

1 Einleitung

In der Hochphase des Internetbooms glaubten nicht nur Computerexperten, dass eine Idee für ein innovatives technisches System auch wirtschaftlichen Erfolg bedeutet. Viele zur Realisierung solcher Ideen gegründete Unternehmen mussten jedoch schnell feststellen, dass auch die Aktivitäten im sogenannten Cyberspace aus der realen Welt der Marktwirtschaft und ihrer alten Ökonomie heraus finanziert werden und sich auch dort bewähren müssen. Entscheidend für das wirtschaftliche Überleben sind nicht die registrierten Benutzer, Besuche oder Klicks und auch nicht der Umsatz alleine, sondern Liquidität und Gewinn.

Ziele und Anlässe für Businesspläne

Der Gewinn hängt davon ab, ob ein Unternehmen genügend Kunden findet, die bereit sind, für seine Angebote so viel Geld auszugeben, dass insgesamt mehr eingenommen wird, als für die Erstellung des Angebotes ausgegeben werden muss. Dabei sind die potenziellen Kunden nicht isoliert zu betrachten, sondern unter Berücksichtigung möglicher Konkurrenten, die diesen Kunden andere, eventuell attraktivere Angebote machen. Der angestrebte Gewinn wird sich in den seltensten Fällen bereits im Jahr der Gründung einstellen. Die meisten neu gegründeten Unternehmen müssen zunächst eine gewisse Durststrecke durchstehen und brauchen entsprechend Eigenkapital und Fremdkapital, um während dieser Zeit die notwendigen Ausgaben für erstmalige Investitionen und den anlaufenden Geschäftsbetrieb finanzieren zu können. Dabei ist es für das Überleben entscheidend, dass die Liquidität gesichert ist, d.h., dass zu jedem Zeitpunkt fällige Rechnungen auch bezahlt werden können.

Es kommt also darauf an, eine innovative, kreative technische Idee in ein tragfähiges wirtschaftliches Konzept einzubetten und sehr genau zu untersuchen und gegenüber potenziellen Geldgebern darzustellen, wie man mit dieser Idee ein Geschäft machen kann. Das Ergebnis solcher Überlegungen nennt man Geschäfts- oder Businessplan.

Aus einer technischen Idee muss daher eine Geschäftsidee entwickelt werden, die dann in einem Businessplan in Form eines schriftlichen Unternehmenskonzept-

tes konkretisiert und validiert wird. Im Businessplan werden für das geplante Unternehmen dessen Geschäftsmodell, die angestrebten Ziele und Strategien sowie die geplante Realisierung des Leistungsangebotes und auch dessen Finanzierung detailliert und für potenzielle Kapitalgeber verständlich dargestellt. Der Businessplan legt die zeitliche und personelle Aufgabenteilung fest und trifft auch Aussagen über die erwartete zukünftige Liquidität und Rentabilität des Unternehmens. Somit ist der Businessplan eine komprimierte, schriftliche Zusammenfassung einer zukünftigen Geschäftstätigkeit und deren wirtschaftlicher Aussichten.

Für die Erstellung eines Businessplans gibt es neben der Suche nach Kapitalgebern bei Unternehmensneugründungen noch eine Vielzahl von Anlässen wie Börsengänge und Kapitalerhöhungen bereits existierender Unternehmen, Kreditnachfragen bei Banken oder Förderanträge bei Einrichtungen der Wirtschaftsförderung, die Ausweitung von Geschäftsfeldern und die Gewinnung von Geschäftspartnern u.a.m. Je nach konkretem Anlass für die Erstellung eines Businessplans ergeben sich dann unterschiedliche Zielgruppen und Akzente der Darstellung.

Die Erstellung eines Businessplans wird oft als notwendiges Übel und lästige Pflicht angesehen, um eine Finanzierung zu erhalten. Dabei wird übersehen, dass ein solcher Plan auch den Gründern hilft, ihre Ideen auf ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit zu überprüfen, diese entsprechend zu konkretisieren und zu ergänzen und so auch das Risiko der eigenen Investitionen zu verringern. Darüber hinaus stellt der Businessplan ein wichtiges Kommunikationsmittel gegenüber allen internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens dar.

