



# **Coaching für junge Unternehmen**

## **Lehrbriefe**

### **Nr. 1**

#### ***Der Business-Plan***

entwickelt von IQ Consult GmbH  
im Auftrag der gsub – Gesellschaft für  
soziale Unternehmensberatung mbH

Berlin 2003



## „Coaching für junge Unternehmen“

ein Programm der

**Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen**

**mit Kofinanzierung des Europäischen Sozialfonds (ESF)**

durchgeführt von der

**Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub)**

Das Programm „Coaching für junge Unternehmen“ startete im 2. Halbjahr 2001 auf der Grundlage von Ergebnissen, die von 1998 – 2001 in dem europäischen Modellprojekt Neue GründerZEIT® gewonnen wurden.

Während Neue GründerZEIT® aber sowohl Existenzgründer/innen als auch junge Unternehmen unterstützte, zielt das neue Programm auf eine **Professionalisierung von bereits bestehenden jungen Betrieben**, die sich in der Konsolidierungs- oder Wachstumsphase befinden. Dabei handelt es sich um sogenannte Mikrounternehmen mit geringer Beschäftigtenzahl und flexiblen Strukturen. Diese Unternehmen werden meistens nur von einer oder wenigen Personen gegründet, die sich vor allem eine eigene interessante berufliche Perspektive schaffen wollen. Insofern nehmen auch freiberuflich Selbstständige und vor allem viele Einzelunternehmen an dem Programm teil.

Das Angebot des Programms besteht insbesondere aus der **Vermittlung eines Coaches**, der innerhalb des Unternehmens bei aktuellen Problemen

berät und hilft, der aber auch die professionelle Geschäftsführung insgesamt fördert und begleitet. Dabei können alle möglichen Themen, von Buchhaltung, Kostenrechnung und Kalkulation, Controlling über Marketingstrategien, Einführung von EDV sowie auch Telefontraining, Vorbereitung von Verhandlungen, Konfliktmanagement und viele andere bearbeitet werden. Dies hängt von dem jeweiligen Bedarf des Unternehmens ab. Die gsub hat ein Netzwerk aus kompetenten und mit Kleinstunternehmen erfahrenen Coaches gebildet, die bedarfsgerecht vermittelt werden.

Da sich die Unternehmen eine solche Beratung in der Regel nicht leisten können, diese für eine langfristig stabile Marktposition und Wachstumsschritte aber notwendig ist, werden die ***Kosten der Beratung von der öffentlichen Hand übernommen.***

Begleitend können auch ***ausgewählte Seminare und Veranstaltungen*** besucht, eine ***telefonische Expert/innen-Hotline*** genutzt sowie die ***Teilnahme an einem Online-Forum*** angemeldet werden, in dem sich die Unternehmen miteinander austauschen und Kooperationen anstreben können.

Formale Voraussetzungen für die Teilnahme sind:

Standort in Berlin

maximal 5-jähriges Bestehen am Markt (Gewerbeanmeldung oder Anmeldung Finanzamt)

maximal 20 Beschäftigte

Die hier vorliegenden Lehrbriefe sind zu Beginn des Jahres 2002 aktualisiert und für die Zielgruppe der jungen, bereits am Markt bestehenden Unternehmen überarbeitet worden.

Sie sind unter [www.iq-consult.com](http://www.iq-consult.com) und [www.gsub.de](http://www.gsub.de) verfügbar für die Themen:

Businessplan

Gesellschaftsrecht und Formalitäten (Teil 1)

Gesellschaftsrecht und Formalitäten (Teil 2)

Finanzierung und Investition

Marketing und Werbung

Buchhaltung (Teil 1)

Buchhaltung (Teil 2)

Personalwirtschaft

Glossar mit Erklärungen wichtiger Fachbegriffe

Die Zeit nach der Gründung: Wachstum managen – Krisen meistern

Für weitere Fragen zum Programm stehen wir Ihnen gern zur Verfügung unter

**Tel.: 284 09 – 551** (Dorothea Gerke, Projektleiterin) und

[dorothea.gerke@gsub.de](mailto:dorothea.gerke@gsub.de).

# Inhalt:

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung</b>	<b>8</b>
	<i>Planung oder trial-and-error?</i>	8
	<i>Das Projekt „Business-Plan“</i>	9
	<i>Ihr Unternehmensziel und der Markt</i>	9
<b>2</b>	<b>Die Geschäftsidee</b>	<b>11</b>
	<i>Wie wird aus der Idee ein Geschäft?</i>	11
	<i>Die „gute“ Geschäftsidee</i>	12
	<i>Setzen Sie auf Trends!</i>	13
	<i>Marktorientierte Nutzenargumente</i>	13
<b>3</b>	<b>Struktur und Aufbau eines Business-Planes</b>	<b>14</b>
	<i>Das Schreiben des Business-Plans</i>	16
	<i>Strategischer Plan</i>	16
	<i>Detailplan – Business Plan</i>	17
<b>4</b>	<b>Die Marktanalyse</b>	<b>18</b>
	<i>Potentielle Kunden/innen</i>	18
	<i>Kund/inn/enprofile</i>	20
	<i>Konkurrenzanalyse</i>	20
	<i>Standort</i>	21
	<i>Marktforschung</i>	23
	<i>Zusammenfassung: Wie wird eine Marktanalyse durchgeführt?</i>	23
<b>5</b>	<b>Das Zukunftskonzept</b>	<b>24</b>
	<i>Vision</i>	24
	<i>Mögliche Erweiterungen der Produkt- und Leistungsdefinition</i>	25
	<i>Erfolgsfaktoren</i>	25
	<i>Management und Organisation</i>	25
<b>6</b>	<b>Die Finanzen</b>	<b>26</b>
	<i>Finanzplanung</i>	27
	<i>Fragen zur Finanzplanung</i>	27
	<i>Finanzierungskonzept</i>	28
<b>7</b>	<b>Das Marketing</b>	<b>30</b>
	<i>Produkt-/Programmpolitik</i>	30
	<i>Servicekonzept</i>	31
	<i>Preispolitik</i>	31
	<i>Distributionspolitik</i>	31

---

*Kommunikationspolitik*

32

**8 Zusammenfassender Überblick****33**

## 1 Vorbemerkung

Zwar gehört der Business-Plan zu den Routineübungen bei der Unternehmensgründung – immer dann, wenn Ihr Unternehmensprojekt Dritten deutlich gemacht werden soll, bedarf es aber einer analogen inhaltlichen und kosten- und ertragsbezogenen Darstellung – auch wenn sich Ihre Unternehmen lange etabliert hat. Typischerweise ist das etwa bei einer Nachfinanzierung der Fall, speziell wenn im Rahmen des bestehenden Unternehmens ein neues Geschäftsfeld generiert werden soll.

In jedem dieser Fälle benötigen Sie ein **Konzept**, das in Form eines **Geschäftsplanes** schriftlich niedergelegt wird.

Die Chancen eines unternehmerischen Projektes liegen immer innerhalb gewisser Rahmenbedingungen, die das Projekt einerseits einschränken, andererseits aber auch eine Herausforderung an die Fähigkeit zur kreativen Anpassung darstellen. Kreativität wäre nicht erforderlich, wenn es solche Grenzen nicht gäbe.

Bevor Sie Ihr Projekt starten, müssen Sie sich überlegen, ob Sie es alleine oder mit einem oder mehreren Partner/innen durchführen wollen. Wenn Sie mehrere Personen sind, stellt sich die Frage nach der Unternehmensform – auch im Rahmen einer nur zeitweiligen Kooperation in besonderem Maße. Sie müssen die grundlegende Unterscheidung treffen zwischen einer Personenhandelsgesellschaft und einer Kapitalgesellschaft.

Während eine Kapitalgesellschaft wie z. B. die GmbH auch von einer einzelnen Person gegründet werden kann, sind für eine Personengesellschaft mindestens zwei Personen erforderlich. Jede Rechtsformwahl hat bestimmte Auswirkungen, zum Beispiel hinsichtlich der steuerlichen Belastung. Entscheidend für die richtige Wahl sind außerdem Haftungsfragen, Fragen der Vertretung, Fragen der Kapitalbeschaffung, die Höhe der Gründungskosten sowie die zu erledigenden Gründungsformalitäten.

### Planung oder “trial and error”?

Man sagt scherzhaft, dass Planung den Zufall durch den Irrtum ersetzt. Wenn Sie zufällige Resultate durch geplante Erfolge ersetzen wollen, werden Sie selbstverständlich mit Planungsfehlern und Irrtümern konfrontiert. Planung macht Sie zweifellos nicht unfehlbar. Sie werden daher den Planungsprozess während der Realisierung eines Projektes laufend verfeinern und verändern müssen. Das bezieht sich sowohl auf Ihre Ziele als auch auf die Strategien und Maßnahmen, mit denen Sie diese Ziele zu erreichen versuchen. Bedenken

Sie bitte, dass man sich auch mit einem gutgemeinten Plan heillos verrennen kann, wenn man nicht bereit ist, notwendige Änderungen und Anpassungen vorzunehmen.

### **Das Projekt „Business-Plan“**

Wozu braucht man einen Business-Plan? Welche Funktionen soll er erfüllen?

Ein Business-Plan ist nicht nur eine *interne* Planungsgrundlage, sondern auch eine Präsentation des Gründungsprojektes für *externe* Leser/innen. Er hat für das Projekt so etwas wie eine Visitenkartenfunktion und kann für das Knüpfen von Kontakten sehr wichtig werden.

