



University of Applied Sciences

**APOLLON** Hochschule  
der Gesundheitswirtschaft

## Der Businessplan in der Praxis

**BPLDH02**



---

Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.

---



University of Applied Sciences

**APOLLON** Hochschule  
der Gesundheitswirtschaft

**Olaf C. Stier**

**Der Businessplan in der Praxis**

**BPLDH02**



**Dipl.-Theol. Olaf Stier, MBA GSBA/SUNY**

(geb. 1972) studierte evangelische Theologie, Ökonomie und Jura in Bonn, Marburg, Göttingen, Helsinki, Freiburg, Zürich, New York und Hagen.

Für die Asklepios Kliniken leitete er ein Krankenhaus in Sachsen. Für die Marseille-Kliniken war er für die Restrukturierung mehrerer Rehakliniken zuständig. Er gründete das Online-Magazin sciencegarden, die acapo KG und die taumed eK. Als Unternehmensberater hat er sich auf die betriebswirtschaftliche Beratung im ambulanten Sektor spezialisiert.

Seine Businesspläne und wissenschaftlichen Arbeiten wurden mehrfach ausgezeichnet.

---

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen/verlinken, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

---

# Der Businessplan in der Praxis

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	1
<b>Kapitel 1</b>	
1 Geschäftsidee .....	3
1.1 Idee und Kundennutzen .....	3
1.2 Ziele .....	6
1.3 Geschäftsmodell.....	7
1.4 Stand der Entwicklung .....	9
1.5 Patent- und Markenrechtssituation .....	12
1.6 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	13
Zusammenfassung .....	16
Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	17
<b>Kapitel 2</b>	
2 Unternehmerteam und Personal .....	18
2.1 Mitglieder.....	18
2.2 Persönliche Ziele.....	19
2.3 Qualifikation .....	21
2.4 Organisationsstruktur .....	24
2.5 Personalplanung.....	26
Zusammenfassung .....	28
Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	28
<b>Kapitel 3</b>	
3 Branche und Markt.....	29
3.1 Markt .....	29
3.2 Segment.....	30
3.3 Kunden.....	31
3.4 Wettbewerbssituation.....	33
3.5 Umsatz- und Marktvolumen.....	34
3.6 Porters Five Forces .....	35
Zusammenfassung .....	36
Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	36

---

## Kapitel 4

4	Marketing und Vertrieb .....	37
4.1	Vertriebsidee .....	37
4.2	Preisbildung .....	39
4.3	Absatzplanung.....	40
	Zusammenfassung.....	41
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	41

## Kapitel 5

5	Unternehmenskonzeption .....	42
5.1	Unternehmensaufbau .....	42
5.2	Rechtsformwahl .....	43
5.2.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) .....	45
5.2.2	Einzelunternehmen .....	45
5.2.3	OHG und KG .....	45
5.2.4	Partnerschaft .....	46
5.2.5	Limited .....	46
5.2.6	GmbH .....	46
5.2.7	UG .....	46
5.2.8	AG .....	47
5.3	Partnerschaften.....	47
	Zusammenfassung.....	48
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	48

## Kapitel 6

6	Chancen und Risiken .....	49
6.1	Analyse der Chancen und Risiken .....	49
6.2	Maßnahmen.....	51
	Zusammenfassung.....	54
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	54

## Kapitel 7

7	Finanzplan .....	55
7.1	Ertragsstruktur .....	55
7.2	Investitionsplan .....	57
7.3	Liquiditätsplan .....	58
7.4	Finanz- und Kapitalbedarf.....	61
7.5	Finanzquellen.....	62
	Zusammenfassung.....	64
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	65

---

## Kapitel 8

8	Executive Summary .....	66
	Zusammenfassung .....	68
	Aufgabe zur Selbstüberprüfung .....	68

## Kapitel 9

9	Wettbewerbe.....	69
9.1	Funktionen von Wettbewerben.....	69
9.2	Vorstellung einiger Preise und Wettbewerbe.....	70
9.3	NUK .....	70
9.4	Startbahn Ruhr .....	70
9.5	Deutscher Gründerpreis.....	71
	Zusammenfassung .....	71
	Aufgabe zur Selbstüberprüfung .....	71

	Schlussbetrachtung .....	72
--	--------------------------	----

## Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen.....	74
B.	Lösungen zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung.....	77
C.	Glossar.....	81
D.	Literaturverzeichnis.....	83
E.	Tabellen zum Auszug aus einem Businessplan: Kundennutzen .	84
F.	Abbildungsverzeichnis .....	87
G.	Tabellenverzeichnis .....	88
H.	Sachwortverzeichnis .....	89
I.	Einsendeaufgabe .....	93





## Einleitung

Es wird praktisch.

Ein Businessplan dient dazu, die eigenen Pläne zu explizieren und sie der Bewertung anderer Menschen zugänglich zu machen.

Ein Plan zwingt den Planer zu einer ausführlichen Durchdringung der geplanten Geschäftstätigkeit.

Leser eines Businessplans lesen meistens, weil sie sich entscheiden wollen. Sie wollen sich entscheiden, ein Projekt finanziell oder mit anderen Ressourcen zu unterstützen. Sie wollen entscheiden, ob das Projekt kreditwürdig ist. Sie wollen entscheiden, ob das Projekt so viel Erfolg haben wird, dass sich eine persönliche Unterstützung lohnt.

Pläne werden am Anfang der Geschäftstätigkeit erstellt oder um neue Aspekte auszuarbeiten.

Da sich der Leser entscheiden will, liegt eine der Hauptfunktionen eines Businessplans darin, den Leser davon zu überzeugen, sich für dieses Projekt zu entscheiden, in welcher Form auch immer.

Pläne müssen deshalb sehr unterschiedlich sein, je nach Ziel und Leserschaft.

Es gibt zwar viele Fehler in der Erstellung von Businessplänen, die Sie vermeiden können. Die Definition eines richtigen und guten Businessplans aber ist schwierig.

