

Einführung in den Businessplan

Dr. Rodrigo Isidor





Literatur

Nagl, Anna, Der Businessplan,7. Auflage, Springer Gabler Verlag

Der Businessplan

Geschaftspläte professoret retteller
Mit Checklisten und fallbeloperien

7. Auflage





Übersicht

- 1| EXECUTIVE SUMMARY
- 2| GESCHÄFTSMODELL
- 3| ZIELMARKT
- 4| ZIELE UND STRATEGIE
- 5| LEISTUNGS- UND PRODUKTPORTFOLIO





in dem vorliegenden Leitfaden werden die Begriffe Businessplan und Geschäftsplan in ihrer Bedeutung gleichgesetzt

Businessplan



Geschäftsplan

Definition

Ein Business-/Geschäftsplan ist ein schriftliches Dokument, das die Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren darstellt.





- Der Business-/Geschäftsplan bildet die Grundlage:
 - für Verhandlungsgespräche mit potenziellen Gesellschaftern, Finanzinstituten und strategischen Partnern sowie
 - für interne Strategie- und Planungskonzepte.

Externe Sicht:

 entscheidendes Instrument, um die Unternehmensleitung und/oder zukünftige Geschäftspartner, Gesellschafter oder Kapitalgeber von einer Geschäftsidee zu überzeugen und darzulegen, wie vertrauenswürdig, rentabel und perspektivenreich ein Vorhaben ist

Interne Sicht:

- dient dem Management zur Orientierung und Fokussierung auf die langfristigen Unternehmensziele im operativen Tagesgeschäft
- Planungsinstrument und Diskussionsgrundlage





- ein Business-/Geschäftsplan dient dazu, die Erfolgsaussichten einer unternehmerischen Initiative ständig aufs Neue zu überprüfen und die Risiken zu minimieren
- in einem Business-/Geschäftsplan werden alle erfolgsrelevanten Bereiche genau analysiert und die Ergebnisse in eine prägnante, schriftliche Form gebracht

"Ein Businessplan ist nie endgültig und daher empfiehlt es sich, die Planungen regelmäßig zu überprüfen."*

*Rudolph, Carsten, ehem. Geschäftsführer Netzwerk Nordbayern, jetzt Projektleiter der High-Tech-Gründerinitiative »unternimm was.« der Microsoft Deutschland GmbH.





Wann braucht man einen Business-/Geschäftsplan?

- bei der Gründung eines Unternehmens
- bei der laufenden Beschaffung von Fremdkapital
- bei der Suche nach Investoren und Venture Capital zur Stärkung der Eigenkapitalbasis
- beim Kauf und Verkauf von Unternehmen
- für die strategische Planung
- zur Bewertung unternehmerischer Initiativen und Projekte jeder Art im Unternehmen





- einen standardisierten Business-/Geschäftsplan gibt es nicht
- es gibt allerdings unabhängig vom Einsatz des Business-/Geschäftsplanes und von der Art des Unternehmens wiederkehrende Bausteine

Business-/Geschäftsplan



Qualitative Unternehmensplanung

- Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
- Zielmarkt
- Ziele und Strategie
- Leistungs- und Produktportfolio
- Marketing und Vertrieb
- Management, Personal und Organisation
- Chancen und Risiken

Qualitative Unternehmensplanung

- Einzelpläne
- Absatz- und Preisplan
- Produktionsplan
- Personalplan
- Beschaffungsplan
- Investitionsplan
- Finanzplanung
- Erfolgsrechnung (GuV)
- Planbilanz
- Liquiditätsplanung





Module eines Business-/Geschäftsplans:

- Executive Summary
- Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
- Zielmarkt
- Ziele und Strategie
- Leistungs- und Produktportfolio
- Marketing und Vertrieb
- Management,
- Chancen
- Finanzplanung
- Anhang





1. Executive Summary

- 1-3 seitige Zusammenfassung des Business Plans
- Gibt dem Leser eine Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte des Geschäftsplans
- Der Executive Summary ist enorm wichtig!
 - Entscheidungsgrundlage für Geldgeber überhaupt weiter zu lesen





2. Geschäftsmodell

>>> Das Geschäftsmodell ist das Kernstück eines Business-/Geschäftsplanes und lässt sich wie folgt definieren:

Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll.

Es umfasst die Leistungsprozesse, die Wertschöpfungskette und die Verbindungen zu allen relevanten Beteiligten

- Es kommt darauf an die Kompetenz und Erfahrung der Vergangenheit auf die Zukunft zu übertragen
- Eine Darstellung in Form von Meilensteinen ist zielführend
- Auch Angaben zum Unternehmen wie z. B. Firmenname, Rechtsform, Sitz, Standort(e), Gründungsdatum, Besitz- und Beteiligungsverhältnisse sind wichtige ergänzende Informationen, die in dieses Kapitel gehören





Das Geschäftsmodell gibt Antwort auf die Fragen

- Wo ist das Unternehmen t\u00e4tig: Gesch\u00e4ftsfeld?
- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen: Vision und Mission?
- Worin besteht die Wertschöpfung: Geschäftsumfang?
- Wie werden diese Ziele erreicht: Strategie?
- Was bietet das Unternehmen an: Portfolio?
- Wodurch positioniert und differenziert sich das Unternehmen: USP/Kernkompetenzen?
- Welches Erfolgspotenzial hat das Unternehmen: EBIT, ROI?





Bestandteile Geschäftsmodell

- Ein Geschäftsmodell hat nur dann Erfolg, wenn es einen eindeutigen Kundennutzen in einem ausreichend großen Markt bei einer entsprechenden Profitabilität bietet
- Erarbeitung einer Vision:

Eine Vision formuliert den Kundennutzen, dient der Identität und der Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter

Erarbeitung eines Missionstatements:
 formuliert das konkrete Geschäftsziel, das in zwei bis drei Jahren erreicht werden soll

Erarbeitung einer Strategie:

Die Strategie beschreibt die Art und Weise, wie die Ziele realisiert werden sollen

Das Portfolio:

beinhaltet das Leistungs- und Produktangebot und weist die Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition: USP) nach





Checkliste Geschäftsmodell

- Was ist das Neuartige und Nutzbringende?
- Wie sehen die Vision, die Ziele und die Strategie des Unternehmens aus?
- Welches Bedürfnis wird beim Kunden erfüllt?
- Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
- Wie wird die Kernkompetenz geschützt?
- Lässt sich mit dem Geschäftsmodell auch der geplante Erfolg erreichen?
- Kann das Geschäftsmodell leicht an Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes angepasst werden?





Fehlerquellen Geschäftsmodell

- Die Gefahr, sich in diesem Kapitel in Details zu verlieren
- Die Alleinstellungsmerkmale sind nicht klar herausgearbeitet
- Die Beschreibung der Kernkompetenzen fehlt
- Eigene Ressourcen werden in Bereichen mit geringer Wertschöpfung gebunden
- Es besteht eine Abhängigkeit von einzelnen Partnern

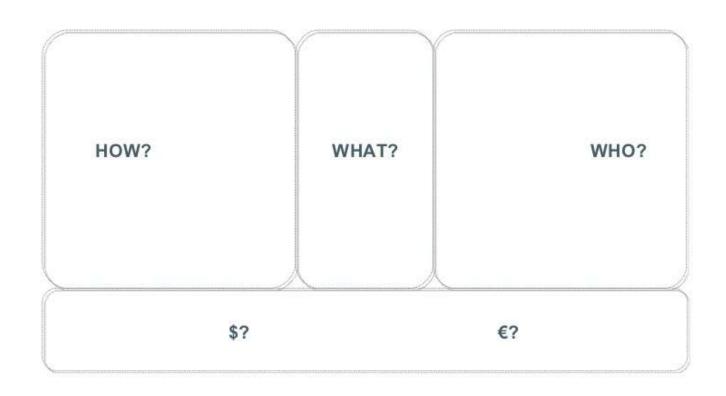




How can you describe your Business Model?