Zuerst dient er dem Unternehmer/der Unternehmerin selber. Er/sie hat eine Idee, die er/sie vermarkten möchte. Dazu muss er/sie die Stärken und Schwächen dieser Idee kennen und seine/ihre Chancen und Risiken einschätzen. Das Schreiben des Business-Planes verschafft hierüber Klarheit. Der Business-Plan hilft, das eigene Geschäftsprojekt besser kennenzulernen. Er legt außerdem einen wohlüberlegten und logisch strukturierten Rahmen fest, in dem das Unternehmen wachsen und seine Geschäftsstrategien verfolgen kann. Schließlich bietet ein detaillierter Business-Plan immer auch einen Maßstab, mit dem die aktuelle Entwicklung des Unternehmens jeweils verglichen werden kann.

Zweitens ist ein Business-Plan eine unbedingt erforderliche Unterlage für potentielle Kapitalgeber. Wenn Ihnen jemand Kapital für Ihre gute Idee geben soll, interessiert er sich in erster Linie für die Zahlen. Und Ihr Business-Plan ist die in Zahlen ausgedrückte Unternehmensvision. Alles, was Sie sich vorgestellt haben, müssen Sie durch betriebswirtschaftliche Daten stützen können. Das bedeutet, Sie müssen, bevor Sie mit Ihrem Unternehmen beginnen können, analysieren, wie erfolgreich Ihre Idee auf dem Markt sein wird. Außerdem ist der Business-Plan auch eine Diskussionsgrundlage für Gespräche mit Unternehmens- und Steuerberater/innen.

### **Ihr Unternehmensziel und der Markt**

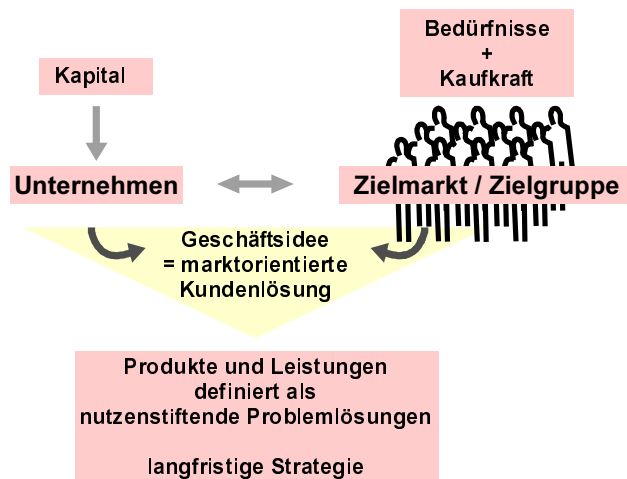
Sie haben ein Ziel. Ihr Ziel hat einen Inhalt: Sie wollen eine bestimmte Idee umsetzen. Ihr Ziel gibt eine Richtung vor: Sie werden eine Reihe von Schritten gehen, um nach einer bestimmten Zeit ein Ergebnis zu erzielen. Der Grad der Zielerreichung ist quantifizierbar: Das Zielausmaß ist in Zahlen auszudrücken. Die wichtigsten Zahlen eines Unternehmens sind die sogenannten „schwarzen Zahlen“. Die wichtigste in Zahlen ausgedrückte Planung ist Ihre finanzielle Erfolgsplanung. Ihre Gewinn-und-Verlust-Planung basiert auf einer Umsatz- und Kostenplanung, diese wiederum setzt eine Finanzierungsplanung für den ermittelten Kapitalbedarf voraus; aber alle diese Planungen stützen sich letztlich auf eine sorgfältige Markt- und Konkurrenzanalyse, aus der Sie Ihre Unternehmensidee abgeleitet haben. Sie



müssen einen plausiblen Marktbedarf für Ihre Idee erkennen und darstellen können, wenn Ihr Zahlenmaterial stimmig sein soll. Bedenken Sie, dass im Zentrum Ihrer Planung eigentlich immer die Begriffe Markt, Konkurrenz, Marketing, Produkt und Leistung stehen. Ihr Unternehmen ist nur dann eine flexible Organisationsform zur Erreichung Ihrer Ziele, wenn Sie immer von außen nach innen denken. Sie können niemandem Ihre Ideen, Produkte, Leistungen und damit Ihre Kosten aufzwingen, auch wenn Sie scheinbar noch so geniale Ideen haben. Ohne Kundenakzeptanz werden Sie sich damit nicht am Markt durchsetzen können. Aus Ihrer Idee wird erst dann ein Geschäft, wenn Sie für sich selber und für andere nachweisen können, dass dafür auch ein Bedarf besteht. Darum ist es wichtig, dass Sie Ihre Kund/innen kennenlernen, schauen, wo es Engpässe gibt, und Lösungen nur für real vorhandene Probleme entwickeln.

## 2 Die Geschäftsidee

Das A und O des Geschäftsplanes ist natürlich die Geschäftsidee. Bevor Sie ein neues Geschäftsfeld starten, müssen Sie wissen, was Sie eigentlich tun wollen und wie und mit wem Sie Ihr Vorhaben realisieren werden.



Erfinden Sie keine Geschäftsidee aus dem hohlen Bauch. Lassen Sie sich auch nicht dazu verleiten, eine Geschäftsidee zu kaufen. Wenn jemand eine Geschäftsidee anbietet, sollte man denken, dass er sie selbst realisieren würde, wenn sie wirklich gut wäre. Das einzige, was Ihnen helfen kann, selber gute Ideen zu finden, sind einerseits Hinweise zu Kreativitätstechniken, andererseits genaue Marktbeobachtungen. Suchen Sie sich einen

Engpass. Finden Sie heraus, welches Ihre Zielgruppe sein könnte und welches spezielle Bedürfnis diese Zielgruppe hat, das noch nicht durch ein Angebot am Markt befriedigend abgedeckt wird. Es muss sich dabei gar nicht um großartig Neues handeln. Manchmal liegt die zündende Idee ganz nahe. Oft ist es aber schwieriger, nahe Liegendes zu sehen, als eine weit in die Zukunft gerichtete Perspektive einzunehmen.

### Wie wird aus der Idee ein Geschäft?

Da Sie nicht alleine am Markt agieren, haben Sie Wettbewerber/innen, von denen Sie sich irgendwie abheben müssen. Dazu müssen Sie prinzipiell wissen, was Sie überhaupt anders als die anderen machen können:

- Sie können Ihr Unternehmen auf andere Zielgruppen ausrichten.
- Sie haben die Möglichkeit, andere Distributionskanäle (neue Vertriebswege) zu wählen.
- Sie bringen ein ganz neuartiges Produkt auf den Markt.
- Sie nutzen andere Beschaffungskanäle.
- Der Prozess Ihrer Leistungserstellung ist effizienter.
- Sie bieten einen „umwerfenden Service“.
- Sie bedienen sich neuer Werbe- und Kommunikationsstrategien.
- Sie sind auf Ihrem Spezialgebiet die Nummer eins.

- Sie entwickeln ein anderes Marketingkonzept.
- Sie wollen der preiswerteste Anbieter werden.

Bei der Suche nach Ihrer Geschäftsidee können Sie entweder intuitiv-kreativ vorgehen oder eher systematisch-analytisch. Bei der ersten Methode sollten Sie versuchen, Einfälle zunächst ganz unkritisch zu sammeln und weiterzuentwickeln. Was davon umsetzbar ist, finden Sie erst anschließend heraus. Die systematische Verfahrensweise bietet sich an, wenn Sie Ihr Vorhaben schon einigermaßen genau eingrenzen können. Sie können Ihr Konzept schrittweise verbessern, indem Sie Ihre Marktchancen analysieren. In beiden Fällen sollten Sie alle Ihnen zugänglichen Informationen nutzen. Auch wenn Sie auf eine Idee stoßen, die es schon gibt, wird niemand Sie daran hindern, diese Idee zu kopieren, solange Sie keine Schutzrechte verletzen. Wenn Ihre Imitation innovativ ist und keine bloße Kopie, kann eine solche „Me-too-Strategie“ durchaus erfolgversprechend sein.

### **Die „gute“ Geschäftsidee**

Was zeichnet nun aber eine gute Geschäftsidee aus? Was macht aus der Idee ein Geschäft?

Anders formuliert: Wer muss die Idee für gut halten, damit sie für den Existenzgründer / die Existenzgründerin eine gute Idee wird? Das können letztlich nur die Abnehmer dieser Idee sein.

Das Matching muss einfach stimmen: auf der einen Seite der Anbieter/die Anbieterin, auf der anderen ein Kund/innenengpass und dazwischen eine goldrichtige Lösung.

Was bedeutet das?

Als Unternehmer/in

1. kennen Sie den Markt.
2. kennen Sie Ihre Zielgruppe.
3. wissen Sie, welches spezielle Problem Ihre Kund/innen haben, für die es noch keine Lösung gibt.
4. haben Sie eine Lösung für dieses Problem.
5. kennen Sie Ihre Mission und können eine einzigartige Kommunikationsaussage in Bezug auf Ihre Kunden oder Kundinnen treffen.
6. verbessern Sie Ihre Lösung, indem Sie auf die Bedürfnisse Ihrer Kund/innen eingehen.

### **Setzen Sie auf Trends!**

Trendsetter haben größere Überlebenschancen, weil sie schon jetzt auf die Zukunft setzen. Trendforscher wie Faith Popcorn haben diverse Trends für die Zukunft ausfindig gemacht. Aus der Kenntnis solcher Trends lassen sich konsequente Geschäftsideen ableiten.

