

Der Businessplan - Ein Kompendium

erstellt vom Projekt Gründer-MV

unter Mitwirkung von: Jörg Bartz, Uwe Bräuer, Roland Gießelbach &
Dieter Schuldt, Johann Lankenau, Reinhard Neumann, Frank Oeljeschläger,
Kathleen Reiß, Ines Schneider

Inhaltsverzeichnis

1. Allgemeines zum Businessplan

- 1.1 Begriff
- 1.2 Kommunikationsinstrument
- 1.3 Inhalt
- 1.4 Ziele
- 1.5 Zielgruppen
- 1.6 Wie sieht ein guter Businessplan aus und was leistet er?
- 1.7 Der Nutzen für den Gründer
- 1.8 Tipps zur Erstellung eines Businessplans

2. Der Businessplan im Detail - Leitfragen

- 2.1 Executive Summary
- 2.2 Unternehmen, Ziele und Visionen
- 2.3 Geschäftsidee - Produkte und Dienstleistungen
- 2.4 Markt, Branche und Wettbewerb
- 2.5 Marketing
- 2.6 Team, Prozesse und Organisation
- 2.7 Umsetzung
- 2.8 Planung (inklusive Tabellen)

3. Professionelle Starthilfe in Mecklenburg-Vorpommern

- 3.1 Existenzgründerportal
- 3.2 Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern
- 3.3 Existenzgründerhotline
- 3.4 Bürgschaftsbank gibt Starthilfe für Existenzgründer
- 3.5 Beteiligungsgesellschaft fördert den Mittelstand
- 3.6 LFI - Professionelle Hilfe von Förderexperten
- 3.7 Gesellschaft für Struktur und Arbeitsmarktentwicklung (GSA)
- 3.8 Venture Capital - Finanzierungsmöglichkeit für junge Technologieunternehmen
- 3.9 Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) - Partner des Mittelstands
- 3.10 Das Mentoring-Programm Mecklenburg-Vorpommern

4. Anhang

- 4.1 Weitere Ansprechpartner
- 4.2 Glossar

1. Allgemeines zum Businessplan

- Begriff:

Übersetzt heißt dieser englische Begriff nichts anderes als Geschäftsplan. Er ist ein Plan, der detailliert das Gesamtkonzept einer Unternehmensgründung wiedergibt.

Businesspläne werden aber auch von etablierten Unternehmen erstellt, wenn es darum geht, neue Geschäftsfelder zu gründen, neue Produktlinien zu planen oder sogar ganze Unternehmen zu übernehmen.

- Kommunikationsinstrument

Der Businessplan erfüllt die Funktion eines Kommunikationsinstruments und zwar in zweierlei Hinsicht:

Der Businessplan besitzt eine Struktur, die vom Gründer mit Inhalten gefüllt werden muss. Details müssen diskutiert, entschieden und logisch dargestellt werden.

Im Gespräch mit Dritten, die sich für das Unternehmen interessieren, z. B. neue Mitarbeiter, Mitgründer, Kapitalgeber bietet der Businessplan eine Basis, um sich strukturiert über das Gründungsvorhaben unterhalten zu können.

- Inhalt

Wesentliche Inhalte des Businessplans sind z. B.:

- die Zielsetzungen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen,
- die Strategie, mit der der Gründer den Markt erobern will,
- die Produkte und Dienstleistungen mit ihrem Kundennutzen,
- die benötigten Mittel und deren Beschaffung,
- die geplante geschäftliche Entwicklung des Unternehmens in den nächsten drei Jahren,
- die Betrachtung der Chancen und Risiken des Gründungsvorhabens.

So kann der Businessplan als zentrales Instrument für die Planung, Beurteilung und Steuerung der Unternehmensgründung betrachtet werden.

- Ziele

Nachdem der Begriff und die Funktion des Businessplans geklärt sind, stellt sich die Frage nach dem „Warum“.