Hier kann Ihnen nur dargestellt werden, welche Aspekte ein Businessplan enthalten sollte und welche Fehler Sie vermeiden können.

Ein Businessplan besteht meistens aus folgenden Elementen:

- Executive Summary
- Geschäftsidee
- Unternehmerteam und Personal
- Branche und Markt
- Marketing und Vertrieb
- Unternehmenskonzeption
- Chancen und Risiken
- Finanzplan.

Die Executive Summary steht zwar am Anfang des Textes. Da sie aber die Zusammenfassung des gesamten Plans darstellt, kann sie erst ganz am Ende geschrieben werden.

Über die Gewichtung der einzelnen Teile müssen Sie selbst entscheiden, das kann Ihnen kein Studienheft abnehmen, denn nur Sie wissen, für welches Produkt Sie einen Businessplan schreiben wollen. Die Gewichtung ändert sich auch erheblich, wenn Sie statt eines Produktes eine Dienstleistung beschreiben.

In diesem Studienheft werden mal Produkte und mal Dienstleistungen beschrieben. Auch sind mal Unternehmensneugründungen, mal weitergehende Projekte eines bestehenden Unternehmens Thema, um unterschiedliche Aspekte zu beleuchten.

In diesem Text gibt es viele Beispiele, die unterschiedlich ausführlich sind. In den Beispielen wird immer nur eine Möglichkeit dargestellt. Es ist sehr gut möglich, dass Sie andere Auffassungen vertreten und damit viel näher an der Wirklichkeit sind. Was Ihnen ganz sicher auffallen wird, ist, dass die Beispiele viel zu kurz sind. Wichtige Informationen fehlen Ihnen. Da der Platz dieses Heftes aber begrenzt ist, kann hier nicht die ganze Welt modelliert werden – das wäre für Sie auch langweilig.

Für die Bearbeitung dieses Studienheftes ist es empfehlenswert, sich gedanklich mit einem oder zwei Produkten oder Dienstleistungen vertraut zu machen und sich bei jedem Abschnitt zu überlegen, wie Sie diesen auf Ihre Produkte oder Dienstleistungen anwenden würden.

Wenn es Ihnen hilft, suchen Sie doch einfach im Internet nach Beispielbusinessplänen für ein Produkt, das Ihrer Idee entspricht. Besuchen Sie die Internetseiten von Banken. Hier finden Sie im Bereich Existenzgründung meistens auch die Anforderungen, die diese Bank an einen Businessplan stellt. Oft finden Sie auch Beispiele. Oder Sie suchen auf den Seiten von Businessplanwettbewerben. Einige Adressen finden Sie in Kapitel 9. Wenn Sie sich mehrere Businesspläne angesehen haben, können Sie auch ein Gefühl dafür entwickeln, welcher Stil am besten zu Ihnen und Ihrem Produkt passt. Vermeiden Sie aber bitte, sich sklavisch an eine Vorlage zu halten.

Nach Bearbeitung dieses Studienheftes sollten Sie

- erklären können, welche Elemente ein Businessplan umfasst
- ein Gefühl dafür entwickelt haben, nach welchen Kriterien die Elemente eines Businessplans für Ihren konkreten Fall angepasst werden müssen
- die wesentlichen Ressourcen zur Businessplanerstellung kennen und
- einen erfolgreichen Businessplan schreiben können.

In diesem Lehrheft gibt es mehrere Exkurse, in denen Abschnitte aus Beispielbusinessplänen vorgestellt werden, um Ihnen einen Eindruck zu vermitteln, wie ein Plan konkret aussehen kann.<sup>a)</sup> Die Beispiele sind ausdrücklich nicht als ideale Businesspläne gemeint, sondern sie enthalten auch deutliche Schwächen. In einer sehr kurzen Analyse wird auf die Stärken und Schwächen hingewiesen.

a) Es handelt sich bei den Plänen um Beispiele für Businessplanwettbewerbe. Die Beispiele wurden folgenden Seiten entnommen: [http://www.bpw10.de/admin/downloads/MBPW%202008\\_Handbuch\\_www.pdf](http://www.bpw10.de/admin/downloads/MBPW%202008_Handbuch_www.pdf) (26.09.2008), [http://www.start2grow.de/downloads/businessplan/muster\\_businessplaene.zip](http://www.start2grow.de/downloads/businessplan/muster_businessplaene.zip) (26.09.2008).

## Kapitel 1

# 1 Geschäftsidee

*In diesem Kapitel lernen Sie, wie Sie mit der Präsentation der Geschäftsidee Ihre Leser überzeugen können.*

Ein Marktauftritt ohne Produkt oder Dienstleistung ist nicht möglich.

Im Abschnitt Geschäftsidee müssen Sie Ihre Leser davon überzeugen, dass Sie eine Leistung anbieten, die sich am Markt durchsetzen kann. Es lohnt sich immer, die Produkte aus Kundensicht zu durchdenken. Können Sie Kunden mit Ihrem Produkt überzeugen?

## 1.1 Idee und Kundennutzen

Beschreiben Sie zunächst, welches Problem Sie mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung lösen möchten. Dabei sollten Sie den Begriff „Problem“ nicht zu eng auslegen. Sie können auch Annehmlichkeiten erzeugen und damit erfolgreich sein.

Überlegen Sie sich, warum die Kunden genau auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung gewartet haben. Worin unterscheiden sie sich von Konkurrenzprodukten?

Vielleicht ist Ihr Produkt günstiger, angenehmer, haltbarer, schöner, schneller oder variabler. Oder Sie haben einem Produkt eine neue Eigenschaft hinzugefügt. Vielleicht sind Sie aber auch in der Lage, eine Geschichte rund um Ihr Produkt zu erzählen. Oder Sie haben genau das richtige Produkt zur richtigen Zeit.