Nach Faith Popcorn („Der Popcorn-Report“) sind die 10 Zukunftstrends:

1. Cocooning (Kokon-Dasein; Trend des Sich-Zurückziehens; neue Arbeitswelten; „Selbstangestellte“, die von zu Hause aus arbeiten) – Konsequenz: Produkte und Dienstleistungen, die den Home-Office- und den Privatbereich einbeziehen.
2. Fantasy und Abenteuer; neue Erlebniswelten – Konsequenz: Naturprodukte, Freizeitmarkt, spezielle Reiseangebote.
3. Gesundheitstrend – Konsequenz: Bio-, Sport- und Wellness-Markt.
4. Mehrere Leben auf einmal; multidimensionaler Konsument – Konsequenz: Produkte für die Individualität; Informationsdienste über die Szene.
5. „Kleine Genüsse“; neue Lebenseinstellung; Demokratisierung des Luxus; kurzer Luxus für jeden – Konsequenz: Design, Verwöhndienstleistungen, begrenzte Luxusprodukte und -erlebnisse.
6. Aussteiger-Trend (mehr Freiheit und Selbständigkeit; neue Lebensgestaltungen) – Konsequenz: Netzwerke, Service für Existenzgründer etc.
7. „Möglichst lange leben“ – Konsequenz: alternative Medizin; Esoterik etc.
8. „Länger jung und fit bleiben“ – Konsequenz: Seniorenangebote (Lebens-, Freizeit- und Wohnangebote für die „neuen Alten“).
9. Ethik-, Bildungs- und Ökologie-Trend (Motto: „Save our society“) – Konsequenz: Information („grüner Journalismus“); Öko-, Bio- und Umweltservice (z.B. Recycling).
10. Der „wehrhafte Verbraucher“ (siehe Boykottkampagnen) – Konsequenz: Ehrlichkeit und Umweltfreundlichkeit.

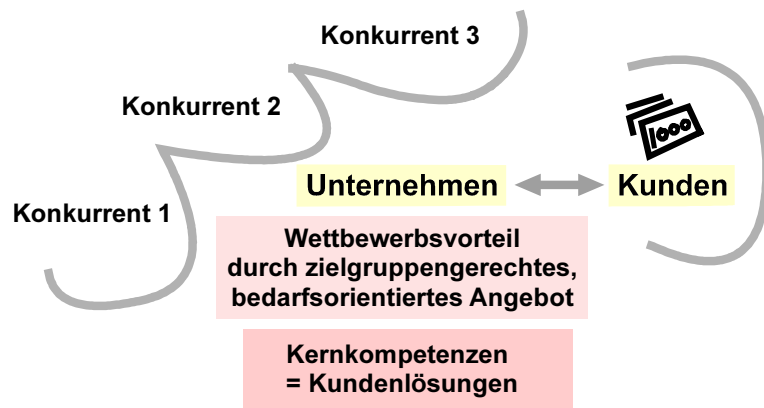
### **Marktorientierte Nutzenargumente**

Die heutigen Märkte sind in fast allen Bereichen gesättigt. Es gibt keine Verkäufermärkte<sup>1</sup> mehr wie in den Nachkriegsjahren; jeder, der neu auf den Markt geht, muss sich seine Nachfrager suchen. Und man findet Nachfrager nur, wenn man zielgruppenorientierte Nutzenargumente für sein Angebot vorweisen kann. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Kaufentscheidungen eine immer stärkere emotionale Basis haben.

---

<sup>1</sup> Märkte, bei denen das Marktgeschehen aufgrund eines Nachfrageüberschusses wesentlich von den Verkäufern beeinflusst werden kann, bezeichnet man als Verkäufermärkte. Heute haben wir es fast überall nur noch mit Angebotsüberschüssen und demzufolge mit Käufermärkten zu tun.

(Der Satz „Wir stellen Töpfe her“ ist eine langweilige produktorientierte Aussage, der Satz „Wir sorgen dafür, dass Sie perfekt kochen können“ ist nutzenorientiert, wenn auch der Nutzen in diesem Fall recht irrational sein mag.)



Die Ermittlung der eigenen Geschäftsidee beginnt also nicht mit der Frage: „Welches Produkt oder welche Dienstleistung könnte ich anbieten?“, sondern mit der Suche nach einer Lösung, die es so noch nicht gibt: „Für

welches Problem kann ich mit welchem Produkt oder welcher Dienstleistung eine Lösung anbieten?“ Jede Unternehmensidee muss sich am Markt bewähren. Es kommt nicht darauf an, eine geniale Erfindung zu machen, die dann letztlich niemand haben will. Darum sollte die Unternehmensidee von vornherein marktorientiert entworfen werden. Eine produkt- oder dienstleistungsorientierte Definition der Geschäftsidee wäre nicht marktgerecht. Ein überlebensfähiges Unternehmen wird nicht von innen nach außen geplant, sondern von außen nach innen. Die Kund/innenbedürfnisse und die Wettbewerberkompetenzen müssen bekannt sein, damit die Vorteile der eigenen Unternehmensidee ausgeschöpft werden können.

### 3 Struktur und Aufbau eines Business-Planes



Über den Aufbau, den Umfang und die Gliederung von Geschäftsplänen gibt es unterschiedliche Vorschläge. Man kann seinen Business-Plan je nach Branche individuell gestalten, sofern die erforderlichen Hauptelemente enthalten sind. Die Details richten sich danach, welchen Umfang und welche Größe das geplante Geschäft haben soll. Ein großes, innovatives High-Tech-Unternehmen geht von anderen Voraussetzungen aus als ein kleines Unternehmen, das auf der Basis einer dünnen Kapitaldecke startet.

Im Prinzip ist die Grundstruktur eines Geschäftsplans aber immer gleich. Nach Deckblatt und Inhaltsverzeichnis folgt eine kurze Zusammenfassung (betitelt etwa mit „Geschäftsprofil“, „Management Summary“ oder „Executive Summary“). Diese Zusammenfassung verdichtet die Aussagen des Geschäftsplans in prägnanter Form. Sie wird zweckmäßigerweise erst am Ende geschrieben. Der Hauptteil des Geschäftsplans muss auf jeden Fall eine Reihe von Hauptelementen enthalten: eine Darstellung des Unternehmens und der beteiligten Personen, eine genaue Schilderung der Geschäftsidee, also des Produktes oder der Leistung (welches Problem wird gelöst, welcher Kundennutzen gestiftet?), anschließend eine Markt- und Konkurrenzanalyse, dann die Darstellung des geplanten Marketings, schließlich ein Überblick über die Organisation des Unternehmens und, was für eventuelle Kapitalgeber am wichtigsten ist, die Planungsgrundlagen (Gewinn- und Verlustrechnung, Investitionen und Abschreibungen, Kapitaldienstplan, Liquiditätsplanung).

Eine mögliche Gliederung des Business Plans ist folgende:

#### Zusammenfassung

##### 1. Angaben zur Person

- 1.1. Tabellarischer Lebenslauf
- 1.2. Qualifikation für das (Gründungs-) Vorhaben
- 1.3. Darstellung Ihres Unternehmens – bisheriger Projekte und Erfolge

##### 2. Angaben zum Vorhaben

###### 2.1. Die Idee

- Produkt oder Dienstleistung
- Leistungserstellung
- Innovation

###### 2.2 Marktchancen/-risiken

- Beschaffungsmarkt
- Absatzmarkt
- Konkurrenz

##### 3. Angaben zu Ihrem Unternehmen

- 3.1. Rechtsform
- 3.2. Standort
- 3.3. Aufbau- und Ablauforganisation

##### 4. Angaben zur wirtschaftlichen Durchführbarkeit

- 4.1. Investitions- und Finanzierungsplan
- 4.2. Rentabilitätsvorschau

Anlage: Selbstauskunft des/der Antragstellers/in und gegebenenfalls des/der Mitantragstellers/in.

## Das Schreiben des Business-Plans

Man muss den Business-Plan nicht Stück für Stück in detaillierter Form schreiben. Empfehlenswerter ist, ihn phasenweise aufzubauen: In einem Rohentwurf muss als erstes die Geschäftsidee und der Kundennutzen formuliert werden, dann werden zunächst grob die mögliche Organisationsform des Unternehmens festgelegt, der Kapitalbedarf abgeschätzt und die Finanzierungsmöglichkeiten überlegt.

### Rohentwurf

- Formulierung der Geschäftsidee und des Kundennutzens
- Darstellung möglicher Organisationsformen
- Abschätzung des Kapitalbedarfs
- Vorüberlegungen zu Finanzierungsmöglichkeiten

Der Rohentwurf entspricht einer Vorplanung, mit der Sie schon überprüfen können, ob Ihre Geschäftsidee tragfähig ist und welche Realisierungsmöglichkeiten es gibt.

Gehen wir nun davon aus, dass Ihr Rohentwurf steht. Sie haben aufgrund Ihrer Marktbeobachtungen festgestellt, dass es einen ausreichenden Bedarf für eine Problemlösung gibt, die Sie anbieten können (sei es als Produkt oder als Dienstleistung). Sie wissen, welche Rechtsform Sie wählen möchten, kennen Ihren Kapitalbedarf, haben aber nicht genügend Eigenkapital. Da Sie von Ihrer Idee überzeugt sind, benötigen Sie einen überzeugenden Geschäftsplan, um an Fremdmittel heranzukommen (das gilt nicht nur für die normale Fremdkapitalbeschaffung, sondern auch, wenn Sie staatliche Förderprogramme in Anspruch nehmen wollen).