Wozu benötigt man einen Businessplan und welche Ziele können damit erreicht werden?

Der Gründer hat verschiedene Interessen und Probleme, wenn er vor der Umsetzung seiner Geschäftsidee steht:

- Er benötigt einen Überblick, um die Weichen richtig zu stellen.
- Er benötigt einen realistischen Rahmenplan, in dem er seine Aktivitäten vorantreiben kann.
- Er muss die Chancen und Risiken richtig einschätzen, um Überraschungen zu vermeiden.
- Er benötigt evtl. andere Gründer, um ein Gründerteam zu bilden.

- Er benötigt möglicherweise Mitarbeiter, die ihn schon frühzeitig unterstützen.
- Er muss evtl. schon im Vorfeld Kunden gewinnen (Referenzkunden, Schlüsselkunden), um Sicherheit zu gewährleisten.
- Er benötigt Investoren, die sich an der Gründung beteiligen.
- Er benötigt Kredite.
- Er benötigt Lieferanten, die darauf vertrauen, dass er zahlungsfähig ist bzw. bleibt.

Das Ziel eines Businessplans ist es, bei allen genannten Problemen zur Lösung beizutragen.

Ein guter Businessplan gibt einen Überblick, macht Chancen und Risiken transparent und kann andere für das Gründungsvorhaben interessieren.

Er schafft Vertrauen in das Vorhaben und in die Gründerpersönlichkeit.

Der Businessplan ist eine Visitenkarte und vielleicht sogar die Voraussetzung für Ihr zukünftiges Unternehmen.

- Zielgruppen:

Wie bereits dargestellt wurde, gibt es unterschiedliche Probleme und auch unterschiedliche Zielgruppen für den Businessplan, z. B. Gesellschafter, Banken, Förderinstitute, Venture Capitalists (Beteiligungsgesellschaften, die auf Wagniskapital spezialisiert sind), potenzielle Mitarbeiter und Kunden, Kooperationspartner und nicht zuletzt der Gründer oder das Gründerteam selbst.

Bei der Erstellung eines Businessplans gilt es, genau wie bei der eigentlichen Geschäftstätigkeit, die Zielgruppen im Auge zu behalten.

Was wollen die Zielgruppen? Worauf kommt es ihnen besonders an?

Um diese Fragen zu beantworten, macht es durchaus Sinn, sich in die Zielgruppe hineinzuversetzen.

Betrachten wir einmal die Unterschiede zwischen einer Bank und einem Venture Capitalist.

Der Venture Capitalist arbeitet mit Wagniskapital, mit dem er sich an schnell wachsenden Unternehmen beteiligt, die eine hohe Wertsteigerung versprechen. Hierzu steigt er in einer frühen Phase in ein Unternehmen ein, das oft hohe Summen in Forschung und Entwicklung investieren muss, um ein marktfähiges Produkt erst noch zu entwickeln. Das Risiko ist entsprechend hoch.

Venture Capitalists sind immer an mehreren Unternehmen beteiligt, um so ihr Risiko zu streuen. Nach ein paar Jahren steigt der Venture Capitalist aus dem Unternehmen aus.

Ein Venture Capitalist verdient also nur dann gut, wenn sich das Unternehmen gut entwickelt und sein Wert sich vervielfacht.

Daher achtet der Venture Capitalist z. B. verstärkt auf:

- ein hohes Wachstum und einen großen Markt,
- eine sorgfältige Analyse von potenziellen Konkurrenten sowie Chancen und Risiken,
- persönliche und fachliche Kompetenzen des Gründers,
- geschützte innovative Ideen und Technologien.

Eine entsprechende Bedeutung sollten diese Punkte im Businessplan haben, wenn man versucht, seine Unternehmensgründung zum Teil mit Wagniskapital zu finanzieren.

Banken wiederum haben eine andere Sicht der Dinge.
Natürlich wollen sie auch den Erfolg einer Unternehmensgründung.
Wichtiger als eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist jedoch die Sicherheit des Kredits.