Denken Sie mal an den Hula-Hoop-Reifen, den Zauberwürfel oder das Tamagotchi. Diese Produkte waren in ihrer Zeit neuartig, die Welle war nach einer Weile aber auch wieder vorbei.

Arbeiten Sie Ihre Unique Selling-Proposition (USP), zu deutsch: das Alleinstellungsmerkmal, heraus und präsentieren sie es Ihren Lesern.

---

### Beispiel 1.1:

Sie haben eine Hüftendoprothese entwickelt, die mittels Ihres patentierten Operationsverfahrens mindestens 200 Jahre hält.

Wo ist der Kundennutzen?

Dazu müssen Sie zwei Fragen klären:

Wer sind Ihre Kunden?

Wie stellt sich die Situation momentan dar?

Beginnen wir mit der zweiten Frage. Hüftendoprothesen werden sehr häufig verwendet. Sie sind aber nicht haltbar. Nach zehn bis 20 Jahren muss die Prothese ausgetauscht werden. Da bei jeder Operation Knochen verbraucht wird, wird das Ergebnis mit jeder Wiederholungsoperation schlechter.

Eine Patientin profitiert von einer Hüftendoprothese, wenn sie während ihrer Lebenszeit nicht ausgetauscht werden muss.

Deswegen profitieren Patienten, die noch weniger als zehn Jahre zu leben haben, nicht von Ihrem Produkt.

Patienten, deren Lebenserwartung größer als zehn Jahre ist, profitieren von der Erfindung. Sie profitieren jedoch nicht 200 Jahre, sondern vielleicht nur 15 oder 25 Jahre. Über 100 Jahre profitiert niemand.

Insofern wäre es im Sinne des Kundennutzens nicht zielführend, die Lebensdauer des Implantats noch weiter zu verlängern. Es würde aber auch nicht schaden, die Lebensdauer der Prothese zu halbieren, wenn dadurch andere Vorteile erzielt werden könnten, etwa geringeres Gewicht, kürzere Operationszeiten oder geringere Kosten.

Vermutlich ist es auch sinnvoll, Prothesen mit unterschiedlicher Haltbarkeit zu entwickeln und zu vermarkten.

Möglicherweise sind die Kunden aber gar nicht die Patienten, sondern die Ärzte oder die Versicherungen.

Ob die Prothese für die Versicherungen nützlich ist, hängt wesentlich von den Kosten und den Folgekosten ab.

Ärzte verdienen ihr Geld mit der Implantation der Prothesen und der Nachsorge. Sie profitieren also auch von den Wiederholungsoperationen. Ob die Prothese den Ärzten einen Nutzen bringt, hängt im Wesentlichen von den Verdienstmöglichkeiten in der Nachsorge ab.

---

Beachten Sie, dass Ihre Leser meist fachlich versierte Laien sind. Beschreiben Sie also lieber Alltagssituationen, die jeder versteht, als hochtechnische Anlagen.

**Übung 1.1:**

Worin besteht die USP von Coca-Cola?

**Auszug aus einem Businessplan:** Die Geschäftsidee ist im Bereich der medizinischen Diagnostik und der Computerinteraktion angesiedelt.

(...)

### **Kundennutzen in der medizinischen Diagnostik**

In Tabelle (...) (Anhang) (hier: Anlage, Anm. Autor) sind die unterschiedlichen Aspekte des Kundennutzens des EYE-CHECK® im Vergleich mit den Systemen des Wettbewerbs dargestellt. Bei der Einschätzung der Kundenvorteile ist auf die verschiedenen Anwendungsgebiete einzugehen (Neurologie, Ophthalmologie und Pupillometrie). In allen Gebieten erzeugt unser Produkt Vorteile durch die fehlende Invasivität und die leichte Handhabbarkeit.

In der Neurologie kann durch unser System eine verbesserte Diagnose von bestimmten Krankheitsbildern (Hirntumore, Parkinson- und Alzheimer-Erkrankungen) gewährleistet werden, da dort genaue und zuverlässige Meßergebnisse unerlässlich sind. In den anderen Anwendungsgebieten liegt bei EYE-CHECK® vor allem durch die binokulare (z. B. bei Sehstörungen) Aufnahmetechnik und die zusätzliche Messung des Pupillendurchmessers (für toxikologische, pharmakologische und anästhetische Anwendungen) eine qualitative Verbesserung des Diagnosepotenzials gegenüber den existierenden Systemen vor.

*Kundennutzen in der Virtual Reality.* Der Kundennutzen ist hier meist durch die Gesamtapplikation, in die EYE-CHECK® eingebunden wird, bestimmt. In Tabelle XY (Anhang) sind die Hauptaspekte des Kundennutzens zusammengefaßt. Bei Virtual-Reality-Anwendungen steht die Fragestellung nach der Zuverlässigkeit der Reaktions- und Aufmerksamkeitsmessungen anhand von Augenbewegungen sowie der Einfluß auf Entwicklungszeiten und -kosten im Vordergrund.

Die bisherigen Blickbewegungsmesssysteme sind zu aufwendig und zu ungenau, um sie als Steuerinstrument einzusetzen. Mit EYE-CHECK® wird zum ersten Mal ein Konzept realisiert, durch das online eine aktive Nutzung möglich wird. Für die Virtual-Reality-Anwendungen von besonderer Bedeutung ist darüber hinaus, dass nicht für die einzelnen Messvorgänge die Apparatur neu justiert werden muss.

(...)

([http://www.start2grow.de/downloads/businessplan/muster\\_businessplaene.zip](http://www.start2grow.de/downloads/businessplan/muster_businessplaene.zip) (26.09.2008))

### **Analyse:**

Der ganze Abschnitt ist sehr technisch geschrieben. Problematisch ist, dass zwei ganz unterschiedliche Anwendungsbereiche beschrieben werden. Grundsätzlich ist es wirtschaftlich sehr gut, wenn es mehrere Anwendungsbereiche gibt, die Darstellung wird dadurch jedoch nicht einfacher. Insbesondere müsste im weiteren Text immer mitbedacht und beschrieben werden, wie sich die unterschiedlichen Einsatzbereiche auf die weitere Planung auswirken. In diesem Beispiel wird sich die Marketingstrategie für beide Anwendungsbereiche wesentlich unterscheiden. Plastischer und damit eindrucksvoller wäre gerade für den Bereich Virtual Reality ein plastisches Beispiel. Den letzten Abschnitt hätte man auch unter „Wettbewerb“ einordnen können.