Bevor Sie mit der detaillierten Ausarbeitung des Business-Plans beginnen, sollten Sie sich nun zunächst mit der langfristigen Ausrichtung, Ihrem strategischen Unternehmenskonzept, befassen.

Warum ist das empfehlenswert? Erstens verschaffen Sie sich so Klarheit über die Zukunft Ihres Unternehmens. Zweitens macht es wenig Sinn, kurzfristige Handlungsziele zu planen, ohne die langfristigen zu kennen.

### Strategischer Plan

Der strategische Plan kann aus folgenden Elementen bestehen:

- ❖ Formulierung einer Vision. (Welches Bild des Unternehmens stellen Sie sich in drei, fünf oder zehn Jahren vor?)
- ❖ Konkrete und präzise Beschreibung des Unternehmenszwecks. (Teilen Sie Ihre „Mission“ mit.)

- ❖ Darstellung der mittel- und langfristig erwarteten Unternehmensergebnisse.
- ❖ Darlegung der Wertvorstellungen des Unternehmens.
- ❖ Festlegung der Unternehmensstrategie. (Hier gibt es drei mögliche Grundausrichtungen: Kostenführerschaft, Produktdifferenzierung, Konzentration auf Schwerpunkte; siehe *Glossar*.)
- ❖ Definition von zeitlich befristeten Zielen (nach Inhalt, Richtung und Ausmaß).
- ❖ Beschreibung der Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele.

### **Detailplan – Business Plan**

Aufbauend auf dem Rohentwurf und der strategischen Planung kann nun die detaillierte Ausarbeitung des Business-Plans beginnen. Denken Sie daran, dass ein Business-Plan je nach Größe und Umfang des Leistungsangebotes inkl. aller Anlagen nicht mehr als 30 bis 40 Seiten umfassen sollte. Bevor Sie anfangen zu schreiben, legen Sie den ungefähren Umfang der einzelnen Kapitel fest.

*Für außenstehende Personen (Förderinstitutionen und Kreditinstitute) sind natürlich die Darstellung der Geschäftsidee und Ihre Einschätzung der Marktchancen am interessantesten.*

*Stellen Sie dies möglichst präzise dar und erläutern Sie, wie Sie zu Ihrer Einschätzung gelangt sind.*

*Streichen Sie bei der Darstellung des Leistungsangebotes Ihre Stärken heraus, übertreiben Sie aber nicht, und nennen Sie auch Ihre Schwächen.*

*Erklären Sie, wie Sie diese Schwächen perspektivisch beseitigen wollen.*

*Zeigen Sie bei der Darstellung Ihres geplanten Leistungsprofil aber auch bei dem Organisationskonzept Entwicklungsperspektiven auf.*

Nachfolgende Leitfragen sollen Ihnen dazu dienen, Ihre Geschäftsidee zu reflektieren:

- Benötigen Sie eine besondere Betriebsstätte? Müssen Sie Auflagen beachten?
- Haben Sie die geeignete Rechtsform gewählt? Haben Sie alle Steuer- und Haftungsfragen bedacht? (Suchen Sie sich unbedingt eine/n Steuerberater/in! Dessen Kosten muss ein gutes Unternehmenskonzept tragen können.)
- Ist Ihre Geschäftsidee an Ihren Zielgruppen und am Kunden/innen/nutzen orientiert?
- Welche Serviceleistungen bieten Sie?
- Unterscheidet sich Ihr Produkt hinreichend von Produkten der Konkurrenz?
- Kennen Sie Ihre Konkurrenten, deren Marktanteile, Stärken und Schwächen?
- Stimmt Ihre Preiskalkulation?



- Können Sie den Kostendeckungspunkt<sup>2</sup> ausrechnen? Wissen Sie, welche Umsätze nötig sind, um die Gewinnschwelle zu erreichen?
- Welchen Marktanteil streben Sie an? Welches Marketingkonzept haben Sie?
- Sind die Unternehmensbereiche und Aufgabenfelder klar abgegrenzt?

## 4 Die Marktanalyse

### Potentielle Kunden/innen

Jeder Markt hat eine reale Größe. Das Marktvolumen ist das heute bestehende, tatsächliche Absatzvolumen, unter Marktpotential versteht man hingegen das realistisch mögliche, erreichbare Absatzvolumen. (Die Marktkapazität insgesamt ist eine theoretische Größe.)

Das Verhältnis des eigenen Absatz-/Umsatzvolumens zum Marktvolumen ist der Marktanteil, den ein Unternehmen erzielt. Bevor ein Unternehmen jedoch Marktanteile erzielen kann, müssen zunächst die Kosten durch einen bestimmten Mindestabsatz wieder hereingeholt werden. Dieser Mindestabsatz, der die Kosten deckt, heißt Break-even-Absatz<sup>3</sup>.

Bevor man sich darüber Gedanken machen kann, wann man die Gewinnschwelle erreicht haben wird, muss man abschätzen können, welches Absatz-/Umsatzpotential mit dem angebotenen Produkt bzw. der Leistung gegeben ist. Das setzt voraus, dass man seine möglichen Kunden/innen kennen muss.

Und das heißt für Sie, dass Sie um ein gewisses Maß an Marktforschung nicht herum kommen. Marktforschung besteht aber nicht nur darin, Ihre Freund/innen und Bekannte zu fragen, ob die Idee sich am Markt verkaufen lassen wird. Hier sollten Sie schon gezielt potentielle Kund/inn/en ansprechen und in einer möglichst repräsentativen Auswahl deren Antworten festhalten und auf Grund dieses Marktresponses die Geschäftsidee gegebenenfalls

---

<sup>2</sup> Der Kostendeckungspunkt oder Break-even-Punkt (BEP) bestimmt, ab wann die Gewinnschwelle beginnt. Sie haben auf jeden Fall fixe Kosten, egal ob Sie gar nichts oder sehr viel verkaufen (z. B. Miete und Gehälter). Alle Kosten, die direkt im Zusammenhang mit Ihrem Leistungsangebot anfallen, heißen variable Kosten. Der Umsatz am Break-even-Punkt ( $U_{be}$ ) errechnet sich aus folgender Formel:  $U_{be} = K_f / (1 - k_v/p)$ . ( $K_f$  sind die gesamten Fixkosten in der Periode,  $k_v$  die variablen Kosten pro Einheit und  $p$  der Preis pro Einheit.)

<sup>3</sup> Absatzmenge am Kostendeckungspunkt (Break-even-Punkt; vgl. Fußnote 2). Für die Anzahl der verkauften Einheiten am BEP gilt:  $X_{be} = K_f / (p - k_v)$ . ( $p - k_v$  ist der Deckungsbeitrag je Einheit; Deckungsbeitrag = Erlös minus variable Kosten). Am BEP sind sämtliche Fixkosten in der Periode durch die Deckungsbeiträge der verkauften Einheiten gedeckt.

modifizieren. Um nicht alle Kund/innen über einen Kamm zu scheren, legen Sie am Besten Kund/innenprofile an (z. B. unterschieden nach Privat- und Geschäftskund/innen).

Für größere Unternehmungen kann man damit Marktforschungsinstitute beauftragen, was bei Kleinbetrieben weniger sinnvoll ist (nicht nur aus Kostengründen, sondern weil diese weniger einen anonymen Markt bedienen und ihre Kundinnen eher persönlich kennen).

Informationsquellen für eine Marktanalyse sind statistische Ämter, Verbände und Organisationen (z. B. die Industrie- und Handelskammern) sowie Wirtschaftsinstitute und Marktforschungsunternehmen, außerdem Publikationen der Wirtschaftspresse oder Fachbücher/Fachzeitschriften, auch Firmenveröffentlichungen. An neueren Quellen kommen Datenbanken in Frage (die allerdings teilweise recht kostenintensiv sind); viele Informationen findet man auch im Internet. Ein wichtiges Branchennachschlagewerk ist der „Hoppenstedt“<sup>4</sup>.

Für weitergehende Informationen zum Thema „Marketing“ verweisen wir auf den entsprechenden Lehrbrief. Hier nur soviel:

Damit Ihre Marktforschungsaktivitäten nicht ausufern, ist vorab der Informationsbedarf festzustellen. Finden Sie heraus, was Sie überhaupt wissen müssen. Wer zum Beispiel einen Bioladen eröffnen möchte, muss nicht wissen, wie viele Bioläden es in Berlin gibt oder wie groß das Kund/innenpotential insgesamt ist. Der/die Existenzgründer/in sollte sich jedoch intensiv mit den Standortbedingungen „seines“/„ihres“ Bioladens auseinandersetzen: Anzahl der Konkurrenz im Stadtteil, demographische Faktoren im Umfeld, Einkaufsgewohnheiten etc.

Danach sollten Sie sich mit potentiellen Kundinnen zusammensetzen und Ihre entsprechend vorbereiteten Fragen anhand einer Checkliste durchgehen. (So etwas kann durch An-klopfbriefe und selbstverständlich zurückhaltende Telefonate in Gang gesetzt werden, wengleich hier besondere Vorsicht geboten ist.) Diese Aktion ist für den Unternehmensgründer bzw. die Unternehmensgründerin im Übrigen schon mal eine ganz gute Marketingübung. Nebenbei wird man auf diese Weise auch einige Informationen über seine Konkurrenten erhalten.