Daher achten Banken tendenziell eher auf:

- eine solide Geschäftsidee,
- eine plausible, eher konservative Planung,
- eine vertrauenswürdige und kompetente Gründerpersönlichkeit,
- Sicherheiten.

Diese Punkte sollten berücksichtigt werden, wenn der Businessplan insbesondere für eine Bank geschrieben wird.

- Wie sieht ein guter Businessplan aus und was leistet er?

Vielfach handelt es sich bei den Lesern von Businessplänen um Banker oder Manager von Beteiligungs- oder Fördergesellschaften, die entscheiden, ob sich das Institut bei einer Unternehmensgründung engagieren will oder nicht.

Wer täglich mit Businessplänen zu tun hat, will schnell zu den für ihn relevanten Stellen kommen, einen Überblick erhalten und das Wesentliche der Geschäftsidee erfassen, auch ohne Experte zu sein oder gleich einen Stab von Spezialisten hinzuziehen zu müssen.

Für den Businessplan heißt das, dass er:

- eine schnelle Orientierung ermöglicht,
- die wichtigsten und interessantesten Punkte gut herausarbeitet und darstellt,
- logisch und klar strukturiert ist und eher einfache und sachliche Formulierungen beinhaltet,
- technische Informationen so darstellt, dass sie für Laien verständlich sind.

- Der Nutzen für den Gründer

Der Businessplan ist nicht nur für externe Personen wichtig, sondern auch für die Gründer selbst.

„Der Weg ist das Ziel.“

Wer sich ernsthaft durch die vielen Gliederungspunkte und Leitfragen gearbeitet hat, weiß jede Menge über sein Gründungsvorhaben. Und das ist sicher einer der wichtigsten Punkte, der für die Erstellung eines Businessplans spricht.

Der Gründer:

- denkt strukturiert über sein Vorhaben nach,
- schafft sich einen guten Überblick,
- kennt Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Entscheidungsfeldern,
- kennt das Pro und Contra für die getroffenen Entscheidungen,
- erkennt Wissenslücken, die vernünftige Entscheidungen blockieren können,
- überprüft seine Vorstellungen und Annahmen (Markt- und Wettbewerbsanalysen, ...),
- kann die Idee überzeugend und unter Berücksichtigung aller Aspekte präsentieren,

Der Businessplan kann Fragen zu Zielen, Kundennutzen, Rendite usw. beantworten, erhält eine realistische Einschätzung seiner Geschäftsidee, erkennt, ob sich eine Gründung wirklich lohnt.

Hier noch einige Tipps zur Erstellung eines Businessplans:

- a) Einen Businessplan zu erstellen, bedeutet viel Arbeit.

Planen Sie diese, damit Sie sich auf die wichtigen Punkte konzentrieren können. Das bringt Effizienz und Effektivität.

- b) Vielfach haben Sie nicht die Chance, Ihren Plan persönlich zu kommentieren. Verständnisprobleme oder fehlende Angaben können dann dazu führen, dass Ihr Businessplan durchfällt, obwohl Ihre Idee hervorragend ist.

Der fertige Businessplan sollte daher unbedingt getestet werden.

Personen, die wenig über Ihr Vorhaben wissen, müssten allein mit Ihrem Geschäftsplan zurechtkommen. Fragen und Probleme können dann beantwortet bzw. gelöst werden bevor die Bank oder eine Förderstelle den Businessplan erhält.

- c) Eine Gründung kann nur funktionieren, wenn die Gründer selbst von ihrer Idee überzeugt sind. Das sollte auch im Businessplan zum Ausdruck kommen.

Zeigen Sie die Stärken der Gründer und der Idee auf.

Der Ton des Businessplans sollte optimistisch, aber nicht übermotiviert oder unrealistisch sein.

- d) Jede Unternehmensgründung wird auch mit Problemen konfrontiert.

