden, sind Annahmen bzw. **individuelle Schätzungen** des Managements zugrunde zu legen, die wiederum zu erläutern sind.

Das aktuelle **Marktvolumen** mit Wachstumsraten, bestehend aus der Anzahl der spezifischen Kunden, der durchschnittlichen Stückzahl gekaufter Produkte bzw. Dienstleistungen und den durchschnittlichen Verkaufspreisen zeigt die Potentiale während des betrachteten Zeithorizonts auf, gewichtet mit dem Wachstumsfaktor. Für das einzelne Unternehmen sind daraus konkret die jeweiligen Marktanteile je Planperiode zu ermitteln. Handelt es sich zunächst um ein konkurrenzloses Produkt, sind die wahrscheinlichen Reaktionen potentieller Wettbewerber im Zeitablauf und die **Abwehrmaßnahmen** des Unternehmens aufzuzeigen.

Konkurrenzanalysen haben die primäre Aufgabe, die derzeit bestehende Konstellation zwischen Wettbewerbsprodukten und denen des Unternehmens hinsichtlich der Absatzmöglichkeiten während des Planungshorizonts aufzuzeigen. Als Beurteilungskriterien dienen hierzu insbesondere die verkauften Stückzahlen mit den durchschnittlichen Verkaufspreisen (vor Steuer), das Produkt- und Firmenimage, Lieferzeiten, Service und die favorisierten Vertriebswege.

Checkliste:

- Wie stellen sich die Marktpotentiale des betrachteten Planungshorizonts dar?
- Was sind die spezifischen Marktsegmente bzw. Zielgruppen der jeweiligen Umsatzträger?
- Wie lautet die regionale, nationale und internationale Marktsegmentierung?
- Welche Kunden gibt es derzeit und zukünftig (Anzahl, Verhalten, Kennzeichnung)?
- Welche Annahmen bzw. nicht bestätigten Schätzungen liegen zugrunde?
- Wie hoch ist der geplante Marktanteil?
- Wie funktioniert ein typischer Entscheidungsprozess der Käufer?
- Mit welchen Besonderheiten des Marktzugangs ist zu rechnen?
- Was ist der aktuelle und zukünftige Stand der Technik?
- Mit welchen Kaufhinderungsgründen ist zu rechnen?
- Besteht ein zyklischer Verlauf des Marktes?
- Wie lautet die Wettbewerbsanalyse?
- Welche Stärken und Schwächen zeichnen den Wettbewerb aus?
- Ist mit Substitutionsprodukten zu rechnen?

e) Marketing

In diesem Kapitel werden die erforderlichen **Umsetzungsmaßnahmen** beschrieben, dh wie das Unternehmen die geplanten Umsätze und Ergebnisse am Markt im Planungshorizont des Businessplans realisieren will. Der Zugang zum Kunden ist wesentliches Asset eines jeden Unternehmens. Deshalb ist die **Vertriebsform** (direkt oder indirekt) vorausschauend auszuwählen.

Es ist aufzuzeigen, mit welchen **Strategien und Maßnahmen** die entscheidenden Vorteile der Produkte bzw. Dienstleistungen in gewinnbringende Umsatzerlöse umzusetzen sind. Die Ablauforganisation „vom Umsatzträger zum Kunden und zurück zum Unternehmen“ ist durch geeignete Maßnahmen und Kommunikationslinien, ergänzt um den Before- und After-Sales-Service sicherzustellen. Nur wer stets **engen Kontakt zum Markt**

bzw. zum Kunden hält, hat die größten Chancen, frühzeitig Trends und Veränderungen am Markt zu erkennen und dies entsprechend in neue Vorteile für den Kunden durch Überarbeitung der jeweiligen Produkt- und Marketingstrategie umzusetzen. Kunden kaufen das Produkt bzw. die Dienstleistung nur dann beim Unternehmen, wenn sie keine andere (bessere) Wahl haben. Ob dabei der Preis, der Service oder andere Faktoren eine dominierende oder entscheidende Rolle spielen, kann nur im Einzelfall ermittelt werden.