---

<sup>4</sup> Hoppenstedt Adressbuch Wirtschaft, erscheint jährlich, auch als CD-ROM erhältlich.

### **Kund/innenprofile**

Soweit möglich, fasst man die gewonnenen Informationen über potentielle Kund/innen in Profilen zusammen, die man nach den einzelnen Zielgruppen sortiert. Dann hat man einen ersten Überblick über Altersstruktur, Sozialschicht und Kaufbereitschaft seiner (Privat-) Kund/innen. Für den Umgang mit Geschäftskund/innen werden zusätzlich noch Daten über Zahlungsbereitschaft und sonstige den Betrieb betreffende Dinge festgehalten.

Anhand dieser Daten, die man möglichst ständig erweitern und immer wieder überprüfen sollte, kann man seine Zielgruppendefinitionen präzise zusammenfassen.

Zielgruppen können sowohl Privat- als auch Geschäftskund/innen sein.

Eine Zielgruppendefinition kann anhand von Differenzierungsmerkmalen vorgenommen werden:

- ▶ Geographische Kriterien
- ▶ Demographische Kriterien
- ▶ Kaufkraftpotential
- ▶ Psychographische Kriterien
- ▶ Entscheidungskriterien.

Hauptzweck der ganzen Übung ist, überhaupt erst einmal herauszufinden, ob die Kund/innen, die man haben wird, auch bereit sind, die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen zu kaufen. Wenn dies nicht der Fall ist, muss man sich etwas anderes einfallen lassen. Es hat überhaupt keinen Sinn, die eigenen Kosten und Kompetenzen dem Markt einfach aufdrängen zu wollen (eine solche Herangehensweise ist mit großer Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt). Der Markt ist ein Ort des Tausches. Wer etwas anbietet, muss sich danach richten, welche Probleme und Bedürfnisse die Kund/innen haben und ob das Angebot hinsichtlich dieser speziellen Probleme und Bedürfnisse einen Nutzen darstellt und insofern eine zufriedenstellende Lösung für die Kundin und den Kunden bedeutet. Daneben ist zu ermitteln, ob vergleichbare Lösungen von anderen Anbietern präsentiert werden und welche Preise die Kund/innen maximal bezahlen würden.

### **Konkurrenzanalyse**

Die Mitbewerber/innen am Markt muss man ebenso gut wie das eigene Unternehmen kennen. Um an Informationen zu kommen, kann man auch unkonventionell vorgehen. Solange die Herausgabe der Informationen freiwillig erfolgt, ist das okay.

Was muss man von der Konkurrenz wissen?

- ▶ die Angebote
- ▶ die Marktanteile
- ▶ die Marketingstrategie
- ▶ die Positionierung am Markt (handelt es sich um Kostenführer oder haben die Konkurrenten Nischen besetzt?).

Die Konkurrenzanalyse beleuchtet die Mitbewerber nach Angebot, Marktsegment, Umsatz, Gewinn, Mitarbeiterzahl, Investitionskraft, Auslastung, regionaler Verbreitung und Strategie (Kostenführer, Mehrwert, Nische).

Als Ergebnis der Konkurrenzanalyse ergibt sich eine Auskunft über die Differenzierungsmöglichkeiten vom Wettbewerb:

- ▶ ein anderes Produkt-/Dienstleistungskonzept
- ▶ ein anderes Servicekonzept
- ▶ eine andere Preisstruktur
- ▶ eine andere Werbung
- ▶ ein anderes Personalkonzept
- ▶ eine andere Strategie
- ▶ eine andere Zielgruppenausrichtung.

### **Standort**

Die richtige Standortwahl ist nicht für jede Geschäftsidee von gleichem Gewicht. Für manche Unternehmen kann ein falsch gewählter Standort jedoch fatale Folgen haben. Um in dieser Frage richtige Entscheidungen zu treffen, muss man wissen, was Standorte überhaupt voneinander unterscheidet:

- ▶ es gibt unterschiedliche Kosten je nach Standort (z.B. Mietkosten, Steuern etc.)
- ▶ die Versorgungslage und die Verkehrsanbindung ist unterschiedlich
- ▶ die Anzahl möglicher Kund/innen, die aus der unmittelbaren Umgebung kommen, schwankt je nach Lage
- ▶ unter Umständen gibt es nicht ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte
- ▶ je nach Unternehmensgegenstand kann es unterschiedliche behördliche Auflagen oder Beschränkungen geben

- ▶ in bestimmten Fällen dürften auch staatliche Fördermittel bei der Standortwahl eine Rolle spielen.

Besonders wichtig ist die Beachtung behördlicher und bauaufsichtlicher Vorschriften, wenn das geplante Unternehmen eigene Gebäude errichten möchte. Der jeweilige Erschließungsaufwand kann sehr stark differieren. Auch die rechtliche Handhabung von Gesetzen und Auflagen weicht in den einzelnen Gemeinden voneinander ab.

Für einen Standortvergleich empfiehlt sich eine Punktbewertung. Dabei müssen die zu berücksichtigenden Einflussfaktoren unterschiedlich stark gewichtet werden:

Einflussfaktoren	Gewichtung	Standort 1		Standort 2		Standort 3	
		Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
<b>marktorientiert:</b>							
Einzugsgebiet							
Kundennähe							
Preisniveau							
Verkehrslage							
Konkurrenz							
<b>betriebsorientiert:</b>							
Parkplätze							
Versorgung							
Fachkräfte							
Kosten							
Erweiterung							
<b>Summe der Punkte</b>							
<b>Rang</b>							

Gewichten Sie die Faktoren von 1 (unwichtig) bis 10 (sehr wichtig); bewerten Sie mit Noten (5=sehr gut, 1=sehr schlecht); die Punktzahl ergibt sich aus der Multiplikation der Bewertung mit dem Gewichtungsfaktor; die Summe der Punkte entscheidet über die Rangfolge der Standorte.

## Marktforschung

Die Marktforschung dient der Überprüfung und Verbesserung oder Veränderung Ihrer Idee. Fragen Sie sich, was man anders machen kann, damit Ihre Kompetenzen und Kosten auf einen abnahmebereiten Markt treffen. Das ganze ist ein Prozess der Verfeinerung Ihrer Idee. Sie lernen daraus Ihre Erfolgsfaktoren kennen.

Wenn man wissen will, wie die Zukunftsaussichten des eigenen Unternehmens am Markt sind, kommt man nicht umhin, eine entsprechende Untersuchung der Marktsituation durchzuführen. (Man möchte ja keine Eintagsfliege werden.)

Fast ebenso viele Unternehmen gehen übrigens durch schwerwiegende Informationsmängel zu Grunde wie durch Finanzierungsmängel. Und wenn die Finanzierung stimmt, kann man sich durchaus immer noch hinsichtlich der Kund/innenbedürfnisse gewaltig geirrt haben (dann nützt einem die beste Finanzierung nichts).

### Übersicht über Methoden der Marktforschung:

Methode	Definition	Anwendung	Beispiel	Pro	Kontra
<b>I. Primärerhebung</b>	Daten werden bei deren Entstehung erhoben				
1. Beobachtung	Planmäßiges Erfassen sinnlich wahrnehmbarer Tatsachen; keine Einflussnahme auf den Beobachtungsbereich	teilnehmende, nicht teilnehmende Beobachtung	Beobachtung von Käufern in Läden	Teilweise besser als Befragungen	trotz Genauigkeit vieles nicht beobachtbar
2. Interview	Befragung von Experten oder von Marktteilnehmern	schriftlich, telefonisch, mündlich	Erhebung von Konsumgewohnheiten; Motivforschung	Erfasst auch nicht wahrnehmbare Tatbestände;	Einfluss des Interviewers nicht auszuschließen
<b>II. Sekundärerhebung</b>	Vorhandenes Datenmaterial wird ausgewertet	Erhebung externer und unternehmensinterner Daten	Marktanteilsanalyse	Relativ geringer Aufwand	Daten oft veraltet;

### Zusammenfassung: Wie wird eine Marktanalyse durchgeführt?

1. Zunächst ist der Bedarf an benötigten Informationen festzustellen.
2. Dann sind die Informationsquellen zu recherchieren (Marktdaten etc.).
3. Anschließend erfolgt eine Kund/innenanalyse.
4. Als nächstes ist eine Konkurrenzanalyse durchzuführen.
5. Eine Standortanalyse sollte in keinem Falle fehlen (insbesondere nicht bei Dienstleistungs- oder Handelsunternehmen).
6. Schließlich werden die Ergebnisse in einer Gesamtanalyse zusammengefasst. (Gesamtbewertung der langfristigen Attraktivität des Zielmarktes.)

7. Die ganze Sache wäre fruchtlos, wenn nicht am Ende die nötigen Konsequenzen aus der Marktanalyse gezogen würden.

## 5 Das Zukunftskonzept

Ein Zukunftskonzept ist nicht unbedingt Gegenstand eines Business-Plans. Dennoch ist eine systematische zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit Ihrem unternehmerischen Zielsystem, Ihrer Strategie, den Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens, der Managementphilosophie, den Verantwortlichkeiten und der Unternehmensorganisation dringend anzuraten. Die Ergebnisse dieser Auseinandersetzung können Sie an unterschiedlichen Stellen in Ihren Business-Plan einfließen lassen, dies dokumentiert einen verantwortlichen Umgang mit Ihrer Geschäftsidee.