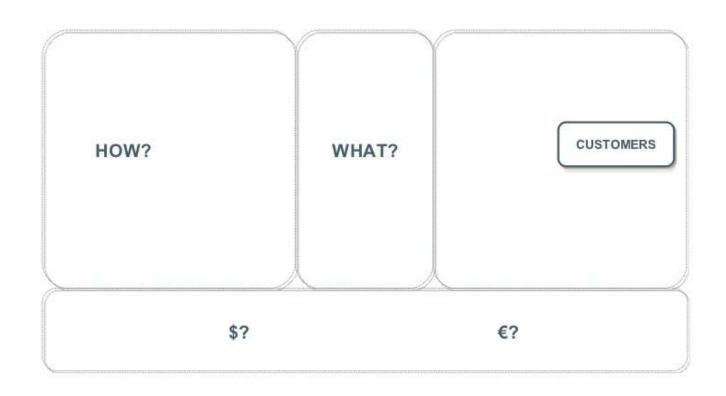






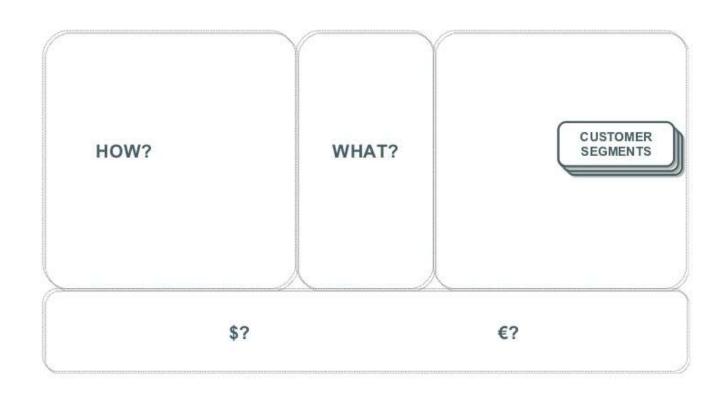






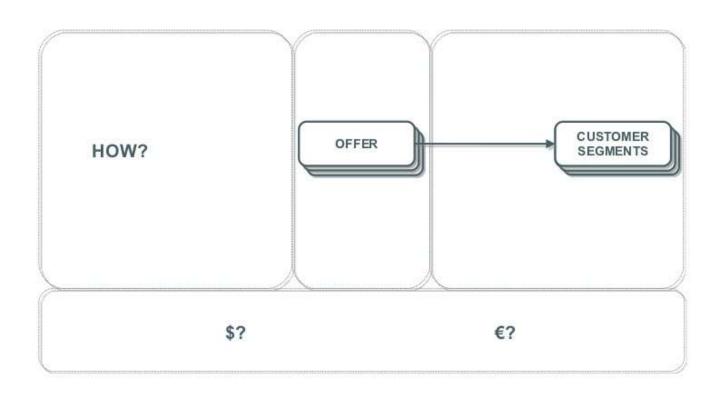






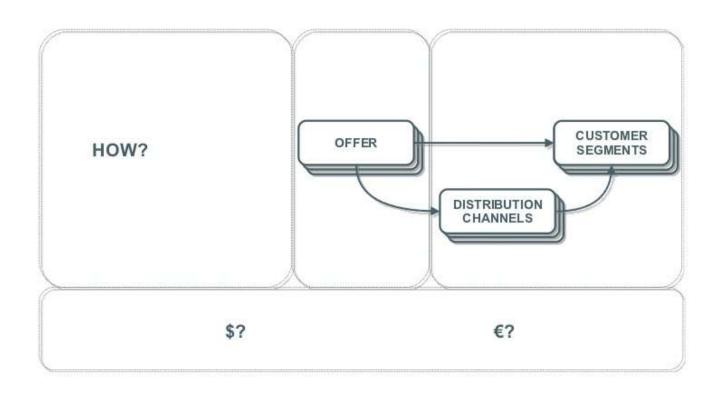






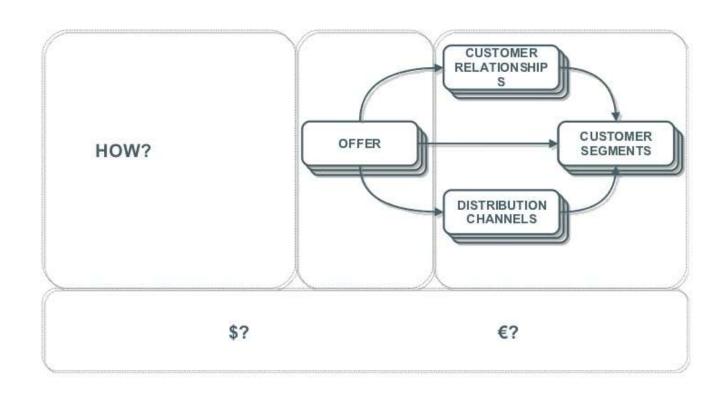






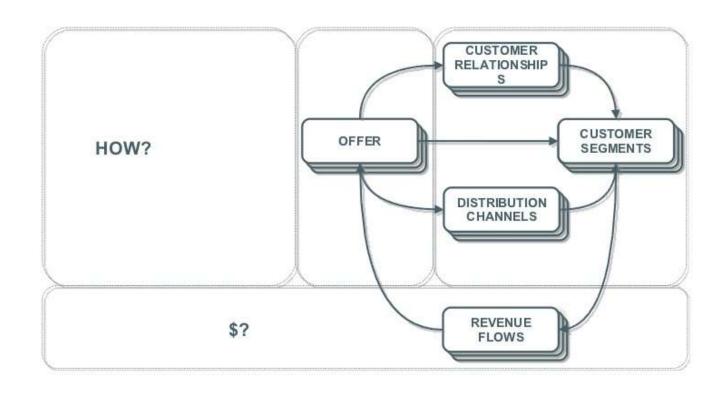






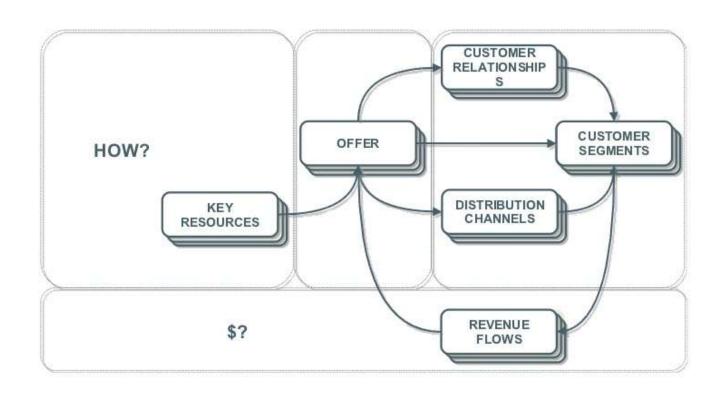






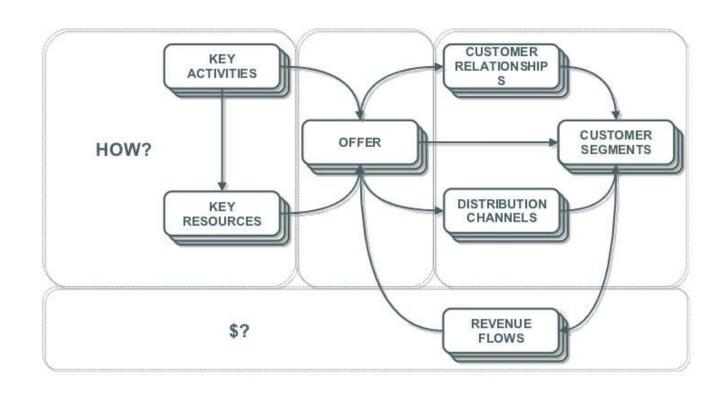






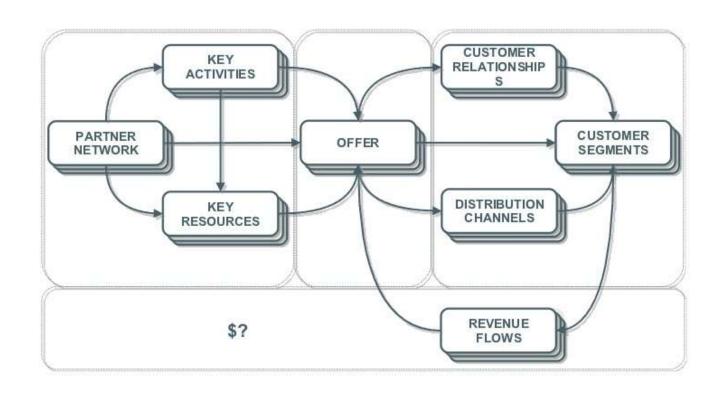






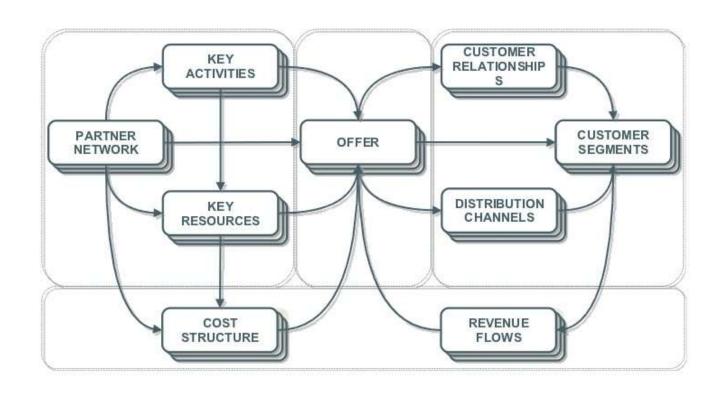








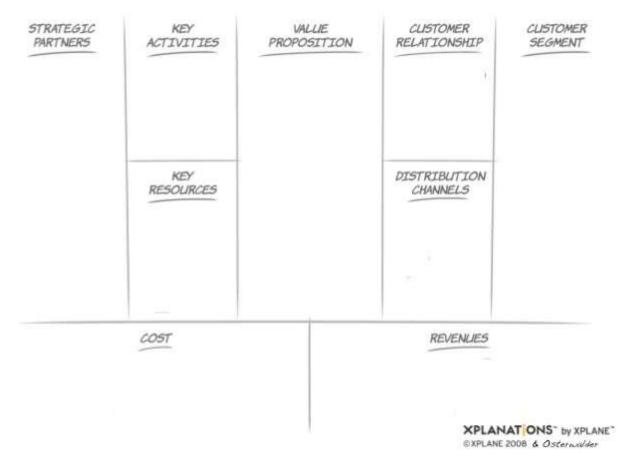








Business Model Canvas: iPod







3. Zielmarkt

Basis eines erfolgreichen Business-/Geschäftsplanes: detaillierte Analyse des Zielmarktes

Komponenten:

- Durchdachte Wahl des Zielmarktes.
- Dessen Segmentierung
- Sowie eine ausgereifte und auf Dauer angelegte Marktanalyse

Infos über:

- Konkrete Zahlen und Fakten über die Bedürfnisse der tatsächlichen und potenziellen Kunden
- Das Marktpotenzial
- Das Marktvolumen
- Das prognostizierte Marktwachstum
- Den Marktanteil
- Die Stärken und Schwächen der Wettbewerber
- Deren Leistungs- und Produktangebot
- Sowie die Marktstellung der Lieferanten





Informationsgewinnung

- Informationen sind nur über eine fundierte Marktforschung zu erhalten
- Möglichkeiten der Gewinnung über:
 - Fachverbände
 - Volkswirtschaftliche Abteilungen der Kreditinstitute
 - Statistische Landes- und Bundesämter
 - Wirtschaftswissenschaftliche Institute
 - Industrie- und Handelskammern
 - Handwerkskammern
 - Internetrecherchen
- das klassische Instrument der Marktforschung ist allerdings die Befragung → praxisnahe Informationen können generiert werden
- diese Befragungen lassen sich gut durch Experteninterviews abrunden → neutrale und fachlich kompetente Auskunft





Marktentwicklung/-prognose



- wichtige Informationen über den Markt und die Branche herausfinden und untersuchen (siehe Abb.
 Dimensionen der Marktattraktivität)
- Frage die zu beantworten ist:
 - Gibt es wirklich einen Markt für die Leistungen und Produkte zu dem Preis und in der Form, wie das Angebot geplant ist?
- zahlenmäßige Angaben über den Markt für ein Produkt oder eine Dienstleistung sind äußerst wichtig

Dimensionen der Marktattraktivität

Marktgröße

- Marktvolumen in Geldeinheiten
- Wachstumsraten
- Anzahl der potenziellen
- Nachfrage

Marktqualität

- Rentabilität der Branche
- Preisniveau
- ..

Marktbesetzung

- Anzahl der Wettbewerber
- Struktur der Wettbewerber
- Strategie der Wettbewerber
- Wettbewerbsintensität
- ...

Exogene Faktoren

- Abhängigkeit von der Gesetzgebung
- Risiko staatlicher Eingriffe
- Abhängigkeit von der Konjunktur
- ...





Wettbewerbsanalyse



- Ziel ist alles wesentliche über die Stärken und Schwächen der Mitbewerber zu erfahren.
- das Ergebnis der Wettbewerbsanalyse ist eine umfassende Sammlung und Bewertung von Informationen über die wichtigsten Wettbewerber eine Unternehmens
- Es werden Daten über Größe, Umsatz, Absatz, Mitarbeiter, Marktanteil, Marketingkonzept und Machtverhältnisse der Wettbewerber eingeholt und analysiert
- Detailinformationen k\u00f6nnen aus Prospekten, Informationsbrosch\u00fcren, Zeitungs- und Fachzeitschriftenartikel und aus dem Internet gewonnen werden
- häufigster Fehler:

Übersehen von Mitbewerbern, die an die Problemstellung mit völlig anderen Ansätzen herangehen

- eine systematische Wettbewerbsanalyse sorgt für Transparenz
- Ziel ist relevante Wettbewerber herausfinden





Wettbewerber

I. Direkte Wettbewerber

Anbieter, die mit mehr oder weniger vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen die gleichen Kunden bedienen

II. Indirekte Wettbewerber

Anbieter, die am Markt mit Substitutions- oder Ersatzprodukten bzw. Problemlösungsalternativen auftreten

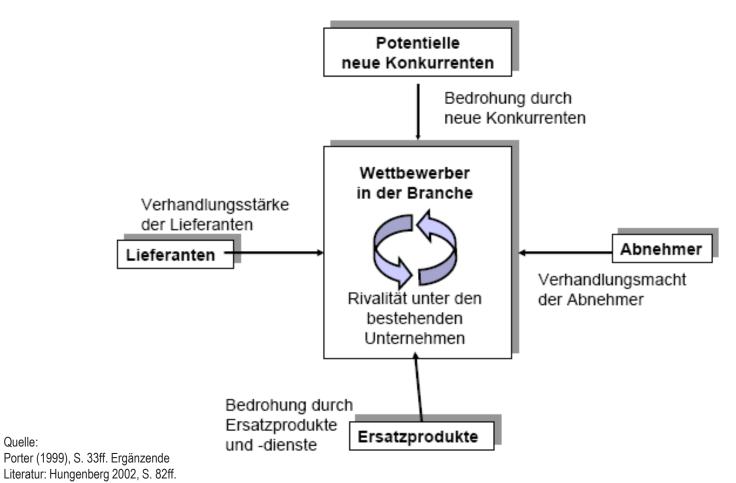
III. Potentielle Wettbewerber

Unternehmen, die noch nicht mit entsprechenden Produkten/ Dienstleistungen im gleichen Marktsegment in Erscheinungen getreten sind, dies aber aufgrund ihres Know-Hows jederzeit tun könnten





Branchenstrukturanalyse





Quelle:



Marktattraktivität

I. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

- Faktoren, die die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern erhöhen
 - Es gibt eine große Anzahl von Wettbewerbern, die in Größe und Marktmacht ähnlich sind
 - Die Anbieter verfolgen unterschiedliche Strategien
 - Die Austrittsbarrieren aus dem Markt sind hoch

II. Bedrohung durch potentielle neue Wettbewerber

- Der Wettbewerbsdruck auf die vorhandenen Anbieter in einem Markt ist umso h\u00f6her, je einfacher es f\u00fcr neue Anbieter ist, in den Markt einzutreten
- Auf mögliche Eintrittsbarrieren muss im Business-/Geschäftsplan eingegangen werden:
- Markteintrittsbarrieren:
 - der Grad der Marktausschöpfung bedeutet für neue Anbieter eine nicht zu unterschätzende Barriere
 - wenn der neue Anbieter hohe Kosten hat, um am Markt bekannt zu werden oder z.B. erst einen neuen Vertrieb aufbauen muss und in komplexe Fertigungs- bzw. Leistungsstrukturen investieren muss ein Kunde, der von einem Produkt eines Lieferanten auf ein anderes wechselt, hat meist einmalige Umstellungskosten