Für die Realisierung einer IT-basierten Geschäftsidee ist selbstverständlich die technische Expertise eine unverzichtbare Voraussetzung. Wenn es sich um web-bezogene Produkte oder Dienstleistungen handeln soll, kommen Designkompetenzen als notwendige ergänzende Voraussetzung hinzu. Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich, dass diese notwendigen, aber nicht hinreichenden Bedingungen noch durch wirtschaftlichen Sachverstand als dritte Komponente ergänzt werden müssen. In der Regel wird ein Gründerteam daher auch einen entsprechend qualifizierten Partner beinhalten. Es ist aber nicht zu empfehlen, dass Techniker und Designer sich einfach darauf verlassen, dass der Kaufmann schon alles richtig machen wird. Eine wirtschaftliche Überprüfung einer technischen Geschäftsidee wird auf Probleme stoßen und Fragen aufwerfen, die eine Veränderung dieser Idee erforderlich machen. Daher ist es notwendig, dass sich auch Informatiker, Wirtschaftsinformatiker und Betriebswirte sowie Web-Designer so weit in die wirtschaftlichen Sachverhalte und Betrachtungsweisen einarbeiten, dass sie mit ihrem kaufmännischen Experten sachkundig die Konkretisierung und Realisierung ihrer Ideen beraten und den gemeinsam entwickelten Businessplan dann auch im Gespräch mit Geldgebern, Lieferanten oder Kunden überzeugend vertreten können.

Ziele und Einsatz dieses Lehrbuches

Ein Ziel dieses Buches besteht dementsprechend darin, die erforderlichen wirtschaftlichen Grundlagen für die Erstellung eines Businessplans zu vermitteln. Dabei soll jedoch über die bereits vorliegenden Ratgeber und Leitfäden hinausgegangen werden, indem anhand dieses speziellen Anlasses auch allgemeinere betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelt werden, über die heute jeder verfügen sollte, der sich mit Projekten und Planungen im Bereich des E-Business befasst. Die Ausführungen basieren auf den Unterrichtsmaterialien, die über fünf Jahre für einen Einführungskurs Wirtschaftsinformatik für Informatiker an der Universität Bremen erarbeitet und kontinuierlich weiterentwickelt worden sind. Dort ging und geht es darum, den Studierenden der Informatik wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen zu vermitteln, damit sie die wirtschaftlichen Aspekte ihres eigenen beruflichen Tuns sowie die Gesetzmäßigkeiten in ihrer Branche besser verstehen können. Während dies zunächst in Form von Auszügen aus betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern geschah und der Lerneffekt recht bescheiden war, hat sich das didaktische Konzept immer stärker in Richtung eines fallbezogenen Lernens verändert. Seit einigen Jahren besteht der Inhalt dieses Einführungskurses darin, anhand der Entwicklung eines Businessplans für ein neu zu gründendes internetbasiertes Unternehmen sowie eines Projektplans für ein internetgestütztes Projekt die dazu notwendigen betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu erlernen und gleich exemplarisch anzuwenden. Diese exemplarische Anwendung erfolgt anhand von tatsächlich existierenden Fällen, wie sie in dem von Petra Schubert und Ralf Wölfle herausgegebenen Buch »E-Business erfolgreich planen und realisieren« [Schubert, Wölfle 2000] bereits im Jahr 2000 in authentischen Fallbeschreibungen zusammengestellt worden sind. Jeweils drei Studierende haben die Aufgabe, sich in die Rolle der Gründer in einem der Fallbeispiele zu versetzen und für das dort beschriebene Unternehmen zu dem Zeitpunkt vor der Gründung einen Businessplan zu erstellen, wie ihn die Gründer vermutlich erstellt haben oder erstellt hätten, um Kapitalgeber zu überzeugen. Statt eines langen allgemeinen Grundlagenteiles werden in der Vorlesung zu jedem Kapitel des Businessplans die dazu erforderlichen Konzepte und Methoden vermittelt und an einem anderen Fallbeispiel jeweils konkret erläutert, sodass die eigene Lernleistung darin besteht, das allgemein Gehörte und an einem Beispiel Illustrierte auf ein anderes Beispiel zu übertragen. In der begleitenden Übung stellen die Studierenden dann die Übertragung auf ihren jeweiligen Fall vor. Da insgesamt sechs oder sieben Gruppen teilnehmen, die jeweils einen anderen Fall bearbeiten, entsteht so ein über den Einzelfall hinausgehender Überblick.