Zeigen Sie die wichtigsten Probleme auf und machen Sie deutlich, dass Sie bereits aktiv an Lösungsansätzen arbeiten.

- e) Nutzen Sie zur Erstellung Ihres Businessplanes die Leitfragen, die in dieser Handreichung dargestellt sind.

Es ist immer einfacher, Fragen zu beantworten, als abstrakte Gliederungspunkte mit Inhalten zu füllen.

- f) Für Kapitalgeber und Investoren ist es von Bedeutung, wie Sie auf bestimmte Zahlen gekommen sind oder mit welchen potenziellen Referenzkunden Sie bereits gesprochen haben.

Archivieren Sie deshalb die Informationsquellen und Gesprächsnotizen.

g) Lassen Sie sich den Businessplan nicht einfach von Beratern oder Bekannten schreiben.

Sie als Gründer müssen sich und Ihr Gründungsvorhaben präsentieren - bei Banken, bei Förderstellen und bei potenziellen Kunden.

Daher ist es unumgänglich, die Aussagen des Businessplans genau zu kennen und zu wissen, wie sie zustande gekommen sind.

Schreiben Sie den Businessplan selbst. Das macht Sie sicher.

h) Beachten Sie, dass Ihr Businessplan nie wirklich fertig wird. Es gibt immer neue Erkenntnisse, neue Entwicklungen und geänderte Rahmenbedingungen, die Sie berücksichtigen müssen.

Der Umfang eines Businessplans hängt stark vom Vorhaben ab.

Innovative Ideen oder Geschäftssysteme müssen evtl. ausführlicher erläutert werden als bekannte Geschäftsideen.

i) Der Businessplan ist Ihre Visitenkarte. Das sollte man dem Businessplan auch ansehen.

Daher sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- ein einheitliches Layout (gleicher Seitenaufbau, Schrift usw.),
- Bindung,
- ein professionelles Deckblatt,
- übersichtliche Gliederung,
- Inhaltsangabe,
- Seitenzahlen,
- breite Ränder für Notizen,
- Tabellen, Übersichten und grafische Darstellungen können den Leser unterstützen.

j) Die Geschäftsidee ist nichts ohne einen guten Businessplan.

Überlegen Sie genau, ob Ihre Geschäftsidee tragfähig sein kann.

Verschaffen Sie sich Markt- und Brancheninformationen und erarbeiten Sie sich eine grundlegende Strategie, wie Sie Ihr Geschäft vorantreiben könnten.

Erst dann sollten Sie einen detaillierten Businessplan erstellen

2. Der Businessplan im Detail

- Gliederung des Businessplans:

- 1. Executive Summary**
Zusammenfassung der wichtigsten Informationen
- 2. Unternehmen, Ziele und Visionen**
Unternehmen, Branche
Ziele
Strategie
- 3. Geschäftsidee - Produkte und Dienstleistungen**
Kundennutzen
Wettbewerbsvorteil
Stand der Technik
Entwicklungspotenzial
- 4. Markt, Branche und Wettbewerb**
Markt und Branche
Wettbewerb
Zielkunden
- 5. Marketing**
Marketing-Mix
Produkt und Dienstleistungen
Preise
Distribution
Kommunikation
Markteinführungsstrategie
- 6. Team, Prozesse und Organisation**
Team
Prozesse
Organisation
- 7. Umsetzung**
- 8. Planung**
 - A) Investitionsplanung
 - B) Umsatzplanung
 - C) Gewinn- und Verlustrechnung
 - D) Liquiditätsplanung
- 9. Anhang**
Sehr wichtige Details
(Quellen, Belege, Marktforschungsergebnisse ...)

2.1 Executive Summary

Personen, für die der Businessplan bestimmt ist, möchten gerne schnell erfassen, worum es im Vorhaben geht.

Hierzu gibt es in jedem guten Geschäftsplan eine Zusammenfassung, welche die wichtigsten Informationen in aller Kürze bereitstellt.