- 109 Oftmals werden die hohen Anforderungen an Planung, Vorbereitung und Durchführung der **Eintrittsstrategien** in das jeweilige nationale und internationale Marktsegment unterschätzt. Grundsätzlich ist das Management gut beraten, wenn es der wichtigen Regel folgt, zunächst eine stabile Umsatzsäule – meist im Heimatmarkt – aufzubauen und zu festigen, bevor weitere Marktsegmente national und international angegangen werden. Die Erfahrung zeigt, dass – je nach Branche – die Aufwendungen für einen nachhaltigen Markteintritt meist um ein Mehrfaches höher liegen als diejenigen für die Entwicklung der Umsatzträger.
- 110 Die **externen Einflussfaktoren** auf den Absatz der Umsatzträger sind im Rahmen des Planungsprozesses im Detail nicht vollends zu erfassen. Folglich sind die nachhaltigen Markteintrittsstrategien mit besonderer Sorgfalt und eingeteilt in konkret messbare Meilensteine zu planen und zu realisieren. Die Vorgehensweise lässt sich sicherlich nur im konkreten Einzelfall festlegen. Doch hat sich der Weg in den jeweiligen Markt über **Referenzkunden** bzw. Pilotkunden oftmals bewährt. Zum einen bekommt das Unternehmen wichtiges Feedback über den bzw. die Umsatzträger, was oft zur weiteren Optimierung und damit Attraktivität beiträgt. Zum anderen können Aussagen der Referenzkunden wichtige Überzeugungsarbeit leisten bei der nachgelagerten Kundenbasis, die gerne auf Meinungen (Einschätzungen) von „Playern“ hört.
- 111 Die Probleme der darauf aufbauenden **Expansionsphasen**, die sich auch aus der Unterschiedlichkeit der regionalen Einzelmärkte ergeben, werden ebenfalls häufig unterschätzt, zumal die Markteintrittsstrategie sich von der Expansionsstrategie unterscheidet. Die Anforderungen an die Entwicklung der Strategien für den Heimatmarkt und die anderen Vermarktungsregionen (national und international) sind im Detail sehr unterschiedlich. Auch hierfür sind intensive Planungsarbeiten erforderlich, bei denen **externe Experten** konsultiert werden sollten. Wertvolle Unterstützung ist dabei auch von einem im Startup-Unternehmen eingerichteten **Advisory Board**¹¹¹ zu erhalten, das zudem häufig über Zugang zu weiteren geeigneten Experten verfügt.
- 112 Die verkaufsfördernden Maßnahmen, die die Markteintritts- und Expansionsphasen unterstützen sollen, können, sofern vom Stellenwert her von Bedeutung, zusammenfassend kurz aufgezeigt werden.
- 113 Je eher die spezifischen Marketingmaßnahmen zum Erfolg führen, umso eher kann das wichtige **Feedback der Kunden** analysiert, bewertet und in Maßnahmen umgesetzt werden. Positives Feedback wirkt wie eine Bestätigung für den eingeschlagenen Unternehmenskurs. Kritisches bzw. negatives Feedback gibt dem Unternehmen die wertvolle Chance, die Umsatzträger bzw. die jeweiligen Marketingmaßnahmen entsprechend zeitnah und kostengünstiger zu überarbeiten und diese noch besser auf die Kunden auszurichten, so dass die Kunden die jeweiligen Umsatzträger möglichst in den geplanten Mengen zu den geplanten Deckungsbeiträgen auch tatsächlich nachfragen.
- 114 Insbesondere die **ersten Markterfolge** können sich ausgesprochen motivierend auf das gesamte Unternehmen auswirken. Erfolg beflügelt! Diese **motivierenden Effekte** zu erzeugen und wahrzunehmen gilt es. So können auch wichtige Potentiale der aktuellen bzw. zukünftigen Mitarbeiter weiter mobilisiert werden; das Unternehmen wächst in der Folge gewissermaßen über seine Planungen hinaus. Dies wiederum wird sich positiv verstärkend auf alle Unternehmensbereiche auswirken.