## 1.2 Ziele

Der Abschnitt Ziele beschäftigt sich noch viel stärker als andere Kapitel mit der Zukunft.

Hier stellen Sie Ihre Vision dar.

Der Begriff der Vision wurde früher häufig diskreditiert. Der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt hat einmal gesagt: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“ Der ehemalige Präsident der USA, George Bush senior, antwortete auf die Frage nach seiner Vision einmal: „What do you mean vision?“

Inzwischen hat sich der Begriff der Vision aber als hilfreich durchgesetzt. Von aktuellen Staatenlenkern erwartet man eine Aussage wie von Schmidt oder Bush nicht mehr.

Eine Vision ist ein Blick weit in die Zukunft, der die Situation beschreibt, die man in fünf oder zehn Jahren erreicht haben möchte.

Ein solches Ziel kann die Marktführerschaft in einem bestimmten Bereich sein oder die Schaffung von Arbeitsplätzen oder der Verkauf von zukunftsfähigen Produkten.

Eine Vision hilft, den Blick vom Tagesgeschäft abzuwenden und sich den eigentlichen Zielen zuzuwenden.

Wenn man weiß, wo man in einigen Jahren sein möchte, ist es sehr viel leichter, den richtigen Weg dahin zu finden.

Wie der richtige Weg zum Ziel aussieht, weiß man deswegen noch lange nicht, man kann aber mögliche Wege besser danach beurteilen, ob sie zielführend sind oder ob man sich beim Beschreiten dieses Weges weiter von der Vision entfernt.

Da die Vision eine langfristige Perspektive formuliert, bleibt sie oft über Jahre gleich, während sich die Beschreibung der Wege zu diesem Ziel häufig ändern kann.

Der Abschnitt Ziele soll aber nicht in Phantasterei ausarten. Sie sollten genau darlegen, dass die Ziele erreichbar sind und wie Sie diese Ziele erreichen wollen.

Wenn Sie Marktführer in Deutschland für ein bestimmtes Produkt werden wollen, sollten Sie definieren, wie Sie Marktführer werden können. Setzen Sie dabei eher auf ein besonders erfolgreiches Marketing oder wollen Sie Ihr Produkt so lange perfektionieren, bis es Ihnen automatisch aus den Händen gerissen wird? Ist Ihr Produkt einzigartig, sodass Sie automatisch Marktführer werden, wenn Sie in die Produktion einsteigen?

An dieser Stelle scheiden sich Tagträumer von Visionären.

Sie sollten aber nicht nur eine langfristige Perspektive der Zielerreichung vermitteln, sondern auch darstellen, welche konkreten Schritte Sie für die nächsten sechs bis zwölf Monate geplant haben und was Sie davon gegebenenfalls schon umgesetzt haben.

**Übung 1.2:**

Ihre Vision besteht darin, der Weltmarktführer im Bereich medizinischer Personalvermittlung zu sein. Wie könnte der Weg dahin aussehen?



### 1.3 Geschäftsmodell

Mit Ihrem Geschäftsmodell entscheidet sich, ob Sie erfolgreich sein können.

Und Erfolg bedeutet in den meisten Fällen: ob Sie mit Ihrem Geschäftsmodell Geld verdienen können.

**Dazu müssen Sie zunächst herausarbeiten, womit Sie Ihr Geld verdienen wollen.**

Wollen Sie Geld verdienen, indem die Menschen für Ihr Produkt Geld bezahlen?

Das ist in den meisten Fällen die naheliegendste Möglichkeit, denn für die meisten Produkte bezahlen wir regelmäßig Geld.

Aber die Art, wie Menschen Geld für ein Produkt bezahlen, kann sehr unterschiedlich sein.

Es gibt die Möglichkeit, bei jedem Kauf zu bezahlen, so wie es bei Lebensmitteln üblich ist.

Es gibt aber auch die Möglichkeit, ein Abosystem zu installieren, so wie es viele Zeitungen haben. Auch Klingeltöne werden oft im Abo verkauft. Ein Abosystem hat den Vorteil, dass regelmäßig Geld eingenommen wird und sich der Absatz relativ gut planen lässt.

Oder Sie nutzen eine Mischform aus Grundgebühr und Zahlung nach Nutzung, so wie es früher bei Telefonen üblich war oder bei der Nutzung von Strom und Wasser.

Bei Telefonaten und einigen Urlaubsanbietern hat sich in den letzten Jahren die Flatrate durchgesetzt. Das ist besonders Erfolg versprechend, wenn der Anbieter hohe Infrastrukturkosten hat, die variablen Kosten aber gering sind.

Es kann aber auch sein, dass die Kunden für das Produkt gar nicht bezahlen müssen und das Geld auf andere Weise verdient werden soll.

Kostenlose Zeitungen und Zeitschriften, die Apotheken Umschau zum Beispiel, arbeiten nach diesem Prinzip. Hier finanzieren die Anzeigenkunden die Zeitschrift und die Kunden erhalten das Produkt kostenlos. Da das Produkt kostenlos ist, wird es von einer großen Zahl von Kunden gelesen, was für die Anzeigenkunden wiederum wertvoll ist.

**Wenn Sie wissen, wie Sie Geld verdienen wollen, müssen Sie herausarbeiten, welche Faktoren dazu nötig sind. Es geht um die sogenannten Erfolgsfaktoren.**

Erfolgsfaktoren sind zum Beispiel:

- Marktmacht
- Vertrauenswürdigkeit
- Service
- Herstellungsverfahren oder
- Qualität.