Wettbewerbsanalyse:

III. Verhandlungsmacht der Abnehmer/Kunden

- Alle Bezugsquellen, die zur Erbringung der Unternehmerleistungen erforderlich sind
- Lieferanten können auf die Anbieter Druck ausüben, bspw.:
 - ein Marktsegment wird von wenigen Lieferanten beherrscht und weist einen h\u00f6heren Konzentrationsgrad auf als das belieferte Marktsegment
 - die Lieferanten vertreiben ein einzigartiges oder stark differenziertes Produkt mit hohen Ausstiegsbarrieren für die Anbieter
 - die Lieferanten drohen mit einer Vorwärtsintegration, d.h. sie treten ggf. selbst als Anbieter im Markt auf, und eröffnen selbst eine Vertriebsstätte

IV. Bedrohung durch Ersatzprodukte

- Die Bedrohung durch Ersatzprodukte besteht darin, dass preiswertere oder leistungsfähigere Ersatzprodukte einen wesentlichen Teil des Marktvolumens auf sich ziehen könnten
- Die höchste Aufmerksamkeit verdienen Substitutionsprodukte, deren Preis-Leistungsverhältnis besser ist Lösung: Kunden über Service binden





Zielmarkt

V. Verhandlungsmacht der Abnehmer/Kunden

- Die Verhandlungsmacht der Kunden bestimmt, in welchem Maße diese die Anbieter durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können
- Folgende Verhandlungspositionen sind als stark einzuordnen:
 - das Marktsegment weist einen hohen Konzentrationsgrad auf, und Kunden kaufen entsprechend große Mengen ein
 - die Kunden beziehen standardisierte und undifferenzierte Produkte und k\u00f6nnen das bezogene Produkt problemlos ersetzen
 - die Kunden können glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen, d.h. sie können ggf. auch selbst als Anbieter auftreten

VI. Benchmarking

- Unter Benchmarking wird "der Vergleich mit den Besten" verstanden
- Die Benchmarking-Aktivitäten tragen neben der kontinuierlichen Wettbewerbsbeobachtung zu hohen Effizienzsteigerungen im eigenen Unternehmen bei





SWOT-Analyse



- SWOT seht für
 - **S** Strenghts (Stärken)
 - **W** Weakness (Schwächen)
 - **O** Opportunities (Chancen)
 - **T** Threats (Risiken)
- die Aufgabe der nach innen orientierten Stärken-Schwächen-Analyse ist, den Handlungsspielraum des eigenen Unternehmens gegenüber den wichtigsten Wettbewerbern festzustellen
- bei der nach außen gerichteten Chancen-Risiken-Analyse geht es darum, Entwicklungen und Gelegenheiten seitens des Marktes und der Branche zu erkennen, die für das Unternehmen Zukunftschancen darstellen
- die SWOT-Analyse bildet eine wichtige Grundlage der Strategiefindung





SWOT-Analyse

Analyse der strategischen Ausgangsituation

Umwelt:

Branchen- und Marktanalyse

- Marktentwicklung/prognose
- Wettbewerbs-dynamik
- Lieferanten
- Kunden
- exogene Faktoren



Intern:

Unternehmens-analyse

- Ressourcen
- Kernkompetenzen
- Potenziale





Wettbewerbsposition







Checkliste Zielmarkt

- Wie entwickelte sich die Branche in der Vergangenheit und wie sehen die Prognosen aus? Welche Markttrends zeichnen sich ab?
- Welches mengenmäßige und wertmäßiges Marktpotenzial und Marktvolumen wird für die einzelnen Marktsegmente prognostiziert?
- Ist der adressierte Markt/die Nische groß genug?
- Was sind die Erfolgsfaktoren der Branche?
- Welche Rolle spielen Innovation und technischer Fortschritt?
- Welche Unternehmen treten als Wettbewerber um die Gunst der Käufer im Markt auf?
- Welche Ziele/Strategien verfolgen die Mitbewerber?
- Über welches Know-how verfügen die Wettbewerber?
- Wie hoch sind die finanziellen Ressourcen der Wettbewerber?





Checkliste & Fehlerquellen Zielmarkt

- Was sind die Gründe für Erfolge und Misserfolge der Wettbewerber?
- Wie werden die Wettbewerber ggf. auf den Markteintritt des eigenen Unternehmen reagieren?
- Inwieweit ist das Unternehmen von einzelnen Lieferanten und Kunden abhängig?
- Wie werden die aktuelle und zukünftige Rendite in den Marktsegmenten beurteilt?

>>> Fehlerquellen Zielmarkt:

- Die Angaben zu Marktvolumen und -wachstum sind nicht nachvollziehbar
- Es fehlen Informationen über die Entwicklung der Branche und deren Einflussfaktoren
- Es fehlen Informationen über vergleichbare Produkte und zu erwartende Neuentwicklungen
- Die Reaktionen der Wettbewerber auf den Markteintritt werden nicht erkannt bzw. unterschätzt





4. Ziele und Strategie

Ziele

- Die Geschäftsziele setzen die Vision und Mission in Kennzahlen um
- Ziele sind also konkrete Aussagen über angestrebte Zustände und Ergebnisse, die mittels unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen

Strategien

- Strategien sind Grundsatzregelungen, die im Unternehmen mittel- und längerfristig Geltung haben
- Strategien sind Vorgaben, Richtlinien und Maximen, die die Stoßrichtung des unternehmerischen Handels bestimmen
- Die Strategiebildung und die anschließende Formulierung der Umsetzungsschritte sind ein permanenter Prozess
- Strategien bedürfen einer laufenden kritischen Überprüfung





Vorgehensweise

- Am Anfang einer Strategieentwicklung steht die Analyse der Ausgangssituation bzw. des Zielmarktes (siehe SWOT-Analyse)
- Davon abhängig sind die Ziele abzuleiten
- Der darauf folgende Schritt beinhaltet die Entwicklung einer Strategie
- Diese beschreibt, auf welchem Weg die Ziele erreicht werden sollen
- Der genaue Ablauf wird in der folgenden Abbildung dargestellt





Entwicklung der Strategie

1. Definition der Grundstrategie		
Wachstum	Konsolidierung	Rückzug
2. Definition der grundsätzlichen Wettbewerbsstrategie		
Kostenführerschaft	Differenzierung	Konzentration/Schwerpunkte

3. Formulierung der grundsätzlichen Marktfeld/Zielgruppe-Strategie

Bestehendes Geschäft

- vorhandene Märkte sichern
- intensivere Marktdurchdringung (mehr an vorhandene Kunden verkaufen)
- bessere Marktbesetzung (neue Kunden für bestehendes Angebot)

Neues Geschäft

- neue Produkte/Dienstleistungen (Produktentwicklung)
- neue Märkte/Marktsegmente (Marktentwicklung)
- Diversifikation

4. Erarbeitung der Marketing-Strategie

Gestaltung des Sortiments/ Dienstleistungsangebots Preis-/Konditionengestaltung Vertriebssystem/ Standortpolitik Kommunikationspolitik





Wettbewerbsstrategie



- wettbewerbsorientierte Strategien zielen darauf ab, sich in der Realisierung des Kundennutzens deutlich gegenüber den Wettbewerbern abzugrenzen
- sowie das künftige Verhalten des Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern festzulegen
- generell können den Kunden zwei mögliche Wettbewerbsvorteile angeboten werden:
 - Präferenz- oder Preisvorteile
- diese können entweder branchenweit oder auf ein Marktsegment beschränkt vorliegen
- im folgenden werden drei verschiedene Strategien vorgestellt
 - Umfassende Kostenführerschaft/Preis-Mengen-Strategie
 - Differenzierung/Qualitätsführerschaft/Präferenzstrategie
 - Konzentration auf Schwerpunkte/Nischenstrategie





Die Strategiematrix nach Porter



Singularität aus der Sicht des Käufers

Kostenvorsprung

Strategisches Zielobjekt
Beschränkung auf branchenweit

ein Segment

Differenzierung

Umfassende Kostenführerschaft

Konzentration auf Schwerpunkte





Umfassende Kostenführerschaft/Preis-Mengen-Strategie

• **Ziel:** der kostengünstigster Anbieter innerhalb einer Branche durch konsequente Nutzung von Kostenvorteilen, z.B. durch günstigen Einkauf, zu werden

Voraussetzung:

- ein relativ hoher Marktanteil
- Eine weitgehende Standardisierung zur Ausschöpfung von Lerneffekten
- Rationalisierungsmaßnahmen
- Technischer Fortschritt
- Kostendegression

Risiken:

- Das Unternehmen könnte ein ungewolltes "Billig-Image" bekommen
- Die Wettbewerber könnten im Preiskampf aufgrund hoher finanzieller Ressourcen ein großes Stehvermögen zeigen
- Der Wettbewerb konzentriert sich darauf neue Technologien zu entwickeln, um in einen neuen Markt einzutreten





Differenzierung/Qualitätsführerschaft/Präferenzstrategie

- Ziel: sich vom Wettbewerbsangebot abzuheben und etwas Einzigartiges zu schaffen, wodurch der Kostenfaktor an Bedeutung verliert
- Das Unternehmen kann durch die Singularität oder Besonderheit seiner Produkte und Leistungen höhere Preise am Markt durchsetzen
- Diese Einzigartigkeit kann z.B. in den folgenden Bereichen angestrebt werden
 - Qualität,
 - Design,
 - Image,
 - Technologie
 - Kundendienst





Konzentration auf Schwerpunkte/Nischenstrategie

• **Ziel**: Beschränkung der Marktbearbeitung auf ein Segment oder eine Nische

Definition Marktnische:

- Wenn durch die am Markt befindlichen Produkte und Leistungen ein bestimmter Teilmarkt nicht ausgeschöpft ist
- Die Nische sollte ausreichend groß sein, damit in der Nische genügend Kaufkraft vorhanden ist
- Außerdem sollte sie genügend Wachstumspotential beinhalten

Risiken:

- Die ausgewählte Zielgruppe kann unattraktiv werden
- Die Nische kann auch von den anderen Wettbewerbern erkannt werden
- Die Nische kann sowohl mit der Differenzierungsstrategie als auch mit der Kostenführerschaft bearbeitet werden

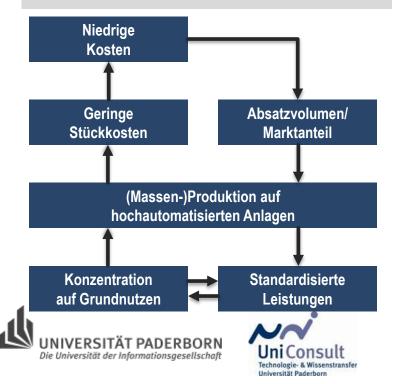




Preis- vs. Qualitätsführerschaft

Preis/Kostenführerschaft

- Schwerpunkt des Erfolgspotenzials ist die zukünftige Kostenposition
- Wettbewerb über den Preis
- Preisvorteil aus Sicht der Kunden



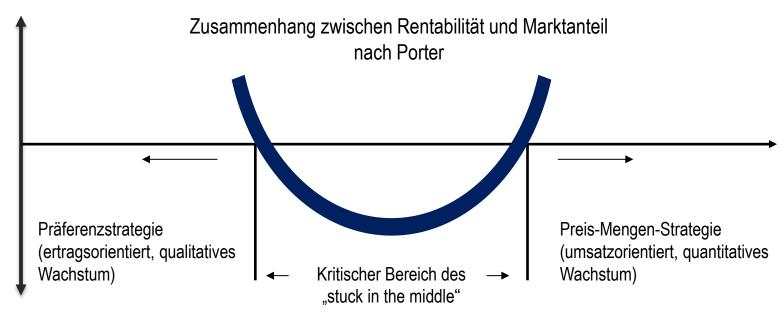
Qualitätsführerschaft

- Schwerpunkt der Erfolgspotenzials ist die zukünftige Erlösposition
- Wettbewerb über höheren Grund- und erweiterte Zusatzkosten
- Produkt-/Leistungsvorteile aus Kunden-Sicht



Entscheidung für eine dieser Strategien

- Die Entscheidung für einer dieser Strategien ist eine zentrale Voraussetzung für den Markterfolg
- Gefahr: "stuck in the middle" oder auch "zwischen den Stühlen sitzen"