¹¹¹ → E Rn. 183 ff.

Checkliste:

- Wie lautet die Marketingstrategie für Markteintritt und -expansion?
- Wie lautet die Marketingstrategie der wesentlichsten Wettbewerber?
- Wie lautet die eigene Preis- und Konditionenpolitik und die der Wettbewerber?
- Welchen Stellenwert nimmt der Service/Wartung ein?
- Welche wesentlichen verkaufsunterstützende Maßnahmen sind geplant?
- Wie werden die jeweils potentiellen Kunden identifiziert?
- Welches sind die prädestinierten bzw. meinungsbildenden Referenzkunden?
- Wie lautet die ABC-Kundenstrukturanalyse (Großkunden, viele Einzelkunden)?
- Welche wesentlichen Erfolgsfaktoren zeichnet die Kaufentscheidungskette für die jeweiligen Umsatzträger aus?
- Wie lautet das Einkommenssystem für Vertriebsmitarbeiter bzw. externe Vertriebspartner?
- Besteht ein Konzept für Corporate Identity bzw. Corporate Image?

f) Management

„Good ideas and good products are a dime a dozen. But good execution and good management – in a word, good people – are rare“. Dh Investoren stützen ihre Investitionsentscheidung maßgeblich auf die Persönlichkeiten der Gründer bzw. des Managementteams. Ausschlaggebend ist dabei auch die persönliche Chemie zwischen Management und Investor. Investoren investieren maßgeblich in Menschen. Dabei muss sich der Unternehmensgründer vom Gründer zum Manager weiterentwickeln. Das Management-Team mit einer funktionierenden **Organisation** ist gewissermaßen der entscheidende Kern eines jeden Unternehmens. Diesem Kapitel widmet sich der Investor frühzeitig, nachdem er die ersten wesentlichen Erkenntnisse aus dem Businessplan gewonnen hat. Er muss beeindruckend aufgezeigt bekommen, dass die richtigen Startup-Persönlichkeiten – Gründer und Management mit allen internen und externen Mitarbeitern – angetreten sind, um die unternehmerischen Zielsetzungen mit der geeigneten Organisationsstruktur umzusetzen.

Um schnell einen klaren Überblick zu bekommen, bietet es sich an, ein **Organigramm** der geplanten Organisation in seinen wichtigsten Strukturen aufzustellen, unter Angabe der jeweiligen Mitarbeiteranzahl. Es sollten die wichtigsten Unternehmenseinheiten bzw. -bereiche jeweils mit der Zuordnung zur Geschäftsführung sowie den Bereichs- bzw. Abteilungsleitern dargelegt werden. Für die Träger von Schlüssel-Know-how sind die Lebensläufe und die berufliche Qualifikation bzw. Erfahrung tabellarisch zu beschreiben bzw. im Detail im Anhang aufzuführen.

Die Implementierung eines wissenschaftlichen **Advisory Board** neben einem Beirat oder Aufsichtsrat aus kompetenten externen Experten und Mitgliedern des Managements erfreut sich mittlerweile zunehmend bei vielen Unternehmen auch außerhalb des anglo-amerikanischen Raums an Beliebtheit.

Checkliste:

- Wie sieht das Organigramm mit allen wichtigen Funktions- und Verantwortungsbereichen aus?
- Welche Qualifikation besitzen die Schlüsselpersonen?
- Über welche Ausbildung und Erfahrung verfügt das Management?
- Welche Schlüsselpositionen sind noch zu besetzen?
- Wer ist Mitglied des Advisory Board/Beirats/Aufsichtsrats?
- Wie viele Mitarbeiter sind den einzelnen Unternehmensbereichen zugeordnet?
- Wie stellt sich die Personalpolitik und -planung inklusive der Kosten dar?
- Wie lautet das Motivations- und Kompensationssystem?
- Wie hoch ist der Anteil an erfolgsabhängiger Vergütung?