Zu den ersten Eindrücken, die der Leser vom Gründungsvorhaben und vom Gründer erhält, gehört neben der optischen Gestaltung und der Übersichtlichkeit des Businessplans die Executive Summary.

Der erste Eindruck ist sehr wichtig, da es im Extremfall gar nicht mehr dazu kommt, dass sich der Leser überhaupt einen zweiten Eindruck verschaffen will.

Das Ziel der optischen Gestaltung und der Executive Summary muss es also sein, dem Leser ein positives Gefühl bezüglich Gründerpersönlichkeit und Gründungsvorhaben zu vermitteln. Er soll erkennen, wie interessant die Geschäftsidee ist. Außerdem soll er davon überzeugt werden, dass der Gründer das richtige Gespür und die notwendige Kompetenz hat, um dieser Idee zum Erfolg zu verhelfen. Kurz, er soll von Anfang an die Geschäftsidee unterstützen.

Für einen so wichtigen Bestandteil Ihres Businessplans sollten Sie sich viel Zeit lassen. Überlegen Sie in Ruhe, was Ihre Zielgruppe besonders interessiert und wie Sie die Executive Summary formulieren wollen.

Schreiben Sie die Zusammenfassung ganz zum Schluss, wenn Sie genau wissen, worauf es ankommt und testen Sie diese unbedingt an einer Person, die sich nicht mit Ihrem Vorhaben auskennt.

Leitfragen:

1. Was ist Ihre Geschäftsidee? Welche Produkte und Dienstleistungen wollen Sie anbieten?
2. Wer sind Ihre Zielkunden?
3. Welchen Nutzen haben Ihre Kunden?
4. Was ist das Besondere an Ihrer Idee?
5. Ist sie einzigartig? Ist sie geschützt?
6. Welches Marktvolumen und welche Wachstumsraten prognostizieren Sie?
7. Wie hoch sind voraussichtlich Absatz, Umsatz und Profit Ihres Unternehmens in den nächsten drei Jahren (Schätzung für Stufe 1)?
8. Wie ist die Wettbewerbssituation?
9. Wie ist der derzeitige Entwicklungsstand? Was ist noch zu tun? Wann ist die Geschäftseröffnung vorgesehen?
10. Welche langfristigen Ziele wollen Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen?
11. Welches Zielsegment adressieren Sie?
12. Welchen Marktanteil streben Sie an?
13. Welche Markteintrittsstrategie planen Sie?
14. Welche Referenzkunden möchten Sie akquirieren?
15. Warum sind Sie oder das Gründerteam besonders geeignet für die erfolgreiche Durchführung des Vorhabens?
16. Wie sieht das Geschäftssystem Ihres Unternehmens aus? Mit welchen Partnern werden Sie zusammenarbeiten?
17. Wie hoch ist der Finanzbedarf?

2.2 Unternehmen, Ziele und Visionen

Im Rahmen der Unternehmensgründung sprechen wir häufig von der Geschäftsidee. Sie ist Kern der Gründung und verdient daher auch eine sehr hohe Aufmerksamkeit. Dennoch ist sie nur ein Bestandteil des Unternehmens.

Sie sollten daher am Anfang des Businessplans einige Informationen über Ihr zukünftiges Unternehmen geben.

Der Businessplan im Detail

Unternehmen, Branche:

Losgelöst von der eigentlichen Geschäftsidee, die in der Regel ein Produkt oder eine Dienstleistung darstellt, sollten Sie an dieser Stelle einmal den Zweck Ihres Unternehmens beschreiben. Wozu gibt es Ihr Unternehmen? Wollen Sie z. B. Mobilität auf ökologische Art verwirklichen? Sehen Sie Ihr Unternehmen als Anbieter von Medical Wellness? Möchten Sie Ihre Forschungsergebnisse gezielt vermarkten?