Ein Erfolgsfaktor kann eine große **Marktmacht** sein. In vielen Geschäftsmodellen wird erst Geld verdient, wenn eine große Anzahl von Kunden mitwirken. Das gilt insbesondere für Netzwerkmodelle und für stark skalierende Anwendungen.

---

### **Beispiel 1.2:**

Eine elektronische Patientenakte ist dann erfolgreich, wenn möglichst viele Patienten und möglichst viele Ärzte und andere Leistungsanbieter beteiligt sind.

Ein Patient wird sich für eine Akte dann entscheiden, wenn er davon ausgehen kann, dass die meisten Ärzte Einblick nehmen können.

Ärzte werden ihre Arbeitsabläufe und technischen Voraussetzungen aber nur anpassen, wenn eine merkliche Anzahl von Patienten die Akte nutzt, weil sich sonst der Aufwand nicht lohnt.

Je erfolgreicher das Produkt wird, desto mehr Hoffnung gibt es auf weiteren Erfolg.

---

Andere Erfolgsfaktoren, können die **Vertrauenswürdigkeit** oder der **Service** sein. Finden Sie heraus, welche Faktoren für Ihren Erfolg wesentlich sind.

Wenn Sie ein tolles Produkt haben, müssen Sie erklären, warum es das Produkt noch nicht auf dem Markt gibt.

Es ist ziemlich schwierig, ein völlig neues Produkt zu entwickeln. Die meisten Produkte existieren so oder so ähnlich schon. In diesem Fall sollten Sie beschreiben, wie Ihr Produkt sich von anderen unterscheidet.



Aber auch die Kopie eines erfolgreichen Produkts kann erfolgreich sein, wenn es spezifische Vorteile gibt. Denken Sie etwa an den Generikamarkt. Nachdem die Patente für ein Arzneimittel abgelaufen sind, können Generikaproduzenten wie zum Beispiel ratiopharm die Produkte herstellen. Da sie die Entwicklungskosten nicht umlegen müssen, können sie die Kopie sehr viel günstiger anbieten, ohne schlechter zu sein. Der Erfolgsfaktor für ratiopharm ist die Preisführerschaft.

Beschreiben Sie auch, wie Sie Ihr Produkt **herstellen**. Welche Elemente produzieren Sie selbst, welche müssen Sie zukaufen?

Wie hoch sind die Ansprüche an die Zulieferer und welche Kosten werden dadurch verursacht?

Dabei sollten Sie die Frage beantworten, wie Sie die Abhängigkeit von Lieferanten verringern können und wie Sie auf plötzliche Nachfrageschwankungen reagieren können.

Können Sie bei einem großen Erfolg Ihres Produkts zum Beispiel die Kapazität kurzfristig verdoppeln oder verdreifachen?

**Abschließend sollten Sie noch klären, wie Sie die Qualität Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung sichern wollen.**

### Übung 1.3:

Welchen Nachteil hat ein Abosystem mit monatlichen Zahlungen gegenüber einem Kaufsystem?



## 1.4 Stand der Entwicklung

Einen Investor interessiert natürlich, wie weit Sie mit Ihrem Produkt schon vorangekommen sind.

Dazu müssen Sie den Entwicklungsstand zunächst definieren.

Welche Zwischenschritte gibt es? Welche Aspekte müssen bis zur Marktreife des Produkts noch entwickelt werden?

Ganz wichtig ist dabei eine zeitliche Einordnung des Entwicklungsstandes.

Formulieren Sie, wie lange es dauert, bis das erste Produkt getestet werden kann. Vielleicht gibt es ja schon einen Prototypen.

Überlegen Sie sich auch, ob Sie Ihr Produkt in mehreren Schritten einführen können.

Dazu sollten Sie sich zunächst überlegen, welches das geringste Entwicklungsstadium ist, das verkaufsfähig wäre.

Die Verkaufsfähigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung ist sehr unterschiedlich zu beurteilen.

Es gibt Produkte, die man nur ganz oder gar nicht verkaufen kann.

Die meisten Medikamente gehören zu dieser Kategorie.

Es gibt aber auch Produkte, die in mehreren Schritten vermarktet werden können oder die ohnehin ständig weiterentwickelt werden müssen.

---

**Beispiel 1.3:**

Denken Sie an ein Krankenhausinformationssystem. Es wird wahrscheinlich nie gelingen, ein Krankenhausinformationssystem so weit zu entwickeln, dass es alle Abläufe eines Krankenhauses abbildet.

Deswegen kann es sinnvoll sein, zunächst mit einem Dokumentationssystem zu starten. Ein gutes OP-Dokumentationssystem kann zum Beispiel später um ein Materialwirtschaftssystem erweitert werden, woran sich relativ zwanglos eine Finanzbuchhaltung anschließt.

Wann diese Finanzbuchhaltung um ein personalwirtschaftliches System ergänzt wird, ist relativ unwichtig.

Das OP-Dokumentationssystem kann aber auch um ein allgemeines Patientendokumentationssystem erweitert werden, das nach und nach alle Befunde und alle Befundbilder des Patienten aufnimmt.

Aus den Befunden lassen sich die Abrechnungsdaten generieren, sodass ein Abrechnungssystem etabliert werden kann.

Die sich ständig ändernde Rechtslage erfordert ohnehin eine ständige Anpassung der Systeme.

---

Sie sollten darlegen, wie eine sinnvolle Entwicklung Ihrer Produkte aussehen kann und welche Maßnahmen Sie ergreifen wollen, um die Entwicklungsziele einzuhalten.

**Übung 1.4:**

Ihr Produkt ist ein OP-Roboter, der in 30 Jahren alle Operationen eines kleinen Krankenhauses der Grund- und Regelversorgung eigenständig durchführen kann. Welche Entwicklungsschritte sind möglich, um schon eher Geld zu verdienen?