Marktfeld-/Zielgruppenstrategie



 die Marktfeld-/Zielgruppenstrategie gibt die alternativen Wachstumsmöglichkeiten auf der Produkt-/Markt-Ebene an

Marktdurchdringung

hier wird versucht, im momentan bereits bearbeiteten Markt angebotene Produkte besser zu positionieren, in dem z.B. die Marketinginstrumente neu gestaltet bzw. verstärkt werden oder Produktverbesserungen erfolgen

Marktentwicklung

wenn bereits existente Produkte zusätzlich auf neuen Märkten angeboten werden, z.B. die Erschließung geografisch neuer Märkte oder Erschließung neuer Kundengruppen

Produktentwicklung

hier werden neu entwickelte Produkte auf dem bisher schon bearbeiteten Markt angeboten

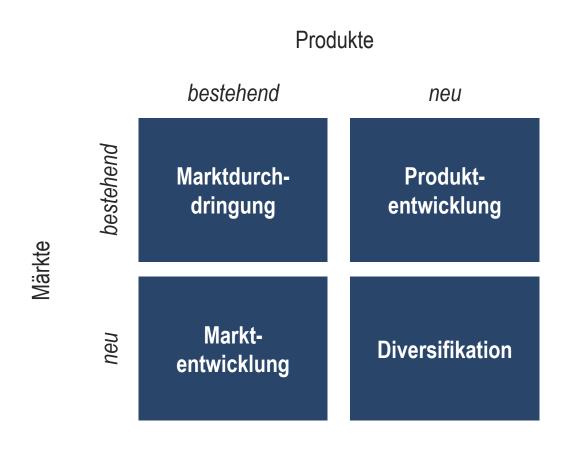
Diversifikation

dies ist der komplexeste und risikoreichste Fall, d.h. der Einstieg sowohl in neue Produkte als auch in neue Märkte, Ziel: Risikostreuung





Die Ansoff-Matrix







Checkliste und Fehlerquellen

>>> Checkliste Ziele und Strategie:

- Wurden messbare und erreichbare Ziele definiert?
- Sind die Ziele und Strategien nachvollziehbar?
- Sind die gewählten Strategien erfolgsversprechend?
- Lassen sich die Strategien in die Praxis umsetzen?
- Bieten die gewählten Strategien eine Basis für das geplante Wachstum?

>>> Fehlerquellen Ziele und Strategie:

- Die Ziele sind unrealistisch geplant
- Wachstumsperspektiven reichen für Investoren nicht aus
- Die geplante Strategie ist mit den finanziellen und personellen Ressourcen nicht umsetzbar
- Bei Start-up-Unternehmen und innovativen Projekten fehlt eine Markteintrittsstrategie





5. Leistungs- und Produktportfolio

- Hier werden die Leistungen und Produkte beschrieben, die die Grundlage des Geschäftsmodells darstellen
- Im Vordergrund steht hierbei der Nutzen, der generiert wird
- Wichtig ist zu verdeutlichen, wie sich das Leistungs- und Produktportfolio von den derzeitig bereits am Markt angebotenen Leistungen und Produkten unterscheidet

>>> Unique Selling Proposition

- Daran schließt sich die Beschreibung des Produktes oder der Dienstleistung an, also Informationen darüber
 - um welche Art von Produkten und Leistungen es sich handelt,
 - welche Funktionen und Eigenschaften diese besitzen
 - und was als neu an dieser Innovation zu betrachten ist
- Wichtig ist Transparenz für den Betrachter zu gewährleisten, meist reicht eine einfach gehaltene
 Produktskizze oder eine vollständige Beschreibung der Dienstleistung





BCG-Matrix

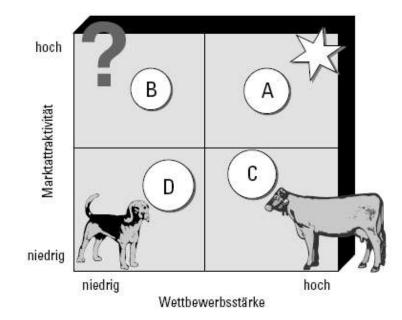


Portfolio:

- Portfolioüberlegungen bilden den Ausgangspunkt für die zukünftige Verteilung der knappen Ressourcen nach Ertrags- und Risikoaussichten in Abhängigkeit von der Markt- und Wettbewerbsposition
- in der Praxis haben sich vier Bezeichnungen innerhalb der Wettbewerbsstärke-Marktattraktivitäts-Portfolio

A "Stars" (Sterne)

- Verfügen in einem wachsenden Markt über eine gute Marktposition
- Durch die Realisierung von Mengeneffekten kann eine Kostendegression erreicht werden
- Als Normalstrategie wird empfohlen, in Stars zu investieren







BCG-Matrix



C "Cash-Cows" (Melkkühe)

- Verfügen über eine etablierte Marktposition, allerdings in Märkten mit geringen Wachstumsraten
- Bei Cash-Cows sind Kostensenkungspotenziale zu nutzen und nur noch so viele Investitionen zu tätigen, wie zur Erhaltung der Marktstellung erforderlich sind
- Es bietet sich eine Abschöpfungsstrategie an, bei der die bestehende Wettbewerbsstärke gehalten werden sollte
- Alle zusätzlichen Mittel sind jedoch in die Stars-und-Fragezeichen-Segmente zu reinvestieren

D "Poor Dogs" (Arme Hunde)

- Verfügen bei geringem Marktwachstum über eine schwache Marktposition
- Arme Hunde sind meist nicht rentabel und müssen, falls sie nicht aufgegeben werden, durch zusätzliche Mittel finanziert werden
- Es empfiehlt sich eine Desinvestitionsstrategie

B "Question Marks" (Fragezeichen)

- Bringen aufgrund ihres noch geringen Marktanteils nur einen geringen Cash-Flow
- damit die noch unbedeutende Marktstellung wesentlich verbessert werden kann, bedarf es eines hohen **Mitteleinsatzes**
- Analysen um weitere Schritte einzuleiten sind notwendig





Serviceleistungen



- Kunden möchten eine kompetente und umfassende Lösung für ein bestehendes Problem
- aus diesem Grund ist die Serviceleistung ein wichtiger Bestandteil des Produktes
- bei der Entwicklung des Servicekonzeptes sind folgende Fragen zu beantworten:
 - Welche Serviceleistungen werden angeboten?
 - Leistet das Unternehmen die Serviceaufgaben selbst?
 - Wird mit einem Servicespezialisten eine Partnerschaft eingegangen?
 - Was hat der Kunde für die Leistung zu bezahlen?
 - Welche Kulanzregelungen werden aufgestellt?
 - Werden Produktschulungen durchgeführt?
 - Wird der Kundendienst intern oder extern durchgeführt?
 - Gibt es Beratungsleistungen für den Kunden?





Rechtliche Voraussetzung



- meist bedürfen neue Produkte der Abnahme durch staatliche Stellen
- Es spricht für den Weitblick und die Seriosität des Business-/Geschäftsplanes, wenn auch zu diesen Themengebieten Angaben gemacht werden





Patente und Schutzrechte



- Wettbewerbsvorteil: wenn Produkte oder Verfahren überhaupt nicht oder nicht schnell genug nachgeahmt werden können
- Patent:
 - Ein gewerbliches Schutzrecht, das seinem Inhaber ein negatives Verbietungsrecht einräumt
 - d.h. Dritten ist es außer mit Einwilligung des Pateninhabers verboten, durch Patente geschützte Gegenstände kommerziell zu nutzen
 - Die Maximallaufzeit eines Patents beträgt 20 Jahre ab Anmeldung
- Patente werden für Erfindungen erteilt, die neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich vertretbar sind
- Eine Erfindung ist dann neu, wenn sie bis zu dem Zeitpunkt der Patentanmeldung noch nirgends auf der Welt für die Allgemeinheit zugänglich war





Patente und Schutzrechte



- Patentierbar sind Erfindungen auf technischen Gebieten, unterschieden werden:
 - Erzeugnispatente

Umfassen Sach- und Stoffpatente, die sich auf unbewegliche und bewegliche körperliche Gegenstände und chemische Stoffe beziehen

Verfahrenspatente

Umfassen Produktionsverfahren, Arbeitsverfahren

- die Erfindung muss patentfähig sein:
 - Neuheit

Die Erfindung, die vorher Anmeldung nicht schriftlich, mündlich oder in sonstiger Weise der Öffentlichkeit zugänglich gemacht worden ist

Erfinderische T\u00e4tigkeit

Der Gegenstand der Anmeldung darf sich nicht in nahe liegende Wiese aus bereits Bekannten ergeben

gewerbliche Anwendbarkeit muss gegeben sein





Patente und Schutzrechte



- von der Patentierbarkeit ausgenommen, weil nicht als Erfindung im Sinne des Patentgesetzes angesehen, sind:
 - Programme für IT-Anlagen
 - Regeln und Verfahren für gedankliche oder geschäftliche Tätigkeiten (z.B. ein Plan zur Erlernung bestimmter Fähigkeiten, ein Verfahren zur Lösung von Denksportaufgaben oder ein Plan zur Organisation einer kommerziellen Dienstleistung) als solche (§1 Abs. 2 Nr. 3, Abs. 3 PatG)
- dieser Ausschluss gilt nicht für in Programmen enthaltene oder als Verfahren formulierte Anweisungen zum technischen Handeln
- die Kosten für eine Erstanmeldung: 3000 bis 5000€ (+anwaltliche Grundgebühren)
- als weiteres Schutzrecht gilt das Gebrauchsmuster und Lizenzen
- Produkte und Verfahren, die eine Schrittmachertechnologie darstellen, können durch Patente und Gebrauchsmuster geschützt werden





Entwicklung und Qualitätssicherung



- die Erläuterung des technischen Entwicklungsstands betreffen meist die hochinnovativen Produkte und kaum die innovativen Dienstleistungen
- falls es sich um ein innovatives Produkte handelt, sind folgende Punkte zu betrachten:
 - Gibt es bereits Machbarkeitsstudien?
 - Existiert ein Prototyp?
 - Steht das Produkt vor der Markteinführung?
 - Sind bereits Pilotkunden angesprochen worden?
 - Wurde das Produkt auf Testmärkten erprobt?
 - Befindet sich das Produkt schon in der der Serienfertigung?
- die Veranschaulichung worin die Innovation liegt und welcher Vorsprung gegenüber
 Wettbewerbern gegeben ist, ist sehr wichtig
- im Businessplan muss darauf eingegangen werden, welche Qualitätssicherungsmaßnahmen geplant sind und wie die Einhaltung der Qualitätsstandards langfristig gesichert ist





Checkliste Leistungs- und Produktportfolio

- Worin besteht der innovative Charakter des Leistungs- und Produktportfolio?
- Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?
- Welche Garantie- und Servicepolitik wird verfolgt?
- Durch welche Merkmale erringt das Produkt oder die Dienstleistung eine Alleinstellung?
- Sind Partnerschaften oder zusätzliche Dienstleistung erforderlich, um das Produkt und die Dienstleistung voll zu Geltung zu bringen?
- Welche gesetzlichen Vorschriften, Normen oder Standards sind zu erfüllen?
- Wie ist die Patent- bzw. Schutzrechtssituation?
- In welchem Entwicklungsstadium befinden sich die Produkte und Dienstleistungen?
- Welche weiteren Entwicklungsschritte sind geplant?
- Welche Ressourcen sind für eine Weiterentwicklung vorhanden?
- In welchen Bereichen liegen Entwicklungsrisiken und wie wird diesen Risiken begegnet?