Ziele:

Für jeden Interessierten stellt sich die Frage, was einmal aus Ihrem Unternehmen werden kann. Kann das Unternehmen zu einem Global Player werden oder ist das Vorhaben dauerhaft auf einen regionalen oder lokalen Markt ausgerichtet? Möchten Sie Ihr Angebot über das Internet vermarkten? Als Gründer sollten Sie sich auch einmal damit auseinandersetzen. Entwickeln Sie Ideen, wie Sie sich Ihr Unternehmen in fünf oder in zehn Jahren vorstellen. Wo wollen Sie hin mit Ihrem Unternehmen? Genauso wichtig ist die Frage nach Ihren persönlichen Zielen innerhalb des Unternehmens.

Strategie:

Wenn Sie Unternehmenszweck, Ziele und Visionen durchdacht haben, müssen Sie über das notwendige Leistungsprofil und über die dazugehörigen Strategien entscheiden. Was ist erforderlich, um die Ziele zu erreichen und wie wollen Sie vorgehen?

Leitfragen:

1. Beschreiben Sie den Zweck Ihres Unternehmens. Wozu dient es?
2. In welcher Branche werden Sie tätig sein?
3. Welche Unternehmensvision haben Sie? Beschreiben Sie, wie Sie sich Ihr Unternehmen in fünf und in zehn Jahren vorstellen (Größenordnung, Umsatz, Mitarbeiter, geographische Ausdehnung, Marktposition, ...).
4. Welche unternehmerischen und persönlichen Ziele verbinden Sie mit der Gründung?
5. Welche Leistungen wird Ihr Unternehmen anbieten?
6. Wo sehen Sie Ihre wesentlichen Stärken?
7. Welche fachlichen Kompetenzen bringen Sie oder Ihr Team ins Unternehmen ein?
8. Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Erreichen Ihrer Ziele?
9. Mit welcher Strategie werden Sie zum Erfolg beitragen?

2.3 Geschäftsidee - Produkte und Dienstleistungen

Die Beschreibung der Geschäftsidee richtet sich in erster Linie an den Investor und sollte deshalb kurz, präzise und sachlich erfolgen.

Unterstreichen Sie besonders, worin Ihre innovative Produkt- oder Dienstleistungsidee liegt und stellen Sie deutlich die Einzigartigkeit Ihrer Idee heraus.

Kundennutzen:

Den Investor interessiert hauptsächlich, ob sich Ihr Produkt auf dem Markt absetzen lässt und welchen Nutzen der Kunde von dem Produkt hat. Er versetzt sich also in die Lage des Kunden.

Deshalb ist es von großer Bedeutung, dass auch Sie den Blickwinkel des Kunden annehmen. Stellen Sie sich die Frage, welche Bedürfnisse und Probleme die Kunden haben und welchen Nutzen speziell Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung stiften kann.

Unternehmen, denen es gelingt, den Kundennutzen immer an den Anfang ihrer Überlegungen zu stellen, werden die erfolgreicherer Produkte anbieten.

Sie setzen sich intensiver mit ihrem Kunden auseinander und liefern Lösungen, die tatsächlich nachgefragt werden.

Wettbewerbsvorteil:

Ein zentraler Punkt ist der Vergleich mit bereits existierenden Produkten der Konkurrenz.

Warum soll der Kunde gerade Ihr Produkt kaufen?

Wichtig ist also, dass Sie Ihre Vorteile ganz deutlich hervorheben, um sich von den Wettbewerbern zu differenzieren.

Bei der Bewertung sollten Sie Ihre Angebote und die Ihrer Konkurrenz nach gleichen Kriterien beurteilen.

Erkennen Sie bereits einen Vorsprung gegenüber den Produkten der Mitbewerber? Können Sie z. B. kostengünstiger produzieren oder zeichnet sich Ihre Firma durch ein spezielles Service- oder Wartungsangebot aus?

Erklären Sie außerdem, wie dauerhaft Ihre Wettbewerbsvorteile sein werden.