### Vision

Sie haben sich in Ihrer Strategieplanung Gedanken über die unternehmerischen Ziele gemacht und (hoffentlich) eine Vision für Ihr Unternehmen formuliert. Visionen und Strategien sind keine Sache nur von Großunternehmen. Sie könnten denken, dass Sie das nicht brauchen, weil Sie einfach täglich Ihre Arbeit tun und sowieso nicht in die Zukunft blicken können und das ganze vielleicht für Spinnerei halten. Überlegen Sie aber bitte, ob kurzfristige Aktionsplanung überhaupt viel Sinn machen kann, wenn sie nicht in mittelfristige Zielsetzungen und langfristige strategische Ziele mündet, die schließlich in einer übergeordneten unternehmerischen Vision zusammengefasst werden. Hier gilt das, was wir weiter oben über Planung generell gesagt haben, in einer noch umfassenderen Weise. Die strategischen Überlegungen bestimmen die operativen Wege, und nicht umgekehrt. Die Strategie legt das „Wie“ der Zielerreichung fest, und die Vision ist der übergeordnete Ordnungs- und Orientierungspunkt. Eine Vision kann in einem Satz formuliert werden und sollte Sie und Ihre Mitarbeiter vor allem emotional ansprechen und motivieren. Fragen Sie nach dem Idealbild Ihres Unternehmens und drücken Sie die Antwort in einer Verpflichtung aus: „Ich werde ...“ bzw. „Wir werden ...“.

Handlungsbezogene Planungen sind für Unternehmen jeder Art und Größe notwendig. Zielsetzungen berücksichtigen unterschiedliche Zeiträume oder haben, wie man auch sagen kann, unterschiedliche „Laufzeiten“. Unmittelbare Zielsetzungen beziehen sich auf das Tagesgeschäft und können relativ schnell „abgehakt“ werden. Daneben gibt es weitere kurz-, mittel- und langfristige Ziele, die einen größeren Zeitbedarf erfordern. Die Strategie ist der Entwurf und die Durchführung des Gesamtkonzepts, nach dem diese Ziele erreicht werden sollen. Die Vision ist der alle untergeordneten Ziele zusammenfassende und

generalisierende Leitsatz oder das Leitbild des Unternehmens. Die Vision sollte einen appellativen und motivierenden Charakter haben.

Für die untergeordneten Ziele gibt es eindeutige Kriterien, an denen man erkennt, ob sie erreicht wurden: das sind die Umsatz-, Kostendeckungs- und Gewinnziele, die man sich mit angemessenen Zeitvorgaben setzt. (Für solche Zielsetzungen ist es sinnvoll, mehrere zeitliche Planungshorizonte zu Grunde zu legen, z. B. 1-, 5- oder 10-Jahres-Ziele.) Dabei sollte man sich auch immer mitüberlegen, was man anders machen wird, wenn der „worst case“ eintritt und diese Ziele nicht erreicht werden. Der Zielumsatz für die Anfangsphase darf nicht zu hoch angesetzt werden und die Fixkostenbelastung muss in realistischer Höhe bei der Deckungsbeitragsrechnung<sup>5</sup> berücksichtigt werden.

### **Mögliche Erweiterungen der Produkt- und Leistungsdefinition**

Auch wenn in der Gründungsphase das „Überleben“ am Markt absolute Priorität genießt und alle Kräfte auf die Kernkompetenzen des neugegründeten Unternehmens zu konzentrieren sind, sollten im Rahmen des Zukunftskonzeptes Entwicklungs- und Differenzierungsmöglichkeiten des Produkt-, Leistungs- und Serviceangebotes diskutiert werden. Hierbei ist auf Konsistenz zu achten.

### **Erfolgsfaktoren**

An dieser Stelle sind auch die spezifischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens hervorzuheben. Stellen Sie klar die Stärken Ihres Unternehmens dar. Finden Sie aber auch die Schwächen heraus, die Sie noch auflösen müssen. Welche Merkmale besitzt Ihr Unternehmen, die ihm eine gesicherte Stellung am Markt ermöglichen? Was können Sie daran in Zukunft noch verbessern?

### **Management und Organisation**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor Ihres Unternehmens sollte das Management sein. Stellen Sie deshalb Ihr Management vor und erläutern Sie die Organisation Ihres Unternehmens.

---

<sup>5</sup> Eine Deckungsbeitragsrechnung wird in der Regel durchgeführt, um zu prüfen, ob ein Angebotspreis eventuell gesenkt werden kann. Bei einer Teildeckung der Fixkostenbelastung könnte sich eine Auftragsannahme noch lohnen. Der die variablen Kosten übersteigende Anteil des Erlöses heißt Deckungsbeitrag, weil er einen Teil der fixen Kosten trägt. Bei einem Preis unterhalb der variablen Kosten hätte man überhaupt keinen Deckungsbeitrag. Der Deckungsbeitrag muss positiv sein und eine ausreichende Gewinnspanne zur Deckung der Fixkosten aufweisen, damit ein Auftrag angenommen werden kann.



Management und Organisationsstruktur des Unternehmens sind abhängig von der Größe und der gewählten Rechtsform. Die Richtlinien der Organisationsentwicklung und des Managements sind im Geschäftsplan kurz darzustellen. Schwachstellen in der Organisationsstruktur sollten möglichst frühzeitig entdeckt werden. Grundlegende Fehler, die bereits im Gesellschaftsvertrag gemacht wurden, können eine spätere Organisationsentwicklung empfindlich stören. Aufgaben müssen klar verteilt und genau definiert sein. Bei der Strukturierung der Funktionen im Unternehmen ist darauf zu achten, die Kommunikationswege kurz zu halten.

## 6 Die Finanzen

Jede Unternehmensgründung erfordert mehr oder weniger Kapital, das nicht in jedem Fall als Eigenkapital zur Verfügung steht. Kapitalinvestoren, aber auch private Finanziere verlangen neben einem überzeugenden Geschäftsplan einen sorgfältigen und genauen Finanzplan.

Allerdings ist die Finanzplanung in Ihrem Geschäftsplan die abhängigste Planung überhaupt. Was Sie an Kapital benötigen, bestimmt sich aus Ihrem Unternehmenskonzept. Die Prognose, wie sich Ihre Umsätze entwickeln werden, hängt von der richtigen Erfassung der Marktdaten ab. Ob Sie Gewinn oder Verlust machen, hängt davon ab, ob Sie Ihre Erfolgsfaktoren richtig eingeschätzt haben.

*Der Finanzbedarf richtet sich immer nach allen anderen sachlichen Planungen Ihres Projektes. Sie sollten Ihr Projekt nicht auf Ihre verfügbaren Finanzmittel aufbauend beginnen, sondern umgekehrt auf Grund der sachlichen Planungen und Zielsetzungen die erforderliche Finanzkraft bestimmen. Wenn Sie Ihr Sachkonzept Ihren finanziellen Möglichkeiten unterordnen, werden Sie in Schwierigkeiten kommen. Zwar ist es oft leider so, dass gute Unternehmensideen nie in die Realität umgesetzt werden, weil man eben genau diesen Fehler macht. Aber prinzipiell kann man sagen, dass jedes gut durchdachte, fundierte und mit realistischen Profiterwartungen vorgestellte Projekt auch finanzierbar ist (was natürlich nicht ausschließt, dass es unter Umständen schwierig bis unmöglich ist, entsprechende Finanzmittel auch tatsächlich zu akquirieren ...).*

Für die Finanzplanung gibt es Hilfsmittel, die Sie einsetzen können, entweder speziell dafür geeignete Software oder Tabellenkalkulationsprogramme, mit denen Sie sich Ihre Tabellen selber erstellen können.

## Finanzplanung

Sie benötigen in der Regel mehrere Tabellen, die Detailfassungen gehören in den Anhang Ihres Business-Plans, die Übersichtstabellen gehören zum Textteil und sind gegebenenfalls auch noch näher zu kommentieren. (Genaue Anleitungen zum Thema Finanzierung sowie Mustertabellen finden Sie im entsprechenden Lehrbrief; hier geben wir Ihnen nur einen kurzen Abriss.)

Die Unternehmensfinanzplanung sollte mindestens den Zeitraum der nächsten zwei Jahre abdecken, besser noch einen Zeitraum von fünf Jahren. Es ist zweckmäßig, in unterschiedlichen Planungszeiträumen zu rechnen: Das erste Geschäftsjahr wird in Monaten geplant, das zweite und dritte in Quartalen, das vierte und fünfte halbjährlich. Die Übersichtstabellen erfassen Jahreswerte.

## Fragen zur Finanzplanung

Im Textteil des Geschäftsplans werden die finanziellen Eckdaten in einer klaren und übersichtlichen Form präsentiert (die detaillierten Zahlen gehören in den Anhang). Folgende Punkte gehören in diesen Teil:

- ▶ Wie wird das Unternehmen finanziert?
- ▶ Welche Gesamtinvestitionen werden in der Startphase des Unternehmens getätigt; welche monatlichen Abschreibungen ergeben sich auf Grund dieser Investitionen?
- ▶ Wie sehen Umsatzplanung, Erfolgsrechnung und Liquiditätsplanung aus?
- ▶ Wie hoch sind die Gründungskosten und die Markteinführungskosten?
- ▶ Wie groß ist die monatliche Fixkostenbelastung in den ersten beiden Jahren?
- ▶ Mit welcher Schwankungsbreite wird bei den variablen Kosten gerechnet?
- ▶ Welche Aufwendungen fallen am Anfang monatlich an?