Fehlerquellen Leistungs- und Produktportfolio

- Die Erläuterung und die Quantifizierung des Kundennutzens fehlen
- Es liegt keine erkennbare Überlegenheit der Produkte und Leistungen gegenüber dem Wettbewerb vor
- Die Ausführungen erhalten zu viele technische Ausdrücke





6. Marketing und Vertrieb

Marketing:

- Ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen M\u00e4rkte ausgerichteten Unternehmensaktivit\u00e4ten
- Ziel: Kunden langfristig zu begeistern
- Ist die integrative Kraft zwischen dem im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten stehenden Kunden und den einzelnen Unternehmensfunktionen
- Unterscheidung zwischen operativen und strategischen Marketing





Strategisches vs. Operatives Marketing

Strategisches Marketing:

- Ziele werden für die kommenden 5 Jahre festgelegt
- die notwenigen Mittel zur Zielerreichung werden definiert

Ziel

 es geht hier um die grundlegende Kenntnis der Märkte und Produkte sowie die Auswahl der geeigneten Strategien

Operatives Marketing:

- ist kurzfristig angelegt, Zeitraum bis zu einem Jahr ab
- Planung und Durchführung der aktiven Marktbeeinflussung

Ziel

- hier werden die Entscheidungen über den Einsatz der Marketinginstrumente – auch Marketing-Mix genannt – getroffen
- der Marketing-Mix ist die Gestaltung und Abstimmung der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik





Konkrete operative Maßnahmen

- Bestimmung der kurzfristigen Absatzziele auf der Grundlage der langfristigen Planung und auf Basis von kurzfristigen konjunktur- und saisonspezifischen Bedarfs- und Absatzprognosen, ausgedrückt in Umsatzgrößen und Marktanteilen
- Festlegung und Abstimmung der Marketinginstrumente im Einzelnen
- Kurzfristige Budgetplanung für die Durchführung der Maßnahmen
- Einteilung des Einsatzgewichtes und der Einsatzzeiten der einzelnen Marketingmaßnahmen auf die konkreten Tage, Wochen und Monate des Jahres
- Prüfung der Pläne, Rückkopplung mit der strategischen Marketingplanung, Abstimmung mit den übrigen kurzfristigen betrieblichen Teilplänen, insbesondere mit den Jahresfinanzplan sowie Genehmigung der Pläne

Die 4 P

- Product (Produkt- und Leistungspolitik)
 - Welche Eigenschaften haben die angebotenen Produkte und Leistungen, um die relevanten Kundenbedürfnisse zu erfüllen?
- Price (Preis- und Konditionenpolitik)
 - Welcher Preis kann berechnet werden und welche Ziele werden mit der Preisstrategie verfolgt?
- Placement (Distributions-/Vertriebspolitik)
 - Wie soll das Produkt zum Kunden gelangen?
- Promotion (Kommunikationspolitik)
 - Mit welchen Kommunikationsmitteln soll der Kunde die Vorteile des Produktes vermittelt bekommen?





Marketinginstrumente

Produkt Preis Listenpreis Qualität Zusatzoptionen Rabatte Mengenzu- und Produktlinien/Sortiment Service abschläge Zahlungsziele Garantieleistung Zielmarkt Kommunikation Distribution Absatzkanäle Werbung Absatzmittler Verkaufsförderung Öffentlichkeitsarbeit Standort Warenlogistik Messen





Marktsegmentierung und Positionierung



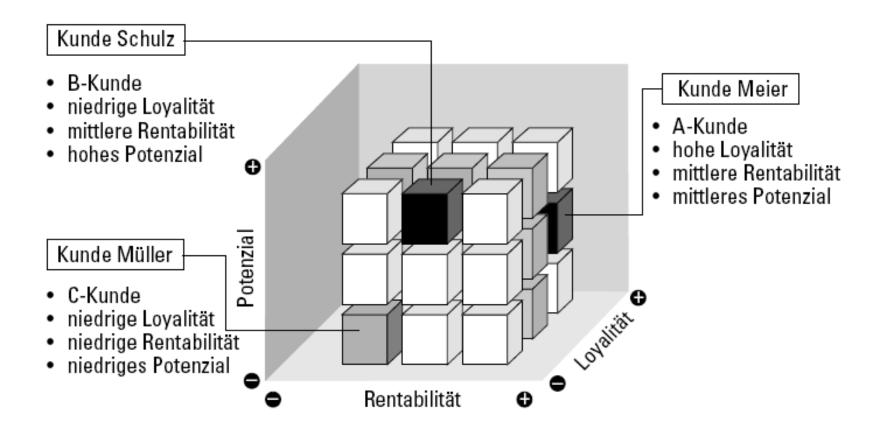
Ziel:

- Zerlegung eines Marktes in Teilmärkte, in denen die Kunden auf den Einsatz der Marketinginstrumente jeweils gleichförmiger reagieren als die Kunden im Gesamtmarkt
- die Kundenwünsche und –bedürfnisse sollen mit einem möglichst exakt auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichteten Angebot besser erfüllt werden als dies dem Wettbewerb gelingt
- derzeitige und potenzielle Kunden sind daher in sinnvoll abgrenzbare Marktsegmente einzuteilen
- zwei Bedingungen der Marktsegmente:
 - Die Zahl der Kunden sowie deren Einkaufgewohnheiten müssen zur Schätzung der Umsätze bekannt oder feststellbar sein
 - Die Kunden eines Segments müssen mit einer einheitlichen Vermarktungsstrategie erreichbar sein





Verbesserung der Markt- /Kundenbearbeitung durch Segmentierung







Grundlage einer Kundensegmentierung

- Wer kauft gegenwärtig und zukünftig die Produkte und Dienstleistungen?
- Wie viele Kunden gibt es gegenwärtig und zukünftig?
- Wie und wo kaufen die Kunden ein?
- Nach welchen Kriterien kaufen die Kunden ein?
- Wie können die Kunden zu Gruppe oder Segmenten zusammengefasst werden?





Vorgehen einer Segmentierung

- Erkennen der relevanten Kundenbedürfnisse und Probleme der Kunden
- Definition ausreichend großer Kundensegmente
- Gestaltung eines kompetenten Angebotes in Form von Produkten und Leistungen
- Definition der Einzigartigkeit durch Abgrenzung vom Wettbewerb
- Ansprechen der subjektiven Wahrnehmung der Kunden
- Sicherstellung der Kundenzufriedenheit nach dem Kauf
 - Der durch die Segmentierung entstehende Zielmarkt muss groß genug sein, damit ein Geschäft profitabel ist





Ziele der Marktsegmentierung

- Wettbewerbsvorteile
 - Die Konzentration auf ausgewählte Kundenbedürfnisse führt zu hohem Kundenutzen, wodurch wiederum die Absatzchancen deutlich erhöht werden
- Kostenvorteile
 - Die Marketinginstrumente k\u00f6nnen gezielt eingesetzt werden, es ergeben sich geringere Streuverluste, bei undifferenziertem Vorgehen ist der Aufwand erheblich h\u00f6her und der Erfolg geringer
- Imagevorteile
 - Kundenorientierte Speziallösungen schaffen ein gutes Image





Produkt- und Leistungspolitik

Ziel:

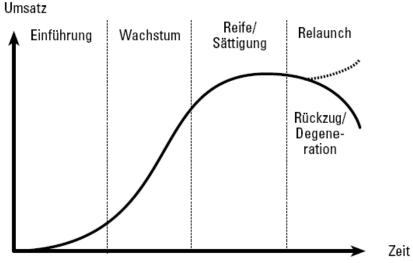
- Marktgerechte Gestaltung des Produkt- und Leistungsprogrammes eines Unternehmens
- Erreichung eines positiven Image sowie einer besseren Positionierung auf hart umkämpften Märkten im Vordergrund
- beinhaltet:
 - die Breite und Tiefe des Produktionsprogrammes
 - die Entscheidung über wesentliche Produkt- und Dienstleistungseigenschaften
 - Aspekte der Servicepolitik; mögliche Entscheidungen im Rahmen des Produktlebenszyklus
- Kunden wünschen sich oftmals eine kompetente Lösung eines Problems, welche den Service und eine angemessene Garantie beinhaltet





Fragestellungen der Servicepolitik

- Zu welchem Zeitpunkt wird der Service offeriert?
- Welche Art und welchem Umfang soll das Serviceangebot haben?
- Wo wird der Service geleistet?
- Besteht eine gesetzliche Verpflichtung, die Serviceleistung bereitzuhalten?
- Ist es beabsichtigt, den Service kostenlos/kostenpflichtig bereitzustellen?







Preispolitik



- Ziel:
 - Festlegung des Preisniveaus
 - Auswahl der für das Unternehmen am besten geeigneten Preisstrategie
 - Sowie der Konditionenpolitik
- die getroffen Maßnahmen im Rahmen der Preispolitik wirken sich direkt auf Umsatz und Gewinn aus
- für eine optimale Preispolitik ist die Kenntnis der Nachfrage, der Kostenstruktur und der Wettbewerber notwendig:
 - Um die Nachfrage zu messen, wird die Preiselastizität der Nachfrage bestimmt
 - Die Kostenstruktur ist zur Ermittlung der Preisuntergrenze von Bedeutung und damit zur Festlegung, zu welchen Preisen mittel- und langfristig Gewinne erwirtschaftet werden können
 - Die Kenntnisse über Wettbewerber und etwaige Ersatzprodukte sind wichtig, um abschätzen zu können, wie Wettbewerber auf die Preisstrategie bzw. Preisänderung reagieren werden





Methoden zur Preisfestsetzung

- Bei der nachfragorientierten Preisfestsetzung wird versucht zu ermitteln, wie viel ein Kunde oder die Kunden aus einem Marktsegment bereit sind, für ein bestimmtes Produkt und eine bestimmte Leistung zu bezahlen
- Bei der kostenorientierten Preisfestsetzung werden die Kosten eines Produktes ermittelt und dann mit einem gewissen Zuschlag verkauft
- Bei der wettbewerbsorientierten Preisfestsetzung orientiert sich das Unternehmen am so genannten Leitpreis, d.h. am preis des Marktführers bzw. dem Durchschnittpreis der Branche, und setzt den eigenen Preis relativ hierzu fest
- Eine zukunftsorientierte Form ist das Value-Based-Pricing dies macht den preis am Nutzen und Mehrwert für den Kunden fest



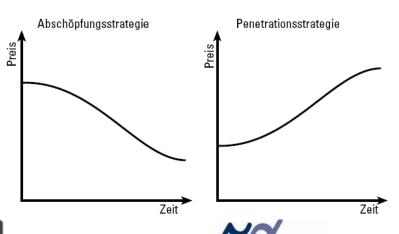


Penetrations- vs. Abschöpfungsstrategie

Penetrationsstrategie:

- das Unternehmen nimmt eine temporäre Unterdeckung der Kosten in Kauf, um mit niedrigen Anfangspreisen möglichst schnell den Markt zu durchdringen
- erfordert sehr hohe Anfangsinvestitionen
- Gerade für Start-up-Unternehmen birgt die Penetrationsstrategie ein großes finanzielles Risiko

Unterschiedliche Preisstrategien



Abschöpfungsstrategie:

- auch Skimming-Strategie
- Ziel ist es möglichst schnell einen großen Ertrag zu erwirtschaften
- das Produkt wird mit einem relativ hohen Preis eingeführt, der bei zunehmender Verbreitung des Produktes kontinuierlich gesenkt wird
- Voraussetzung: strategischer Wettbewerbsvorteil eine neuen Produktes/Leistung

Vertriebspolitik



- Auf welchem Wege gelangen die Produkte und Dienstleistungen zum Kunden?
- Beinhaltet
 - Die Planung der Vertriebskanäle
 - Und die dafür erforderliche Logistik
- die Entscheidung über den sinnvollen Einsatz eines bzw. mehrerer Vertriebskanäle ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig, z.B.:
 - der Art und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte und Dienstleistungen
 - sowie den Umweltbedingungen des Unternehmens
- Fragen, die es zu beantworten gilt:
 - Wie groß ist die Kundenzahl?
 - Ist eine umfangreiche Verkaufsberatung nötig?
 - Welcher Zugang zum Markt und welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen dem Unternehmen zur Verfügung?