**Auszug aus einem Businessplan:** Die Geschäftsidee ist im Bereich der medizinischen Diagnostik und der Computerinteraktion angesiedelt.

(...)

### **Stand der Entwicklung**

Bei den oben genannten Anwendungen wird sehr viel Wert auf eine gute und einfache Benutzerschnittstelle für die Registrierung gelegt. Auf der Grundlage der gesammelten Erfahrungen und einer Marktanalyse für potenzielle Anwendungen entstand das Konzept der EYE-CHECK®. Das bisherige Know-how dient hierbei als Basis für ein neues Konzept eines modular aufgebauten Messsystems. Die zugrundeliegenden Algorithmen zur Blickbewegungsanalyse sind urheberrechtlich geschützt.

Die bisherigen Erfahrungen auf diesem Bereich der Registrierung werden in ein den Anforderungen der Anwender entsprechendes Teilsystem umgesetzt. Mit der Entwicklung eines Human Interface und eines Videoprocessors ist ein modulares System zur Registrierung und Analyse von Augenbewegungen geschaffen, das flexibel den unterschiedlichen Anforderungen des Marktes angepasst werden kann.

Im Bereich dieser Entwicklungen besitzt die AUGÉ GmbH durch ihre bisherigen Aktivitäten einen Erfahrungsvorsprung von mindestens zwei Jahren vor den anderen Anwendern. Zusätzlich ist die Patentanmeldung der Schlüsselkomponenten geplant.

Der Beginn des Projekts war der 1. Juni 1998; bei einer Laufzeit von zwei Jahren ergibt sich ein Projektende zum 31. Mai 2000. Der gesamte Entwicklungsaufwand umfasst ca. 2,5 Mio. € (ungefähr die Hälfte für Entwicklungspersonal, 30 % Investitionen und 20 % laufende Ausgaben, kleinere Bauteile sowie Ausgaben für Akquisition).

Die Entwicklungsarbeiten werden zunächst in der Umsetzung der Algorithmen in schnelle Logik und in der Programmierung einer Prototyp-Platine liegen. Die Weiterentwicklung und Testung des Videoprocessors wird sich dann aber über die gesamte Entwicklungszeit erstrecken. Bei der Herstellung des Human Interface wird eine vollständig kontaktfreie und möglichst belastungsfreie Lösung angestrebt. Zu diesem Zweck werden wir eine Infrarotkamera auf der Basis von CCD-Sensoren konstruieren. Die technologische Entwicklung in diesem Bereich ist vielversprechend, allerdings sind die Handelspreise für entsprechende Komponenten heute noch zu hoch. Aufgrund der vielfältigen Einsatzgebiete im mittleren und niedrigen Preissegment (z. B. bei Videokameras und Raumüberwachung) ist allerdings mit einem deutlichen Preisverfall bei diesen Komponenten in den nächsten ein bis zwei Jahren zu rechnen.

Parallel werden die Software-Anpassungen in Auftragsarbeit für uns produziert. Die größte Herausforderung in diesem Bereich ist eine effiziente Programmierung, die eine schnelle Online-Datenerfassung und -verarbeitung ermöglicht.

Durch die modulare Bauweise unserer Systeme sind die Grundkomponenten für alle Anwendungen identisch. Das System wird jedoch je nach Anwendung in unterschiedliche Peripherien eingebunden werden, d. h. es werden auf die einzelnen Anwendungen zugeschnittene Software-Interfaces benötigt.

(...)

(Quelle: [http://www.start2grow.de/downloads/businessplan/muster\\_businessplaene.zip](http://www.start2grow.de/downloads/businessplan/muster_businessplaene.zip) (26.9.08))

### **Analyse:**

Hier schreiben Techniker. Es wird deutlich, dass die Entwicklung gut geplant ist und die Schreiber ihr Handwerk verstehen. Sehr schön ist, dass die Entwicklung gegen Konkurrenzprodukte abgegrenzt wird und einzelne Elemente bereits geschützt sind.

## 1.5 Patent- und Markenrechtssituation

Die Darstellung der Patent- und Markenrechtssituation ist für Sie selbst wichtiger als für den Investor.

Prüfen Sie bitte sehr genau, ob Ihre Idee patentierbar ist.

Prüfen Sie insbesondere, ob sie bereits patentiert ist. Sollte Ihre Idee bereits patentiert sein, überlegen Sie sich, ob es sich lohnt, eine Lizenz zu erwerben. Bei einer patentierten Idee müssen Sie weniger Entwicklungsaufwand betreiben, dafür aber oft hohe Lizenzgebühren einkalkulieren. Es kann aber auch sein, dass der Patentinhaber gar kein Interesse daran hat, Ihnen eine Lizenz zu geben, weil er das Produkt selbst vermarkten möchte. In diesem Fall können Sie den Geschäftsplan zur Seite legen und sich einem neuen Projekt zuwenden.

Wenn das Produkt aber patentierbar und noch nicht patentiert ist, müssen Sie überlegen, ob es sich lohnt, ins Patentierungsverfahren einzusteigen.

Die Meinungen über den Sinn der Patentierung gehen weit auseinander.

Einerseits bietet ein Patent ein zeitlich befristetes exklusives Nutzungsrecht der eigenen Idee, andererseits ist die Erteilung eines Patents langwierig und kostspielig.

Es gibt eine Reihe von Fördermöglichkeiten für die Patentierung. So gibt es vom Bundeswirtschaftsministerium mit dem Signo-Programm direkte finanzielle Unterstützung ([www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)). Viele regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften und insbesondere Universitäten helfen direkt bei der Beantragung und Verwertung von Patenten.

Ein anderer Aspekt, der gegen eine Patentierung spricht, ist die Öffentlichkeit, die mit dem Patent einhergeht. Viele mittelständische Unternehmen des produzierenden Gewerbes verzichten auf Patente, weil sie damit die Zeit bis zur erfolgreichen insbesondere asiatischen Produktpiraterie verlängern können. Sobald die Produktpiraterie nämlich ein außereuropäisches Phänomen ist, wird die Durchsetzung der rechtlichen Ansprüche ausgesprochen mühsam.