Fallbasiertes Lernen

Nachdem sich dieser Ansatz des fallbasierten Lernens sehr bewährt hat, entstand der Plan zur Erstellung eines entsprechenden Lehrbuches. Es geht über einen Leitfaden zur Erstellung von Businessplänen insofern hinaus, als diese Erstellung nicht der Hauptzweck, sondern nur Anlass und roter Faden für die Einführung in betriebswirtschaftliche Konzepte und Methoden ist, die man bei einer Beschäftigung mit Fragen des E-Business kennen sollte. Dementsprechend werden im Folgenden zunächst die an einen Businessplan gestellten inhaltlichen und formalen Anforderungen sowie mögliche Erfolgsfaktoren für die Erstellung und die Beurteilungskriterien der externen Adressaten des Businessplans vorgestellt. Danach wird ein Fallbeispiel eingeführt, an dem die weiteren Ausführungen illustriert werden. Diese orientieren sich an einer inzwischen weitgehend vereinheitlichten Gliederung von Businessplänen. Für jeden Abschnitt werden die notwendigen Grundlagen dargestellt sowie entsprechende Leitfragen formuliert, welche die Anwendung dieses Wissens bei der Erstellung eines eigenen Plans unterstützen sollen und auf die dann mögliche beispielhafte Antworten für das begleitende Fallbeispiel gegeben werden. Dabei werden alle Schritte von der Vorstellung der Geschäftsidee und des Unternehmenszwecks über die Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalysen sowie die Entwicklung der Marketingziele, -strategien und -maßnahmen bis hin zur Betrachtung der Chancen und Risiken und der Aufstellung einer vollständigen Finanzplanung inklusive Liquiditätsrechnung, Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz durchlaufen.

Vor allem mit diesem letztgenannten Themenkreis geht die Fallbehandlung über die Angaben in den als Ausgangspunkt dienenden Fallbeschreibungen hinaus. Wenn wirtschaftliche Kenntnisse vermittelt werden sollen, kann dies jedoch nicht ohne die Behandlung von Jahresabschlüssen, also insbesondere Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, sowie der Liquiditätsrechnung geschehen. Denn schließlich sind dies die Dokumente und die darin abgebildeten Zustände eines Unternehmens, an denen sich Geldgeber, Lieferanten und andere Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel das Finanzamt, orientieren und ihre Forderungen daran bemessen. Dieser Teil ist nicht nur inhaltlich anspruchsvoll, sondern erfordert auch eigene Kreativität bei der Fallbearbeitung, weil in den Fallbeschreibungen in der Regel die Angaben nicht ausreichen, um eine komplette Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zu erstellen. Das heißt, es müssen eigene Annahmen getroffen werden, deren realistische Formulierung bereits bestimmte praktische und/oder betriebswirtschaftliche Kenntnisse voraussetzt, und es müssen eigene Recherchen durchgeführt werden, wenn z.B. Mietkosten für Büroräume, Versicherungen, Steuern oder auch die Kosten für ein Server-Hosting realistisch angesetzt werden sollen. Doch wird dieser Aufwand im Nachhinein als sinnvolle Anforderung und Lernziel akzeptiert.

Am Ende eines Kurses präsentieren die aus drei Studierenden bestehenden Gruppen ihren Businessplan in einem Rollenspiel vor dem Dozenten als potenzi-

ellem Kapitalgeber mithilfe einer Powerpoint-Präsentation, bei der auch Stil und Form der Präsentation beurteilt werden. Schließlich reichen sie den schriftlichen Businessplan ebenfalls in einer Form ein, wie er bei einer Bank, einem anderen Kapitalgeber oder einer Wirtschaftsförderungsstelle vorzulegen wäre.

Die ersten in den bisherigen Kursen als Ausgangspunkte verwendeten Fallbeispiele sind ursprünglich dem erwähnten Buch von Petra Schubert und Ralf Wölflé entnommen worden. Beide Autoren haben in weiteren Büchern eine Reihe von Fallbeispielen zu ähnlichen Themen publiziert, z.B. Schubert, Wölflé, Dettling (Hrsg.): Fulfillment im E-Business – Praxiskonzepte innovativer Unternehmen (2001) [Schubert u. a. 2001] oder Schubert, Wölflé, Dettling (Hrsg.): E-Business Integration – Fallstudien zur Optimierung elektronischer Geschäftsprozesse (2003) [Schubert u. a. 2003a]. Aus diesen Büchern wurden in den eigenen Kursen inzwischen ebenso Fälle verwendet, wie weitere aus der Schweizer Fallstudiendatenbank eXperience online (www.experience-online.ch). Der in diesem Buch zur Illustration verwendete fiktive Uhrenanbieter Timebuilder121 basiert auf der von diesem Portal stammenden Fallstudie zur Factory121 S.A. (<http://www.experience-online.ch/cases/experience20.nsf/volltext/factory121>), einer der deutschen Aktiengesellschaft vergleichbaren »Société Anonyme«.