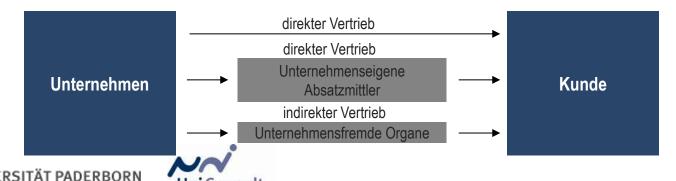
Vertriebssysteme

Direkter Vertrieb:

- Die Produkte/Dienstleistungen gelangen über eigene Vertriebsorgane direkt an den Kunden
- Eignet sich für technisch komplizierte und beratungsintensive Produkte
- Ist anfangs meist mit h\u00f6heren Kosten verbunden, hat aber den Vorteil dass sehr schnell auf Kundenbed\u00fcrfnisse und Ver\u00e4nderungen reagiert werden kann

Indirekter Vertrieb:

- Die Produkte/Dienstleistungen gelangen über betriebsfremde Vertriebsorgane zum Kunden
- Eignet sich für wenig komplizierte und selbsterklärende Produkte
- Der Vertriebspartner verlangt für seine Dienste eine gewisse Marge, die allerdings nur anfällt, wenn die Produkte auch verkauft werden



Vertriebssysteme

Eigene Verkaufs- und Handelspartner

- Werden dann eingesetzt, wenn komplexe Produkte verkauft werden sollen
- Der Verkäufer braucht dabei gute Produktkenntnisse
- Persönliche Kundenbesuche sind nötig, die natürlich sehr aufwendig sind
- Ein eigener Vertrieb ist teurer und lohnt sich nur bei relativ aufwendigen Produkten

Externe Vertreter

- Vertreiben Produkte verschiedener Hersteller über spezialisierte Firmen, die die Funktion des eigenen Verkäufers übernehmen
- Kosten bei erfolgreichen Verkauf relativ viel Geld
- Dieser Vertriebskanal ist unter dem Aspekt der Risikobegrenzung attraktiv

Franchising

 Ermöglicht rasches geographisches Wachstum bei gleichzeitiger Kontrolle über das Vertriebskonzept ohne hohe eigene Investitionen





Vertriebssysteme

Großhändler

- Die über gute Kontakte verfügen, können kleine Unternehmen, die weniger gute Kontakte haben, unterstützen
- Die Spanne des Großhandel ist im Durchschnitt hoch

Partnering

 Als Kooperation mit anderen Unternehmen auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen, insbesondere auch im Vertrieb

Call Center

- Dienen der Vertriebsintensivierung und Vertriebsunterstützung
- Wenig erklärungsbedürftige Produkte/Leistungen können über Call Center vertrieben werden

Internet

 Die Vorteile im Electronic Commerce liegen insbesondere in der Schnelligkeit, Kostenersparnis und Reichweite





Kommunikationspolitik



- Ziel:
 - Aufmerksamkeit erzeugen
 - Informationen zu transportieren
 - Den Kunden vom Nutzen des Produktes zu überzeugen
 - Ein dauerhaftes Vertrauensverhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten zu schaffen.
- Die Planung und Durchführung der Aktivitäten aus dem Bereich der Kommunikationspolitik lassen sich in sechs Phasen einteilen
 - 1) Festlegung der Ziele der Kommunikationspolitik
 - 2) Auswahl der Zielgruppen
 - 3) Bestimmung des Budgets
 - 4) Auswahl der Aktivitäten und Werbemittel
 - 5) Durchführung der Kampagnen
 - 6) Werbeerfolgskontrolle





Instrumente der Kommunikationspolitik

Werbung

- Mit der Werbung soll der Kunde direkt erreicht und informiert werden
- Die so genannte AIDA-Formel stellt das Wirkungspotenzial der Werbung dar
 - Aufmerksamkeit (Attention) auf das Produkt
 - Interesse (Interest) wecken
 - Den Kaufwunsch (Desire) hervorrufen
 - Und schließlich Kaufimpulse (Action) auslösen
- Klassische Werbemittel sind:
 - Fernsehen, Hörfunk, Kino, Tageszeitungen, Zeitschriften, usw.
- Werden mehrere Werbemittel ins Auge gefasst, ist eine Werbestreuplanung unerlässlich, die folgende Frage beantworten sollte:
 - Wie oft wird die Werbung wann und wie erscheinen?





Instrumente der Kommunikationspolitik

Verkaufsförderung/Sales Promotion

- Die Verkaufsförderung wir Absatzmittlern zur Verfügung gestellt
- Mögliche Maßnahmen sind:
 - Schaufenstergestaltung, Verkaufsförderungsmappen, Preiskataloge, usw.

Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations

- Soll dazu beitragen, die öffentliche Meinung über ein Unternehmen positiv zu beeinflussen
- Die aktive Gestaltung ist wichtig
- Durch eine gute Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kann die Chance genutzt werden, sich vorteilhaft zu präsentieren, Imagepflege zu betreiben und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen

Messen und Ausstellungen

 Auf einer Messe können wertvolle Kontakte im Absatzbereich geknüpft, die Verbindung zu Zulieferfirmen intensiviert, der Markt und Wettbewerb beobachtet sowie ggf. neue Mitarbeiter rekrutiert werden







Definition:

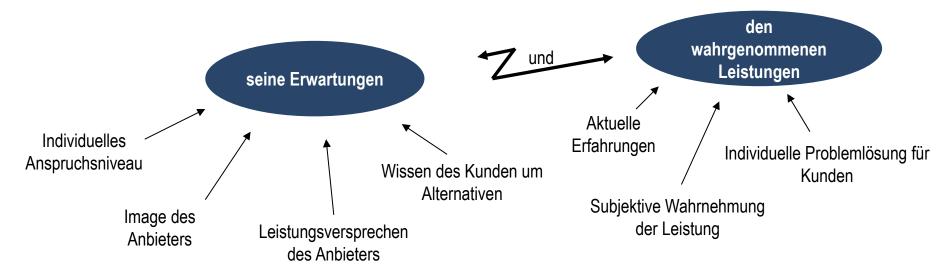
- Ist der Zustand, in dem die vom Kunden wahrgenommene Leistung seine Bedürfnisse und Erwartungen übersteigt
- die Erwartungen des Kunden bilden sich durch Versprechen, die Anbieter z.B. im Rahmen der Kommunikationspolitik abgeben
- die Kundenzufriedenheit bildet damit einen der wesentlichen Pfeiler des langfristigen Unternehmenserfolgs
- der erfolgreiche Einsatz der Marketinginstrumente kann an einer hohen Kundenzufriedenheit abgelesen werden





 Das Streben nach hoher Kundenzufriedenheit bedeutet somit die permanente, schnelle und flexible Ausrichtung der aus Kundensicht relevanten Leistungsprozesse des Unternehmens auf die Erwartungshaltung des Kunden

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichsprozesses des Kunden zwischen







- Zwischen Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsverhalten besteht ein Zusammenhang
- Enttäuschte Kunden sind nicht nur verloren, sie beeinflussen auch andere Kunden negativ aufgrund ihrer schlechten Erfahrungen

Der Kunde erhält mehr als er erwartet

vollkommen zufrieden sehr zufrieden



Überzeugte Kunden

Aktives positives Verhalten bzgl. Wiederkauf und Weiterempfehlung Der Kunde erhält in etwa das, was er erwartet

zufrieden



Zufriedene Kunden

Passives Verhalten bzgl. Weiterempfehlung Der Kunde erhält weniger als er erwartet

weniger zufrieden

unzufrieden





Enttäuschte Kunden

Aktives negatives Verhalten bzgl. Wiederkauf und Weiterempfehlung





Eine hohe Kundenzufriedenheit ermöglicht:

- Eine lang anhaltende Kundenbeziehung
- Aufgrund einer entstandenen Vertrauensbasis k\u00f6nnen Zusatzverk\u00e4ufe (Cross-selling) und ein h\u00f6heres
 Preisniveaus (Up-selling) realisiert werden
- Die Senkung der Marketingkosten, da fehlgeleitete Ausgaben zur Akquisition neuer Kunden reduziert werden können

Customer Relationship Management (CRM):

- Sorgt für die professionelle Umsetzung der Marktsegmentierung im Unternehmen
- Grundidee ist die systematische und aktive Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf
 - Einen optimalen Ausbau und eine optimale Pflege bestehender Kundenbeziehungen
 - Den Aufbau neuer Kundenbeziehungen
 - Die Optimierung dieser Prozesse durch sinnvollen Einsatz neuer Technologien





Checkliste Marketing und Vertrieb

- Welchen Absatz (Menge) und Umsatz (Wert) strebt das Unternehmen an (Prognose)?
- Welche Preise sollen erzielt werden?
- Nach welchen Kriterien werden die Preise gebildet?
- Wie hoch soll die Gewinnspanne sein (Schätzung)?
- Welche Zahlungsziele räumt das Unternehmen ein?
- Welche Zielgruppen werden durch welche Vertriebskanäle am besten erreicht?
- Wie wird die Aufmerksamkeit der Zielgruppenkunden auf die Produkte und Leistungen gelenkt?
- Welche Art von Werbemittel soll genutzt werden?
- Welche Absatz-/Verlaufsförderungsmaßnahmen werden genutzt?
- Wie hoch ist der Kostenaufwand, um einen Kunden dauerhaft zu binden?





Checkliste & Fehlerquellen Marketing und Vertrieb

- Welche Anforderungen (Anzahl, Qualifikation und Ausrüstung der Mitarbeiter) sind seitens des Vertriebes zu erfüllen, um die Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen? Welche Ausgaben sind dafür eingeplant?
- Wie werden sich der Absatz und das Ergebnis auf die einzelnen Vertriebskanäle verteilen (Schätzung)?
- Welcher Marktanteil je Vertriebskanal kann erreicht werden?
- Welche Ausgaben fallen bei der Einführung der Produkte und Dienstleistungen sowie im weiteren Verlauf voraussichtlich an?

>>> Fehlerquellen Marketing und Vertrieb:

- Die Marketingplanung und Marketingbudgets sind zu wenig detailliert
- Der Einsatz der Marketinginstrumente ist nicht genügend aufeinander abgestimmt
- Es fehlen Kundenbindungsmaßnahmen





7. Management, Personal und Organisation

Management und Personal:

- das Potenzial des Managementteams und der Mitarbeiter ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Initiative
- Zu den wichtigsten Eigenschaften des Managements z\u00e4hlen die so genannten soft skills:
 - Fachliches und unternehmerisches Know-how → unternehmerische Erfahrung
 - soziale Kompetenz → Teamfähigkeit
 - Kommunikations- und Führungsfähigkeit → Delegation
 - Branchen- und Marktkenntnisse → Sensibilität: Branchenverständnis, größtmögliche Flexibilität
 - "Networking" und Visionskraft
- eine Auflistung noch vorhandener Schwächen, personeller Engpässe und die geplanten Maßnahmen zur Behebung dieser Defizite gehören in die Ausführungen eines Business-/Geschäftsplanes





Management, Personal und Organisation



- entscheidend ist, dass:
 - im Managementteam sich ergänzende Fähigkeiten und Qualifikationen vorhanden sind
 - eine gemeinsame Vision der Führungsmannschaft zu erkennen ist
 - aus dem Business-/Geschäftsplan hervorgeht, dass selbst bei Rückschlägen nicht sofort aufgegeben wird, sondern weiter intensiv an der Realisierung der Ziele gearbeitet wird
- vorteilhaft ist es, wenn im Führungsteam Mitarbeiter mit fachlicher und unternehmerischer Erfahrung t\u00e4tig sind
- nach der Information über das Management sind die Mitarbeiter, die Schlüsselpositionen im Unternehmen halten, vorzustellen
- für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens sind die Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter wichtig aufzuzeigen





Prozessorganisation



- eine effiziente Prozessorganisation sorgt für:
 - Eine optimale Auslastung bzw. Anpassung der Kapazitäten, die Minimierung der Durchlaufzeiten
 - Die dauerhafte Sicherung der Qualität
 - die Klärung möglicher Partnerschaften und des eventuellen Fremdbezugs von Produkten und Leistungen
- wichtig ist die Beschränkung auf die Kernkompetenzen, d.h. auf die Potenziale und Fähigkeiten, welche den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen
- das Ergebnis der fundierten Analyse der Wertschöpfungskette legt offen, auf welchen Gebieten und Feldern das Eingehen von Partnerschaften sinnvoll sein kann





Prozessorganisation

Kette wertsteigernder Aktivitäten

Unterstützende Aktivitäten

Unternehmensstruktur				
Personalmanagement				
Technologieentwicklung				
Beschaffungsmanagement				
Interne Logistik	Produktion	Marketing und Vertrieb	Externe Logistik	Kunden- dienst

Primäre Aktivitäten





Prozessorganisation

- Aktivitäten die außerhalb der Kernkompetenzen und des gewählten Fokus liegen, sollten Dritten übertragen werden
- Bei jeder T\u00e4tigkeit stellt sich die Frage, selbst machen oder nach au\u00dden vergeben (Make-or-buy)
- Make-or-buy-Entscheidungen sind bewusst und nach Abwägung der Vor- und Nachteile zu treffen:
 - Strategische Bedeutung: Leistungen, die wesentlich zum Wettbewerbsvorteil beitragen, sind für das Unternehmen von strategischer Bedeutung
 - Beste Eignung: Jede unternehmerische T\u00e4tigkeit erfordert spezifische F\u00e4higkeiten, die im Unternehmerteam nicht unbedingt vorhanden sind
- Sollte, d.h. Win-Win-Situation entsteht

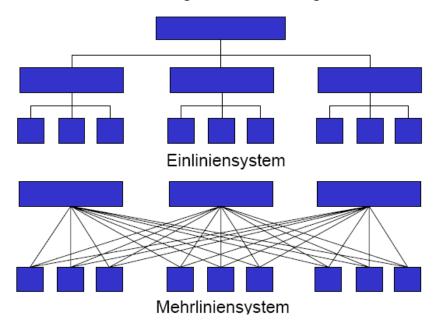




Aufbauorganisation



- die Gliederung des Unternehmens in arbeitsteilige Einheiten und deren Koordination
- im Rahmen der Aufbauorganisation werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festgelegt
- Die Visualisierung der Aufbauorganisation wird Organigramm genannt



Quelle: Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, Stuttgart 1994, S. 65.