Wenn Sie eine Idee patentieren lassen wollen, achten Sie bitte darauf, dass Sie im Vorfeld nicht zu viel über die Idee sprechen. Denn eine Idee, die bereits veröffentlicht ist, ist nicht mehr patentierbar. Und der Begriff der Veröffentlichung wird recht weit gefasst. Schon ein kurzer Bericht in einer Lokalzeitung oder ein kurzer Redebeitrag auf einer Konferenz kann ein Patentierungshindernis darstellen.

Bedenken Sie aber auch, dass Konkurrenten Ihre Idee patentieren lassen können, wenn Sie diese nicht veröffentlichen und patentieren. Das ist besonders ärgerlich. Taktisch kann es daher sinnvoll sein, in abseitigen Veröffentlichungen die eigene Idee darzustellen, um später gegen das Patent der Konkurrenz Widerspruch einlegen zu können.

Für einen Investor ist die Betrachtung der Patentsituation im Wesentlichen ein Hinweis auf die wirtschaftliche Verwertbarkeit des Produktes.

Die Beachtung der Markenrechtssituation sollten Sie auch nicht vernachlässigen, auch wenn sie in einem schriftlichen Businessplan nicht unbedingt erwähnt werden muss.

Stellen Sie sich vor, Sie nennen Ihre neue Apotheke DokMaurice, weil Sie einen Dokortitel in Pharmazie haben und Maurice mit Vornamen heißen. Sie haben schon recht viel Geld investiert, um Ihre Marke bekannt zu machen, und auch schon den ersten TV-Spot produziert. Eines Tages bekommen Sie Post mit einer Abmahnung von der Internetapotheke DocMorris, die findet, dass Ihr Name dem eigenen zu ähnlich ist. Da es sich bei DocMorris um eine große Firma mit viel Geld und guten Anwälten handelt, die zudem ihren Namen markenrechtlich geschützt hat, haben Sie keine Chance. Sie müssen alle Marketingmaterialien neu erstellen, den Markennamen neu kommunizieren, dürfen den teuren TV-Spot nicht ausstrahlen und müssen zudem hohe Abmahngebühren bezahlen.

Prüfen Sie deswegen beim Patent- und Markenamt unter [www.dpma.de](http://www.dpma.de), ob es Ihre Marke schon gibt. Prüfen Sie auch international und lassen Sie Ihre Marke schützen. Sie können Marken aber immer nur für bestimmte Geschäftsfelder schützen. In den nicht geschützten Geschäftsfeldern darf der geschützte Name weiter verwendet werden.

Dem Investor zeigen Sie mit dem Schutz der Marke, dass Ihnen das Problem bewusst ist und Sie es lösen können oder besser: schon gelöst haben.

### Übung 1.5:

Ist die Marke APOLLON eigentlich geschützt?



## 1.6 Rechtliche Rahmenbedingungen

Es gibt so viele Gesetze und Vorschriften.

Versuchen Sie, möglichst viele davon zu kennen und zu beachten.

---

### Beispiel 1.4:

Sie wollen eine gynäkologische Praxis eröffnen, die sich auf Schwangerschaftsabbrüche spezialisiert. Sie bieten den Patientinnen eine besonders angenehme Atmosphäre, umfangreiche Beratung und viel Zeit zum Nachdenken.

Tatsächlich rechnen Sie damit, dass ein besonders hoher Anteil Ihrer Patientinnen sich letztlich gegen den Abbruch entscheidet.

Weil Sie eigentlich auch Lebensschützer sind, freuen Sie sich über jede Patientin, die sich durch Sie von einem Abbruch abbringen lässt.

Sie überlegen, dass möglichst viele Frauen in Gewissensnot zu Ihnen kommen sollten. Deswegen schalten Sie Anzeigen und werben im Internet und in Broschüren damit, dass Sie Schwangerschaftsabbrüche durchführen.

Ist das ein gutes Geschäftsmodell?

Eigentlich ist das Geschäftsmodell nicht schlecht.

Leider machen Sie sich aber nach § 219a Strafgesetzbuch mit der Werbung für Schwangerschaftsabbrüche strafbar. Als Strafe sind bis zu zwei Jahre Haft vorgesehen.

Deswegen ist das Geschäftsmodell sehr schlecht.

---

Klassische gesetzliche Problemfelder im medizinischen Bereich sind die Beachtung des Datenschutzes und des Medizinproduktegesetzes sowie des Heilmittelwerbegesetzes.

Dass der Datenschutz eine große Rolle spielt, sobald Patientendaten erhoben werden, ist verständlich.

Dabei gibt es einen grundlegenden Interessenkonflikt zwischen Anbietern und Nachfragern medizinischer Leistungen.

Die Anbieter haben einen großen Nutzen von einem möglichst umfangreichen Datensatz, den sie auch noch mit anderen teilen und mit anderen Datenbeständen verknüpfen können.

Patienten hingegen wollen möglichst wenige ihrer Daten preisgeben.

Durch die elektronische Speicherung der Daten werden diese leicht verarbeitbar und verknüpfbar, sodass die Brisanz des Datenschutzes täglich zunimmt.

Im Medizinproduktegesetz wird der Umgang mit Medizinprodukten geregelt. Lesen Sie sich das Gesetz einmal durch, wenn Sie etwas Muße haben. Sie werden sich wundern, was alles als Medizinprodukt gilt.

Im Heilmittelwerbegesetz wird geregelt, wie geworben werden darf. Wussten Sie zum Beispiel, dass ein Arzt nicht in Berufskleidung oder bei Ausübung seines Berufs gezeigt werden darf? Apropos: Haben Sie sich auch schon darüber gewundert, dass im Fernsehen ständig Zahnarztgattinnen für Zahncreme werben? Jetzt wissen Sie, warum der Zahnarzt nicht selbst wirbt. Dass Dr. Best kein Zahnarzt ist, wissen Sie jetzt auch.