- Ist das Management am Unternehmen beteiligt bzw. sind Optionen auf Anteile am Gesellschaftskapital vorgesehen?
- Wie werden insbesondere Schlüsselpersonen langfristig an das Unternehmen gebunden?
- Welche Verträge mit externen Beratern bestehen bereits bzw. sind geplant?

g) Finanz- und Ergebnisplanung

- 118** Eine klar und übersichtlich strukturierte Finanz- und Ergebnisplanung ist die zahlenmäßige Zusammenfassung aller vorherigen – überwiegend verbalen – Kapitel des Businessplans. Daran werden sämtliche vorangehenden Aussagen gemessen und auf Plausibilität hin untersucht.
- 119** Das Grundmuster eines Finanzierungsplans sieht wie folgt aus:

Umsatz-, Aufwands- und Ergebnisplanung	1. Plan-jahr	2. Plan-jahr	3. Plan-jahr	4. Plan-jahr	5. Plan-jahr
1. Umsätze					
1.1 Erlöse aus Umsätzen					
1.2 Bestandsveränderungen					
1.3 Aktivierte Eigenleistungen					
1.4 Sonstige betriebliche Erlöse					
1.5 Summe Umsätze	0	0	0	0	0
2. Aufwendungen					
2.1 Material und Waren					
2.2 Fremdleistungen					
2.3 Personal					
2.4 Miete, Leasing					
2.5 Abschreibungen					
2.6 Sonstiger betrieblicher Aufwand					
2.7 Rückstellungen					
2.8 Außerordentliche Aufwendungen					
2.9 Summe Aufwendungen	0	0	0	0	0
3. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	0	0	0	0	0
4. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0	0	0	0	0
5. Zuschüsse	0	0	0	0	0
6. Steuern/Verlustvortrag					
6.1 Steuern von Einkommen und Ertrag					
6.2 Sonstige Steuern					
6.3 Verlustvortrag					
6.4 Summe Steuern/Verlustvortrag	0	0	0	0	0

Umsatz-, Aufwands- und Ergebnisplanung	1. Plan-jahr	2. Plan-jahr	3. Plan-jahr	4. Plan-jahr	5. Plan-jahr
7. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	0	0	0	0	0
1. Einzahlung					
1.1 Umsatz					
1.2 Anzahlungen					
1.3 Sonstige Einzahlungen					
1.4 Summe Einzahlungen	0	0	0	0	0
2. Auszahlungen					
2.1 Material und Waren					
2.2 Fremdleistungen					
2.3 Personal					
2.4 Miete, Leasing					
2.5 Tilgungen					
2.6 Zinsen					
2.7 Sonstige Auszahlungen					
2.8 Steuern					
2.9 Summe Auszahlungen	0	0	0	0	0
2.10 Investitionen					
2.11 Auszahlungen gesamt	0	0	0	0	0
2.12 Kapitalbedarf	0	0	0	0	0
2.13 Kapitalbedarf kumuliert	0	0	0	0	0
3. Finanzierung					
3.1 Eigenkapital					
3.2 Darlehen					
3.3 Kurzfristige Kredite					
3.4 Zuschüsse					
3.5 Barmittelbestand Vorperiode					
3.6 Finanzierung durch Kapitalgeber	0	0	0	0	0
3.7 Finanzierung kumuliert	0	0	0	0	0
4. Liquidität					
4.1 Barmittelbestand					
4.2 Endstand Kontokorrent					
4.3 Kreditlinie Kontokorrent					
4.4 Liquiditätsreserve	0	0	0	0	0

Oberstes Gebot ist es, zu jedem Zeitpunkt die erforderliche **Liquidität** sicherzustellen, **120** um jederzeit den fälligen Verbindlichkeiten fristgerecht nachkommen zu können, dh es muss immer ein ausreichender Bestand bzw. eine ausreichende Reserve an liquiden Mitteln bestehen. Bei Kreditlinien ist darauf zu achten, dass diese zwar eingeräumt sein mögen,

jedoch in Problemphasen eines Unternehmens kurzfristig und außerplanmäßig ausgesetzt oder gekündigt werden können.