Checkliste und Fehlerquellen

>>> Checkliste Management und Personal:

- Über welche komplementären Fähigkeiten verfügt das Führungsteam?
- Bestehen Lücken im Führungsteam?
- Welche entscheidenden Positionen müssen noch besetzt werden?
- Was sind die Schlüsselqualifikationen des Unternehmens?
- Welche Qualifikationen und Erfahrungen besitzen die Mitarbeiter in Schlüsselqualifikationen?
- Welches Entlohnungssystem wird angewendet?

Fehlerquellen Management und Personal:

- Schlüsselpositionen, z.B. Finanzen, sind nicht ausgewogen besetzt
- Es fehlen Vertretungsregelungen für Schlüsselqualifikationen
- Es wird nicht ausreichend in die Personalentwicklung investiert





Checkliste und Fehlerquellen

>>> Checkliste Prozess- und Aufbauorganisation:

- Wo liegen die Kernkompetenzen?
- Welche Leistungen werden selbst erbracht, was wird zugekauft (Make-or-buy-Entscheidung)?
- Welche Geschäftspartner werden in den Leistungserstellungsprozess einbezogen?
- Können Kapazitäten kurzfristig angepasst werden?
- Existieren Maßnahmen zur Qualitätssicherung?
- Wie sieht die Organisationsstruktur des Unternehmens aus?
- Wo liegen die Schwachpunkte der derzeitigen Organisationsstruktur?

>>> Fehlerquellen Prozess- und Aufbauorganisation:

- Prozessrisiken werden nicht systematisch analysiert
- Eine systematische Bewertung der Kooperationspartner fehlt





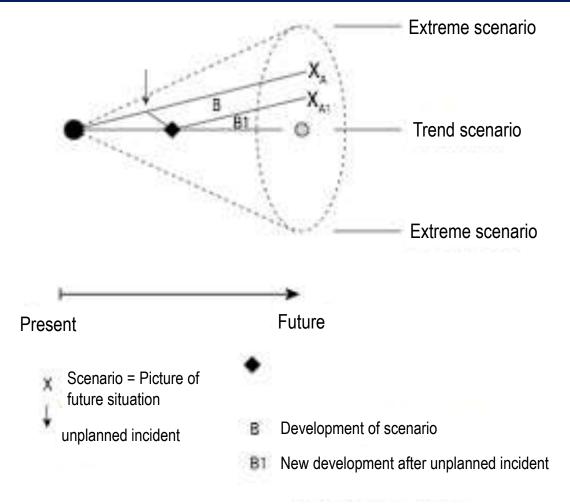
8. Chancen & Risiken

- Bei den Chancen ist zu erläutern, welche zusätzlichen Erfolgspotenziale in der unternehmerischen Initiative stecken und unter welchen Bedingungen diese realisiert werden können
- Zukünftige Wachstumschancen und außergewöhnliche Geschäftsmöglichkeiten.
- Risiken sind Ereignisse, die sich negativ auf den Unternehmenswert auswirken
- Je höher die Risiken eines Unternehmens, desto höher sind dessen Kapitalkosten
- Es lassen sich die folgenden Risikoarten unterscheiden:
 - Umfeldrisiken k\u00f6nnen beispielsweise durch neue Gesetzgebungen oder sich ver\u00e4nderndes Wettbewerberverhalten auftreten.
 - Operative Risiken und Ereignisrisiken k\u00f6nnen im Tagesgesch\u00e4ft auftreten, wie z. B. technisches oder menschliches Versagen oder Naturkatastrophen.
 - Kreditrisiken entstehen durch nicht beglichene Forderungen.





Erstellen verschiedener Szenarien







9. Finanzplanung

>>> Bedeutung der Finanzplanung:

- in der Finanzplanung werden alle in den vorhergehenden Kapiteln durchgeführten Analysen in konkrete Zahlen umgesetzt, die Aufschluss über die Zukunft des Unternehmens erlauben
- der Unternehmer zeigt mit einer umfassenden Finanzplanung, dass er sich intensiv mit der Zukunft seines Unternehmens auseinander gesetzt hat und diese aktiv bestimmen möchte
- wichtig: regelmäßig unterjährige Überprüfung und Anpassung der Finanzplanung, um schnell auf Veränderungen reagieren und mögliche Engpässe und Unstimmigkeiten frühzeitig aufzeigen zu können





Bestandteile und Aufbau der Finanzplanung

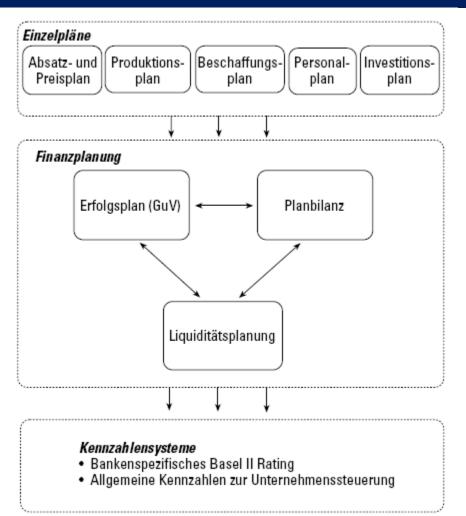


- setzt sich zusammen aus:
 - Erfolgsplanung (Gewinn- und Verlustrechnung)
 - Bestimmt die Gewinne bzw. Verluste in den einzelnen Planungsperioden
 - (Plan-)Bilanz
 - Hier wird die Vermögenslage des Unternehmens zum Ende der jeweiligen Planungsperiode nach Mittelherkunft und Mittelverwendung dargestellt
 - Liquiditätsplan
 - Mit ihrer Hilfe werden die zum jeweiligen Zeitpunkt verfügbaren Geldmittel den Auszahlungen gegenübergestellt, um den Finanzierungsbedarf zu ermitteln
- diese drei Rechnungen sollten jedoch nicht isoliert betrachtet werden, sondern im Rahmen des gesamten Controllingprozesses als Einheit aus Planung, Steuerung und Kontrolle verstanden werden





Bestandteile und Aufbau der Finanzplanung



- Die Zahlen aus der Finanzplanung gehen in Kennzahlensysteme ein, die zur Steuerung und Beurteilung des Unternehmens im Branchenvergleich dienen
- Zusätzlich zu den Daten der vergangenen drei bis fünf Jahre sollten für die kommenden drei bis fünf Jahre Planzahlen vorgelegt werden
- Diese Daten sollten auf Monatsbasis angegeben werden, jenseits dieses Zeitraums reichen Quartalsdaten aus

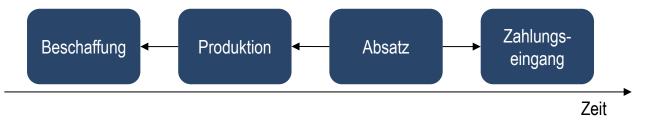




Einzelpläne



- von der Betrachtung der sich ergebenden Verkaufsziele lassen sich die folgenden Pläne aufstellen:
 - Absatz- und Preisplan, auch Preis-Mengen-Gerüst genannt, ergibt den Umsatzplan
 - Produktionsplan
 - Beschaffungsplan
 - Personalplan
 - Investitionsplan
- der zeitliche Zusammenhang der einzelnen Vorgänge wird in der Abbildung deutlich
- wenn zu einem Zeitpunkt eine bestimmte Menge eines Produktes abgesetzt werden soll, muss vorher produziert werden, und dafür ist wiederum Material zu beschaffen
- die Einzahlungen aus den Verkäufen gehen meist später ein als die Auszahlung für die Käufe fällig sind







Absatzplanung

- Es werden die in den einzelnen Perioden erwarteten Verkäufe in Stückzahlen prognostiziert
- Je nach Komplexität und Tiefe des Vertriebssortiment sollte hier auf Basis von Produktgruppen bzw.
 Einzelprodukten oder Dienstleistungen geplant werden
- Wichtig: die mit dem Verkauf verbundenen Erlöse (z.B. Skonti und Rabatte) festhalten

Produkte	1.	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal			
	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Ju <u>n</u>	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez		
Produkt A	0	2	3	3	4	5	6	7	8	7	5	3	53	
Produkt B	300	270	320	360	440	340	280	300	300	360	320	340	3 930	
Gebindegröße 1	200	210	240	240	240	240	200	200	200	240	240	240	2 690	
Gebindegröße 2	100	60	80	120	200	100	80	100	100	120	80	100	1 240	
Produkt C	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	4	8	18	



Tabelle 1: Absatzplan (Stück) auf Monatsbasis

Produkte	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
Produkt A	5	12	21	15	53
Produkt B	890	1 140	880	1 020	3 930
Gebindegröße 1	650	720	600	720	2 690
Gebindegröße 2	240	420	280	300	1 240
Produkt C	0	1	3	14	18



Tabelle 2: Absatzplan (Stück) auf Quartalsbasis





Produktions- und Beschaffungsplanung

Produktionsplanung

Setzt den geplanten Absatz in ein Produktionsprogramm unter Berücksichtigung der Produktionszeiten um

Beschaffungsplanung

Befasst sich mit dem Einkauf der zur Erstellung der prognostizierten Absatzmenge benötigten Produktionsfaktoren wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

Stücklisten	Rohstoff A	Rohstoff B	Rohstoff C	Rohstoff D
Produkt A	5	3	0	0
Produkt B	2	0	0	2
Produkt C	1	0	5	1

Tabelle 4: Stücklisten

Bestell-	1	. Quart	al	2. Quartal			3. Quartal			4	Gesamt		
mengen	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
Rohstoff A	655	735	901	705	591	636	641	757	669	703	642	593	8 228
Rohstoff B	9	9	12	15	18	21	24	21	15	9	0	6	159
Rohstoff C	0	0	5	0	5	5	5	10	20	40	40	45	175
Rohstoff D	640	720	881	680	561	601	601	722	644	688	642	582	7 962

Tabelle 5: Beschaffungsplan (Stück)





Mit Hilfe der Stücklisten lässt sich einfach das Beschaffungsprogramm planen

Das Ergebnis der Verknüpfung der Stücklisten mit dem geplanten Produktionsprogramm unter Berücksichtigung des Vorlaufs des Einkaufs führt zur Beschaffungsplanung

Personal- und Investitionsplanung

- Es muss sichergestellt werden ,dass alle notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen erfüllt sind, damit zum vorgesehenen Zeitpunkt die Produktion beginnen kann
- Ggf. müssen erst neue Mitarbeiter eingestellt und Investitionen getätigt werden

Mitarbeiter	1.	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal		
	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
Geschäftsführer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sekretariat	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Buchhaltung	- 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Beschaffung	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Vertrieb	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Produktion	20	20	20	21	22	25	25	28	28	28	28	28	

Tabelle 6: Mitarbeiterplan



Alle hier aufgestellten Einzelpläne sind durch die Formulierung der getroffenen Annahmen zu konkretisieren

Wichtige Fragen:

- Nutzungsdauer von Investitionsgütern, d.h. Zeitpunkt von Ersatzinvestitionen
- Produktionszeiten, d.h. Vorlauf der Produktion vor dem Absatz
- Lieferzeiten, sowohl Beschaffungsseite als auch Absatzseite





Finanzplanung

- die Planung auf Sachgrößen ist nun durch eine Bewertung der Sachgrößen sowie die Spezifizierung weiterer Annahmen abzurunden
- durch die Interdependenzen der Einzelplanungen untereinander und mit der Finanzplanung entsteht sehr schnell ein komplexes Geflecht der einzelnen Komponenten
- Ziel muss es sein, die wesentlichen Zusammenhänge darzustellen, ohne sich in das Ergebnis unwesentlich beeinflussende Details zu verlieren
- die Gliederung der Erfolgsrechnung sowie der Planbilanz sollte sich an den gesetzlichen Vorgaben orientieren, bzw. sich an eventuelle Anforderungen der Adressaten anpassen