(Erläuterung der Fachbegriffe im *Glossar*)

Um das finanzielle Budget des Unternehmens kontrollieren zu können, ist auf jeden Fall die Trennung von Privat- und Geschäftskonto erforderlich. Welche Bankverbindung(en) für das Unternehmen man wählt, ist bei der Ähnlichkeit der Bankdienstleistungen eine Frage des Vertrauens.

Im Idealfall kann ein Unternehmen ganz aus Eigenkapitalmitteln finanziert werden. Im Allgemeinen ist jedoch bei jeder Unternehmensgründung ein Fremdkapitalanteil erforderlich, der unterschiedlich hoch ausfallen kann. Geschäftsbanken finanzieren bei erfolgsverspre-

chenden und hinreichend abgesicherten Unternehmensideen bis zu 60 % des Kapitalbedarfs. Erfüllt der Existenzgründer bzw. die Existenzgründerin spezifische Fördervoraussetzungen, so kann er/sie öffentlich geförderte Sonderkredite in Anspruch nehmen. In diesem Fall kann der Fremdkapitalanteil bis zu 85 % betragen. Das Startkapital des Unternehmens setzt sich also aus Eigenmitteln, Fremdkapital und eventuell öffentlichen Fördermitteln zusammen.

Der **Investitionsplan** enthält eine Aufstellung der Ausgaben für das Anlagevermögen.

Außerdem müssen die monatlichen Anlaufkosten ermittelt werden, damit zusätzlich für die Anlaufphase eine Betriebsmittelreserve (z. B. in den ersten drei Monaten) eingeplant werden kann.

Ein ausführlicher **Kapitalbedarfsplan** erfasst auch den Bedarf zur Vorfinanzierung betrieblicher und privater Ausgaben sowie für den Fall, dass Zielverkäufe vorgesehen sind, den Bedarf zur Vorfinanzierung der Außenstände. (Gute tabellarische Übersichten findet man zum Beispiel in den Leitfäden für Existenzgründer/innen, die von den Sparkassen herausgegeben werden.)

Für die Umsatzschätzungen gibt es verschiedene Berechnungsmethoden. Eine angenäherte Schätzung ergibt sich, wenn man branchendurchschnittliche Kennzahlen verwendet (zu erfragen über Steuerberater oder Fachverbände). Eine weitere Methode berücksichtigt die durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgaben der Einwohner des Einzugsgebietes für bestimmte Produkte. Wer in der Dienstleistungsbranche tätig ist, muss einen genauen Überblick über fixe und variable Kosten haben, um einen Mindestumsatz berechnen zu können, der ihn in die Gewinnzone bringt („Break-even-Analyse“).

Wenn Sie Ihren Planumsatz kennen, können Sie eine **Rentabilitätsvorschau** erstellen:

Umsatz – Wareneinsatz	= Rohgewinn I
Rohgewinn I – Personalkosten	= Rohgewinn II
Rohgewinn II – Sachgemeinkosten	= erweiterter Cash-Flow
Erweiterter Cash-Flow – Zinsen	= Cash-Flow
Cash-Flow – Abschreibungen	= Reingewinn.

### Finanzierungskonzept

Ihr Finanzierungskonzept besteht aus insgesamt fünf Plänen. Arbeiten Sie es in fünf Schritten aus:

1. Stellen Sie Ihren Investitionsplan auf und ermitteln Sie alle mit dem Gründungsprozess zusammenfallenden Ausgaben, so erhalten Sie ihren Kapitalbedarfsplan. Diesen benötigen Sie, um überhaupt festzustellen, welchen kurz- und langfristigen Finanzierungsbedarf Sie haben. Unterscheiden Sie folgende Ausgabenpositionen:
  - a) die Ausgaben in der Vorlaufphase Ihrer Gründung (Vorbereitungskosten)
  - b) die Ausgaben für das benötigte Anlagevermögen
  - c) die Ausgaben für das benötigte Umlaufvermögen
  - d) die Anlaufkosten in der ersten Phase
  - e) die Ausgaben für Ihren Lebensunterhalt.
  
2. Machen Sie einen **Finanzierungsplan**. Nachdem Sie nun Ihren Finanzbedarf kennen, legen Sie fest, welche Mittel diesen erforderlichen Finanzbedarf sicherstellen sollen. Erkundigen Sie sich auf jeden Fall vor Ihrer Existenzgründung, welche staatlichen Fördermittel Sie zu welchen Konditionen in Anspruch nehmen können.<sup>6</sup> Wo bekommen Sie die bis zu 85 % Fremdkapital her? Es gibt folgende Finanzierungsmöglichkeiten:
  - a) Darlehen von Privatpersonen, die Ihnen vertrauen (für die Gründung von kleineren Unternehmen ist dies sicher die wichtigste Form der Kapitalbeschaffung; schließen Sie aber in jedem Fall einen schriftlichen Darlehensvertrag!)
  - b) Darlehen der Hausbank
  - c) Darlehen aus öffentlichen Förderprogrammen

Unterteilen Sie Ihren Finanzierungsplan in langfristige eigene und fremde Mittel und in kurzfristige Mittel.
  
3. Planen Sie die **Erträge und Aufwendungen** Ihres Unternehmens und ermitteln Sie Überschüsse oder Fehlbeträge. (Beachten Sie die Zeitversetzung bei der Erzielung Ihrer Umsatzerlöse und berücksichtigen Sie dies bei Ihren Privatentnahmen.) (Zum Unterschied der Begriffspaare Umsatzerlöse/Kosten, Einzahlungen/Auszahlungen sowie Erträge/Aufwendungen vgl. das *Glossar*.)
  
4. Ermitteln Sie Ihren Mindestumsatz und Ihren Mindestgewinn (**Erfolgsrechnung, Ertragsvorschau**).
  
5. Machen Sie eine unterjährige **Liquiditätsplanung**. Für die ersten drei Jahre nach der Gründung sollten Sie Ihre Liquidität monatlich planen, damit Sie möglichst zeitnahe

---

<sup>6</sup> Informationsquellen: IHK, HWK, Förderfibel der IBB, Wirtschaftsunioren ...

Informationen über Ihre Mittelzuflüsse und Mittelverwendungen haben. Bauen Sie Puffer ein! Nutzen Sie alle Skantomöglichkeiten!

## 7 Das Marketing

Märkte sind Aktionsorte, an denen Vermarktungsbedingungen dynamisch erzeugt und verändert werden. **Eine marktgerechte Unternehmenspolitik bezeichnet man als Marketing.** Marketing ist mehr als Werbung. Marketing hat in die Unternehmen als Denkhaltung Einzug gehalten, nachdem der Absatz zum Engpass geworden ist. Marketing heißt, das Unternehmen auszurichten auf Marktanforderungen.

Ihr Marketingkonzept umfasst folgende Dimensionen:

- ▶ Ihre Produkt- und Programmpolitik
- ▶ Ihr Servicekonzept
- ▶ Ihre Preispolitik
- ▶ Ihre Distributionspolitik und
- ▶ Ihre Kommunikationspolitik.

### Produkt-/Programmpolitik

Das Marketingkonzept ist ein Kernbestandteil der zukünftigen Unternehmenstätigkeit und sollte daher besonders sorgfältig geplant werden. Geschäftsidee und Marktanalyse haben den Grundstein für die Produktpolitik gelegt. Im weiteren Sinne versteht man unter Produkt nicht nur Gegenstände, sondern auch Dienstleistungen.

Produktpolitik besteht aus Entscheidungen über die Produktgestaltung und über die Marktpräsenz.

Hauptsächlich kommt dies für produzierendes Gewerbe in Frage. Aber auch Dienstleistungsprodukte müssen designt werden. In diesem Fall werden Produkt- und Kommunikationspolitik kaum voneinander zu trennen sein. Ein Anbieter von Fortbildungsseminaren wird seine Differenzierungsmerkmale nicht nur über seine Seminarkonzepte, sondern z. B. auch über seine Werbung und das räumliche Ambiente finden, in dem die Seminare stattfinden.

Zu klärende Fragen sind hier zum Beispiel:

- ▶ Wann bringen wir ein neues Produkt (ein neues Dienstleistungsangebot) auf den Markt?

- ▶ Wie können wir bestehende Angebote differenzieren (aufteilen, abwandeln, verändern)?
- ▶ Wie lässt sich unser Angebot vereinheitlichen? (Ist Mehrfachverwendung möglich? Gibt es eine erkennbare Corporate Identity?)
- ▶ Auf welche Produkte/Angebote müssen wir verzichten?

### **Servicekonzept**

Das Servicekonzept des Unternehmens muss in sich durchdacht sein. Es bringt wenig, hier und da noch diesen und jenen Zusatzservice anzubringen, wenn nicht der Servicenutzen insgesamt für die Kund/innen erkennbar bleibt. Service ist Teil der Produktpolitik, bzw. genauer: Service ist selber ein Produkt. Als Produkt ist der Service von den eigentlichen Produkten kaum zu trennen. Auf einem Markt, auf dem Kund/innen akquiriert werden müssen und nicht bereits in einer Schlange vor der Tür stehen, ist eine gute Servicequalität entscheidend für das Zustandekommen von Kaufabschlüssen.

Service kann in einer Gesamtlösung bestehen, eine Zusatzleistung darstellen oder ganz als eigenständiges Produkt vermarktet werden.