Leider gibt es keine abschließende Auflistung von beachtenswerten Gesetzen. Je nach Geschäftsfeld müssen Sie ganz unterschiedliche Gesetze beachten.

Neben den Gesetzen müssen Sie aber auch die Bestimmungen der Berufsverbände beachten. Außerdem kann es Rahmenverträge geben, an die Sie sich halten müssen.

Sie haben aber keine Möglichkeit, einfach zu recherchieren, ob Sie mit Ihrer Idee gegen ein Gesetz verstoßen. Am besten sprechen Sie im Vorfeld mit vielen kundenartigen Personen. Unter diesen Personen sollte in jedem Fall ein Steuerberater sein und nach Möglichkeit auch ein Anwalt. Sicher können Sie trotzdem nicht sein.

In einem Businessplan bietet sich die Thematisierung der rechtlichen Situation insbesondere dann an, wenn das Produkt auf den ersten Blick so aussieht, als ob es gegen Gesetze verstoße. Wenn Sie darlegen können, dass Sie sich des Themas angenommen haben, und vielleicht sogar auf ein passendes Gutachten verweisen können, sieht der Investor, dass er Ihnen in diesem Punkt vertrauen kann.

Reizvoll ist die Darstellung der rechtlichen Situation auch dann, wenn sich diese gerade oder zumindest in absehbarer Zeit ändert, denn dadurch ergeben sich neue Marktchancen.

---

**Beispiel 1.5:**

DocMorris hat die Welt der Apotheken verändert.

DocMorris ist eine niederländische Versandapotheke, die inzwischen mehrere physische Apotheken in Deutschland betreibt.

Als DocMorris gegründet wurde, war es in Deutschland nicht erlaubt, rezeptpflichtige Ware zu versenden. Außerdem war es einem Apotheker nicht erlaubt, mehrere Apotheken zu betreiben.

DocMorris hatte aber gute Anwälte und gute Ideen, die sich zum Beispiel daran zeigen, dass Kunden, die bei DocMorris bestellten, automatisch einen deutschen Kurier beauftragten, der die Ware transportierte. Dadurch konnte DocMorris die Versandbeschränkung umgehen.

Das Filialverbot ist inzwischen aufgeweicht worden.

---

Wenn zum Beispiel absehbar wäre, dass das Heilmittelwerbegesetz abgeschafft würde, würde sich der Werbemarkt im Heilmittelbereich schlagartig vergrößern. Eine Werbeagentur, die sich auf die bisher gesetzlich beschränkten möglichen Werbekunden stürzt, könnte von dieser Markterweiterung profitieren.

Durch die Einschränkung des Filialverbots für Apotheker könnten sich auch für physische Apotheken neue Möglichkeiten ergeben, das Geschäft zu erweitern. Bei den Physiotherapeuten gibt es gerade einige Gerichtsurteile, die den Weg zum First-Contact-Practitioner ebnen könnten. Auch hier ergeben sich neue Möglichkeiten.

**Übung 1.6:**

Konstruieren wir mal einen etwas abstrusen Fall: Das Transplantationsgesetz wird demnächst geändert. Lebendspenden werden nicht mehr reglementiert. Das Herzzentrum in Ihrer Heimatstadt möchte einen großen Kooperationsvertrag mit dem Krankenhaus in der indischen Stadt X schließen. Wie könnte die Kooperation aussehen?

**Zusammenfassung**

Im Abschnitt Geschäftsidee Ihres Businessplans legen Sie dar, wie Sie Geld verdienen wollen.

Dazu stellen Sie zunächst die Idee und den Kundennutzen vor. Nur ein Produkt oder eine Dienstleistung, die ein Bedürfnis der Kunden erfüllt, wird auch erfolgreich sein. Es kann allerdings sein, dass das Produkt dieses Bedürfnis erst erzeugt und sich somit seinen Markt selbst erschafft.

Sie entwickeln eine Vision als großen Blick in die Zukunft und leiten daraus ab, auf welchem Weg Sie zu diesem Ziel gelangen können.

Im Unterabschnitt Geschäftsmodell geht es ums Geldverdienen. Wann wollen Sie wie Geld einnehmen? An dieser Frage scheitern leider viele Unternehmen.

Im Unterabschnitt Stand der Entwicklung stellen Sie dar, wie weit Ihr Produkt schon entwickelt ist, um den Lesern eine Einschätzung Ihres Erfolgs zu ermöglichen.

Betrachten Sie außerdem die Patent- und Markenrechtssituation, denn wenn Sie mit Ihrem Produkt Markenrechte verletzen, werden Sie nicht erfolgreich sein.

Gleiches gilt für die rechtlichen Rahmenbedingungen. Prüfen Sie intensiv, ob Ihre Geschäftsidee legal ist.



## Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Gilt das auch für Ihr Produkt?
- 1.2 Visionen haben mit der Realität nichts zu tun und werden nur aus Gründen des Marketings auf die Internetseite von Unternehmen gestellt, oder?
- 1.3 Ein Beratungsunternehmen für Fußpfleger kann erfolgreich sein, obwohl es schon so viele Beratungsunternehmen gibt. Außerdem gibt es auch noch Steuerberater und Anwälte. Richtig oder falsch?
- 1.4 Dürfen Sie sich schon um Geld bemühen, wenn Sie mit der Entwicklung eines Produkts noch gar nicht angefangen haben?
- 1.5 Du sollst den Namen des Herrn, deines Gottes, nicht missbrauchen (5. Mose 5). Die Namen Aesculap, Apollon und Asklepios sind bereits geschützt. Dürfen die Namen dennoch verwendet werden?
- 1.6 Müssen Sie als Krankenversicherungsunternehmen das Strafgesetzbuch beachten?