- zwei Verfahren:
 - 1) Gesamtkostenverfahren
 - 2) Umsatzkostenverfahren
- die Gliederung kann nach dem Grundschema der GuV nach § 275 II HGB erfolgen
- die Daten aus der Erfolgsplanung fließen dann wie die Daten aus den Einzelplänen in die Planbilanz ein





	J	ahr 1	J	ahr 2	Jah	ır 3	Jahr	r 4	Jahr	r 5
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%
Umsatzerlöse	27 600	100,0	32 345	100,0	35134	100,0	38 35 5	100,0	42 114	100,0
Bestandsveränderung (*)										
Andere betriebliche Erträge (*)										
Betriebsleistung	27 600	100,0	32 345	100,0	35 134	100,0	38355	100,0	42 114	100,0
Materialaufwand	15862	57,5	19 362	59,9	20 897	59,5	22652	59,1	24 863	59,0
Personalaufwand	1 407	5,1	1 529	4,7	1 692	4,8	1836	4,8	1948	4,6
Planmäßige Abschreibungen auf										
Sachanlagen und sonstige										
immaterielle Anlagewerte	7 600	27,5	7 600	23,5	7 600	21,6	7 600	19,8	7 600	18,0
Sonstige betriebliche										
Aufwendungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gewinnunabhängige Steuern (*)										
Aufwendungen für die										
Betriebsleistung	24869	90,1	28491	88,1	30 189	85,9	32088	83,7	34411	81,7
Betriebsergebnis	2731	9,9	3854	11,9	4 945	14,1	6267	16,3	7702	18,3
Zinsergebnis	-1832		-1832		-1832		- 1832		- 1832	
Ordentliches										
Unternehmensergebnis	899	3,3	2022	6,3	3113	8,9	4435	11,6	5 870	13,9
Verlustabzug			0		0		0		0	
Bemessungsgrundlage für										
Ertragssteuer	899	3,3	2022	6,3	3113	8,9	4435	11,6	5 870	13,9
Ertragssteuer	360	1,3	809	2,5	1 245	3,5	1774	4,6	2 348	5,6
Jahresüberschuss/										
Jahresfehlbetrag	540	2,0	1213	3,8	1868	5,3	2661	6,9	3522	8,4

(*) Aus Vereinfachungsgründen nicht geplant

Tabelle 7: Erfolgsplanung (Gewinn- und Verlustrechnung)





Die Umsatzerlöse ergeben sich durch die Bewertung der geplanten Verkaufsmengen mit den Preisen je Periode

Produkte	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
Produkt A	200	480	840	600	2 120
Produkt B	5750	7 140	5 600	6540	25 030
Gebindegröße 1	4550	5 040	4 200	5 040	18 830
Gebindegröße 2	1 200	2 100	1400	1 500	6200
Produkt C	0	25	75	350	450
Summe	5 950	7 645	6515	7490	27 600

Tabelle 8: Umsätze für Planjahr 1 (in Tausend Euro)

Kalkulation der Materialaufwendungen

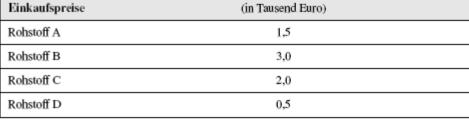


Tabelle 9: Einkaufspreise

Material	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
Rohstoff A	3 437	2 898	3 101	2906	12 341
Rohstoff B	90	162	180	46	478
Rohstoff C	10	20	70	250	350
Rohstoff D	1 121	921	984	956	3 981
Summe	4657	4001	4334	4 158	17 150

Tabelle 10: Materialaufwand (in Tausend Euro)





Hinzurechnung der Lohnebenkosten zu einem repräsentativen Grundgehalt

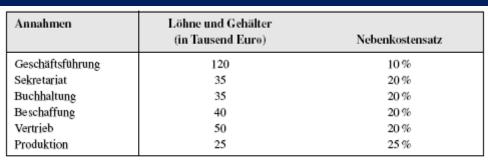


Tabelle 11: Gehälter und Nebenkosten

Die zu entrichtenden Steuern
sollten zur Vermeidung
unnötigen Aufwands pauschal
mit einem bestimmten
Prozentsatz des Gewinns
angesetzt werden

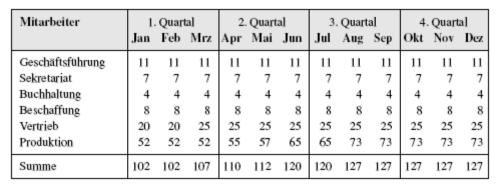


Tabelle 12: Personalkosten (in Tausend Euro)

Abschreibungen	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
Maschinenpark Maschine C	1 500 400	1 500 400	1 500 400	1500 400	6 000 1 600
Summe	1900	1 900	1900	1900	7 600

Tabelle 13: Abschreibungen (in Tausend Euro)





Planbilanz



- soll einen Überblick über die Entwicklung der Vermögenslage des Unternehmens geben
- Der Gesetzgeber gibt in § 266 II, III HGB die Gliederung der Bilanz für große und mittelgroße Kapitalgesellschaften vor

Aktiva Seite:

- Festhaltung der Mittelverwendung
- Unterscheidung zwischen langfristigen Anlagevermögen und kurzfristigen Umlaufvermögen

Passiva Seite

- Auflistung aus welchen Geldquellen die Positionen finanziert sind
- Unterscheidung zwischen Eigen- und Fremdkapital
- die Summe der Aktiva-Positionen muss stets der Summe der Passiva Positionen entsprechen





Planbilanz

Planbeispiel für eine Bilanz

	Jah	r1	Jah	r 2	Jal	hr 3	Jah	r 4	Jah	r 5
	TEUR	%								
Aktiva										
Anlagevermögen										
Immaterielle										
Vermögensgegenstände (*)										
Sachanlagen	23 200	73,2	21 600	64,7	20 000	64,8	23 200	59,7	21 600	50,3
Umlaufvermögen										
Vorräte	1289	4,1	1 393	4,2	1512	4,9	1649	4,2	2043	4,8
Forderungen										
(Lieferungen & Leistungen)	2500	7,9	2699	8,1	2924	9,5	3 183	8,2	3 482	8,1
Flüssige Mittel	4711	14,9	7 670	23,0	6430	20,8	10824	27,9	15 827	36,8
Gesamtvermögen	31699	100,0	33 362	100,0	30866	100,0	38 856	100,0	42952	100,0
Passiva										
Eigenkapital										
Gezeichnetes Kapital	6000	18,9	6000	18,0	6000	19,4	6000	15,4	6000	14,0
Bilanzgewinn	540	1,7	1753	5,3	3 621	11,7	6282	16,2	9804	22,8
Fremdkapital										
Rückstellungen (*)										
Bankkredite	24800	78,2	24800	74,3	20 000	64,8	24 800	63,8	24800	57,7
Verbindlichkeiten	360	1,1	809	2,4	1245	4,0	1774	4,6	2348	5,5
Gesamtkapital	31699	100,0	33 362	100,0	30866	100,0	38 856	100,0	42952	100,0

^{*)} Aus Vereinfachungsgründen nicht geplant Tabelle 14: Planbilanz





Liquiditätsplanung



- für die Liquiditätsplanung sind lediglich der Zeitpunkt und die Höhe der Zahlungsströme relevant
- die Einzahlungen werden den Auszahlungen gegenüber gestellt
- sofern die Auszahlungen größer als die Einzahlungen in der jeweiligen Betrachtungsperiode sind, muss diese Differenz durch vorhandene liquide Mittel oder Kreditlinien abgedeckt sein – ansonsten droht Insolvenz
- die Liquiditätsplanung sollte mit einem möglichst hohen Detaillierungsgrad, z.B. auf Monatsebene durchgeführt werden





Liquiditätsplanung

	1.	Quart	al	2	. Quart	al	3	. Quart	al	4. Quartal		
	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Einzahlungen												
Umsatz	0	1900	1850	2 2 0 0	2400	2865	2380	2065	2 2 0 5	2245	2610	2380
Finanzierung	4800											
Auszahlungen												
Wareneinkauf	1330	1490	1838	1443	1231	1328	1344	1580	1411	1506	1364	1 289
Personal	102	102	107	109	112	120	120	127	127	127	127	127
Betrieb und Verwaltung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investitionen	4 800											6000
Zins/Tilgung	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Steue <u>m</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo	- 1584	156	- 247	496	905	1265	764	205	514	459	966	- 5 189
Kasse	6000	4416	4573	4 325	4821	5725	6991	7754	7 960	8474	8934	9900
Dispo/Kreditlinie	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Liquiditätsreserve	4466	4623	4 375	4871	5775	7041	7804	8 010	8524	8984	9 9 5 0	4761

Tabelle 15: Liquiditätsplanung für Jahr 1 (in Tausend Euro)



Die Summe der Posten ergibt den Saldo der Zahlungsströme, der nach Verrechnung mit den liquiden Mitteln und der durch die Banken eingeräumten Dispositionskredite die Liquiditätsreserve bildet







- Kennzahlen lassen sich zueinander in Beziehung setzen, wobei diese Beziehung logischer, empirischer oder hierarchischer Art sein können
- die durch ein Kennzahlensystem gewonnene Struktur und Klarheit erlaubt den Einsatz von Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens
- Anforderungen an ein Kennzahlensystem:
 - Eine hierarchische Struktur, die sich durch Klarheit und Einfachheit auszeichnet
 - ein Indikatorcharakter des Kennzahlensystems sowie der partizipativen Herleitung mit Unterstützung der Führungskräfte und Investoren







- vor der Implementierung eines Kennzahlensystems ist es sinnvoll, sich mit den Adressaten des Businessplanes abzustimmen, anhand welcher Kriterien und Kennzahlen der Businessplan beurteilt werden soll
- da sich die Ratingskalen der einzelnen Banken deutlich voneinander unterscheiden, sollte bereits vorab mit externen Spezialisten eine erste Analyse der Plan- und Kennzahlen durchgeführt werden
- wichtige Kennzahlen:
 - Break-Even Point
 - Wertschöpfung, bzw. Umsatz je Mitarbeiter
 - Cash-Flow





Break-Even-Point

- Sehr wichtig in der Start-up Phase
- Ab diesem Punkt ist die Gewinnschwelle überschritten
- Der Break-Even-Point sollte spätestens nach drei Jahren erreicht werden, bei Software- und Dienstleistungsunternehmen nach ein bis spätestens zwei Jahren

Wertschöpfung

 Hiermit lassen sich schnell und unproblematisch Vergleiche mit anderen Unternehmen der Branche erstellen, um so potenzielle Stärken und Schwächen identifizieren zu können

Cash-Flow

- Wichtige Kennzahl in der Liquiditätsplanung
- Gilt als Maßnahme der Innenfinanzierung des Unternehmens
- Ein guter Cash-Flow signalisiert den Investoren, dass die Zahlung der Zinsen und Tilgung der Kredite jederzeit in voller Höhe möglich ist
- Der negative Cash-Flow stellt die sog. Burn-Rate dar
- Wichtiger Indikator Eigenkapitalquote (sollte >20% sein)







- Die Kennzahlen sollten aber niemals isoliert betrachtet werden, sondern immer im Kontext
- Kennzahlen können auch als effektives Steuerungsinstrument in der Unternehmensführung eingesetzt werden
- für Start-ups: die Analyse der Kennzahlen zielt vor allem auf die operativ- und liquiditätsbezogene Situation des Unternehmens ab
- und sollte dem potenziellen Investor eine gute Verzinsung des Eigenkapitals verdeutlichen





Darstellung der Finanzplanung



- die aufgeführten Zahlen sollten unbedingt nachvollziehbar sein
- es sollte vermieden werden den Leser mit zu detaillierten Ausführungen und Berechnungen zu überlasten
- es sollten verdichtete Kennzahlen auf Quartalsebene für die ersten drei Jahre und Jahreskennzahlen für den Planungszeitraum in dem Kapitel Finanzplanung darstellen werden
- detaillierte Erfolgs- und Liquiditätsrechnungen sowie Planbilanzen sollten in den Anhang aufgenommen werden