### **Preispolitik**

Die Preispolitik muss die Produktlebensphasen (den Produktlebenszyklus) berücksichtigen: auf die Einführungsphase folgt die Wachstumsphase, die in die Reifephase mündet und schließlich in einer Rückgangsphase ausklingt. Diese Phasen haben Auswirkungen auf die jeweils erzielbaren Preise. Gute Umsätze und Gewinne sind in der Wachstumsphase möglich. Am Ende der Reifephase gibt es rückläufige Gewinne. In der Rückgangsphase müssen Kosten optimiert werden.

Zur Preispolitik gehört ferner die gesamte Ausgestaltung von Verkaufsverträgen (Kontrahierungspolitik). (Beispiel: In welchem Umfang können Rabatte gewährt werden?)

### **Distributionspolitik**

Distributionspolitik ist Absatzpolitik, hier werden Entscheidungen darüber getroffen, welche Absatzwege (Marktkanalsysteme) benutzt werden. Zu unterscheiden ist zwischen direkten und indirekten Vertriebswegen. Das Ordern von Bestellungen wird in Zukunft immer häufiger online erfolgen. Diese Möglichkeit setzt natürlich eine Internet-Präsenz des Unternehmens voraus.

### **Kommunikationspolitik**

Innerhalb des Marketing-Mixes ist Kommunikation der Dreh- und Angelpunkt aller Marketingaktivitäten. Dazu gehört nicht allein die Werbung. Verbindungen zu den Partner/innen des Unternehmens gibt es nur über Kommunikation. Man kann nur dann Kontakte zu seinen Zielgruppen finden, wenn man ihnen sagt, was man macht und wie gut man es macht.

Ein optimales Marketing muss Streuverluste möglichst gering halten. Das gelingt nur dann, wenn man seine Marketingaktivitäten

- ▶ so bündelt, dass sie die für das Unternehmen attraktiven Zielgruppen auch tatsächlich erreichen,
- ▶ so auf die Kund/innen zuschneidet, dass sie sich individuell angesprochen fühlen,
- ▶ so ausrichtet, dass Kund/innen möglichst langfristig gebunden werden.

In der Kommunikationspolitik gibt es vier verschiedene Aktionsfelder:

- ▶ Werbung
- ▶ Public Relations
- ▶ den persönlichen Kontakt (im Verkauf und in der Beratung) und
- ▶ Maßnahmen zur Verkaufsförderung.

Für einen professionellen Auftritt muss nicht unbedingt die Zusammenarbeit mit der teuersten Werbeagentur gewählt werden. Von laienhaften Eigenproduktionen ist jedoch abzuraten. Das Basis-Layout von Geschäftsbriefen und die Entwicklung des „Corporate Designs“ sollte eine Agentur übernehmen. Das Corporate Design betrifft das äußere Erscheinungsbild eines Unternehmens (Firmenzeichen, Symbole, Schriftgestaltung; Slogan; farbliche Gestaltung).

Hier muss im Einzelfall geklärt werden, welche Serviceleistungen man benötigt und wo unnötige Kosten eingespart werden können. Besonders bei der Anzeigenplanung kann eine gute Agentur helfen, Fehlgriffe zu vermeiden.

Über Kosten und Wirkungsgrad der verschiedenen Werbemittel sollte man sich genau informieren lassen.

Gute PR-Arbeit ist eine günstige Marketingform. Ein redaktioneller Artikel in einer Zeitschrift kann auch mit einer Anzeigenschaltung gekoppelt werden. Unter Umständen kann es sehr wirkungsvoll sein, gute Kontakte zur Lokalredaktion einer örtlichen Tageszeitung zu unterhalten. Man muss allerdings aufpassen, die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens

nicht zu sehr mit Werbung zu vermischen. Ein brauchbares Medium sind auch lokale Anzeigenblätter, die in ihrem redaktionellen Teil gerne über örtliche Neuigkeiten und Entwicklungen berichten.

Für die konkrete Maßnahmenplanung kann ein vorbereiteter Planungsbogen sehr hilfreich sein: Darin werden zielgruppenbezogene Zielsetzungen, Strategien, Zielgruppendefinitionen, Kernaussagen, Maßnahmen, Termine, nutzenbezogene Werbebotschaften und einzusetzende Werbeträger festgehalten.

## 8 Zusammenfassender Überblick

1. Der Business-Plan ist einerseits ein wichtiges Planungsinstrumentarium, andererseits ist er eine notwendige Unterlage für alle Kreditgespräche oder auch für Gespräche mit externen Berater/innen.
2. Ein Geschäftsplan besteht je nach Größe des geplanten Unternehmens aus mehr oder weniger umfangreichen Teilen, wobei alle Hauptelemente jedoch in jedem Business-Plan enthalten sein sollten.
3. Der Grundstruktur nach ist ein Business-Plan einzuteilen in eine zusammenfassende Einleitung, einen erläuternden Hauptteil und angehängten detaillierten Zahlenteil.
4. Die zusammenfassende Einleitung (Management oder Executive Summary, auch Geschäftsprofil) ist das Kondensat der gesamten Planung und dient dem schnellen Überblick. Sie wird erst zum Schluss geschrieben. Enthalten sollte sie in ganz kurzer und präziser Form folgende Punkte (Gesamtumfang nicht mehr als 2 bis höchstens 3 Seiten):
  - a) Worin besteht die Geschäftsidee?
  - b) Was ist das Kernleistungsangebot?
  - c) Welche Randleistungsangebote gibt es?
  - d) Auf welchem Zielmarkt ist das Unternehmen tätig?
  - e) Welche spezifische Zielgruppe gibt es für das angebotene Produkt / die angebotene Leistung?
  - f) Mit welcher Strategie wird das Unternehmen am Markt operieren?
  - g) Wie wird das Unternehmen finanziert und welche Gewinnerwartung gibt es für die nächsten Jahre?



- 
- h) Welche Personen gründen das Unternehmen? Welche Rechtsform soll gewählt werden? Wie sieht die interne Unternehmensorganisation aus?
- i) Wann ist der geplante Starttermin?
5. Die Hauptteile des Business-Plans geben Auskunft über die Unternehmensgründer/innen, die Geschäftsidee, über Produkte und Leistungen, über die Marktstellung und Marktbeurteilung, über Konkurrenten und Konkurrenzprodukte, über das Marketing, je nach Erfordernis über Standort, Produktion und Beschaffung, über das Management und die Organisation, über die Risiken, über die Finanzen und über eventuelle Beteiligungen.
6. Die Hauptgliederungspunkte des Business-Plans sind folgende:
- a) Die Gründerperson(en), die Unternehmensorganisation und die Rechtsform des Unternehmens.
- b) Die Geschäftsidee:
- ◆ Für welches kundenspezifische Problem oder Bedürfnis bieten wir welche Lösung an?
  - ◆ Was gibt es bereits an ähnlichen Angeboten?
  - ◆ Was ist neu an dem, was wir bieten? Wie lautet unsere Devise?
  - ◆ Welches ist unsere Zielgruppe?
  - ◆ Welchen Nutzen hat unser Produkt / unsere Leistung?
  - ◆ Welche Bedürfnisse können mit unserem Angebot befriedigt werden?
  - ◆ Zusammenfassung in einem Unternehmensslogan: „Wir bieten eine Lösung für ...“
- c) Die Marktanalyse:
- ◆ Wie sehen die Kundenprofile potentieller Kund/innen aus?
  - ◆ Welche Produkt- oder Angebotskonkurrenz gibt es für unsere Geschäftsidee?
  - ◆ Welche regionalen Konkurrenten sind in der gleichen Branche tätig?
  - ◆ Wie groß ist die Marktnachfrage? Welche Marktattraktivität besitzt unser Produkt/Angebot?
  - ◆ Was spricht für den von uns gewählten Standort?

## d) Die Finanzen:

- ◆ Mit welchen Mitteln wird das Unternehmen finanziert? Gibt es einen ausgewogenen Finanzierungsmix?
- ◆ Welche Investitionen und Abschreibungen fallen in der Anfangsphase an?
- ◆ Wie hoch wird der monatliche Waren- und Materialaufwand sein?
- ◆ Mit welchem Personalaufwand rechnen wir in den ersten beiden Jahren?
- ◆ In welcher Höhe fallen Markteinführungs- und Gründungskosten an?
- ◆ Wie hoch ist die monatliche Fixkostenbelastung in den ersten beiden Jahren?
- ◆ Wie groß ist die Schwankungsbreite bei den variablen Kosten?
- ◆ Wie werden sich unsere Umsätze entwickeln?
- ◆ Welches Geschäftsergebnis weist die Erfolgsrechnung für die ersten beiden Jahre aus?  
(Umsatz *minus* variable Kosten *minus* fixe Kosten *minus* Markteinführungskosten *minus* Abschreibungen *gleich* Gewinn vor Steuern, *minus* Steuern *gleich* Reingewinn.)
- ◆ Kann das Unternehmen mit einer gesicherten Liquidität agieren?

## e) Das Marketing:

- ◆ Welche Produkt- und Programmpolitik verfolgen wir?
- ◆ Welches Servicekonzept bieten wir an?
- ◆ Welche Preisangebote können wir machen? Wie verhalten sich unsere Preise zu den Konkurrenzangeboten?
- ◆ Wie sieht unsere Kommunikationspolitik aus?
- ◆ (Wie vertreiben wir unser Produkt?)

7. Der Anhang zum Business-Plan enthält alle wichtigen Unterlagen sowie das detaillierte Planungsmaterial (Gewinn- und Verlust-Planung, Investitions- und Abschreibungsplanung, Zins- und Tilgungsplanung, Detail-Liquiditätsplanung).