- 121 Unternehmen scheitern meistens an ihrer Illiquidität, nicht auf Grund Unrentabilität. So kann das Einräumen von unverhältnismäßig großen Kundenkrediten sowie die Abhängigkeit von (wenigen) Großkunden im Zweifel sehr problematisch werden und die Liquidität durch Ausbleiben bzw. Verzögern von Zahlungseingangsströmen sehr beeinträchtigen. Der Liquiditätsplanung und den erforderlichen Controllinginstrumenten zur rechtzeitigen Überprüfung und Steuerung bzw. Vorsorge ist daher die weitaus größte Aufmerksamkeit im operativen Tagesgeschäft zu widmen. Sofern es tatsächlich zu Liquiditätsengpässen oder überraschender Illiquidität kommen sollte, kann ggf. der Investor diese durch Verhandlung mit der Hausbank bzw. den finanzierenden Banken und durch Mobilisierung von Liquiditätsmitteln aus eigenen Beständen überbrücken.

Checkliste:

- Monatlicher Liquiditätsplan für das Jahr Gesamtunternehmen
- Monatliche Gewinn- und Verlustplanung für jeden Geschäftsbereich und das Gesamtunternehmen
- Investitionsplan
- Personalplan
- Produktionsplan
- Marketingplan
- Kapitalbedarfsplan
- Finanzierungsplan
- Kennzahlenanalyse
- Exit-Strategie für den/die Investoren

h) Anhang

- 122 Die Seitenzahl für den Anhang ist unbegrenzt; bei eher großem Umfang sollte er in einem separaten Booklet aufgenommen werden. Hier sollten Detail-Informationen, zB Marktrecherchen, Beurteilungen von Kundenseite, Referenzschreiben, Patente, Patentrecherchen, Wettbewerbsanalysen erfasst und abgedruckt werden.

III. Finanzierungskonzept

Literatur:

Baumbach/Hopt, Handelsgesetzbuch, 40. Aufl., 2021; *Baumbach/Hueck*, GmbH-Gesetz, 22. Aufl., 2019; *Byers/Dorf/Nelson*, Technology Ventures: From Idea to Enterprise, 2014; *Diem/Jahn*, Akquisitionsfinanzierungen, 4. Aufl., 2019; *Heckschen/Kreuslein*, Gesellschafterdarlehen und -sicherheiten in der Krise – Risiken und Gestaltungsempfehlungen vor dem Hintergrund aktueller Rechtsprechung, RNotZ 2016, 251; *Heussen/Korf/Schröder/Weber*, Unternehmer-Handbuch, 2005; *Jesch/Striegel/Boxberger*, Rechtshandbuch Private Equity, 2. Aufl., 2021; *Perridon/Steiner/Rathgeber*, Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17. Aufl., 2017; *Schimansky/Bunte/Lwowski*, Bankrechts-Handbuch, 5. Aufl., 2017; *Thom/Dürre*, Venture Debt: Gewährung von Gelddarlehen durch Investmentfonds nach dem KAGB – ein Erfolgsrezept?, WM 2018, 502 ff.; *Thom/Josenhans/Danzmann*, Venture Debt – Grundlagen, Struktur und Vertragsgestaltung von Kreditfinanzierungen für Start-ups, WM 2018, 2162 ff.; *Weitnauer*, Covenants und AGB-Kontrolle, ZIP 2005, 1443 ff.; *ders.*, Risiko und Kontrolle – Risiko und Verantwortung, FS Peter Hay 2005, 463 ff.