Stand der Technik:

Bei der Beschreibung des Standes der Technik in Ihrem Produktbereich sollten Sie möglichst auf eine technisch zu detaillierte Darstellung verzichten.

Selbst ein Laie sollte Ihren Erörterungen folgen können.

Ordnen Sie klar ein, in welchem Stadium der Produktentwicklung Sie sich derzeit befinden.

Geben Sie an, welche Voraussetzungen für die Herstellung und Entwicklung Ihrer Produkte/Dienstleistungen erforderlich sind und ob Sie diese bereits erfüllen.

Klären Sie auch Anforderungen des Gesetzgebers an Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ab. Beschreiben Sie diesbezüglich, welche Zulassungen/Genehmigungen bereits bestehen, beantragt sind oder noch beantragt werden müssen.

Von Vorteil ist auf jeden Fall ein vorhandener Prototyp, der den Investor von Ihren Fähigkeiten überzeugen kann.

Gehen Sie in diesem Zusammenhang auch speziell auf das Thema Produktschutz (z. B. Patente, Lizenzen) ein, um einer potenziellen Nachahmung vorzubeugen.

Entwicklungspotenzial:

Machen Sie sich Gedanken darüber, wie eine Weiterentwicklung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung aussehen könnte.

Gibt es Möglichkeiten zur Produktvariation?

Wenn sich im Vorfeld schon Risiken in der Entwicklung abzeichnen, führen Sie diese auf jeden Fall an und schlagen Sie Lösungsansätze vor.

Leitfragen:

1. Was ist Ihre Geschäftsidee?
2. Handelt es sich um eine Innovation? Warum ist Ihr Produkt einzigartig? Aus welchem Grund gibt es das Produkt bzw. die Dienstleistung noch nicht?
3. Welchen Nutzen haben die Kunden von Ihrem Angebot?
4. Gibt es Substitute, also austauschbare Produkte, auf dem Markt? Wodurch heben Sie sich von der Konkurrenz ab?
5. Wie ist der Stand der Technik in Ihrem Produktbereich?
6. In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Dienstleistung?
7. Welche Voraussetzungen sind für die Herstellung und Entwicklung Ihrer Produkte / Dienstleistungen notwendig. Erfüllen Sie diese bereits?
8. Wie kann Ihr Produkt weiterentwickelt werden?
9. Gibt es Möglichkeiten zur Produktvariation?
10. Lassen sich bereits Entwicklungsrisiken erkennen?
11. Welche Lösungsansätze schlagen Sie vor?
12. Benötigen Sie für den Markteintritt besondere Zulassungen und Genehmigungen (Stand)?
13. Wie kann Ihr Produkt geschützt werden (Patente, Lizenzen)?
14. Bieten Sie ein besonderes Service- bzw. Wartungsangebot?

2.4 Markt, Branche und Wettbewerb

Noch vor wenigen Jahrzehnten waren viele Märkte Verkäufermärkte. Das heißt, die Unternehmen mussten „nur“ gute Produkte entwickeln und anbieten. Für den Absatz haben schon die Kunden gesorgt. Die Folge waren Probleme bei den Lieferzeiten. Der Engpass lag in der Produktion, aber nicht im Verkauf.

Heute haben sich fast alle Märkte gedreht. Der Engpass ist vor allem im Verkauf der Produkte zu sehen. Die Produktionskapazitäten decken in der Regel die Nachfrage voll ab. Die Unternehmen müssen sich damit dem verschärften Wettbewerb stellen und individuelle Strategien entwickeln. Basis für die Entwicklung einer Strategie ist die umfassende Kenntnis der Märkte, auf denen sich der Wettbewerb abspielt.

Markt und Branche:

Zunächst gilt es, einen allgemeinen Überblick über den Markt zu bekommen.

Marktgröße, Marktentwicklung, Renditen und Trends liefern Hinweise darauf, ob der Markt überhaupt attraktiv für einen Unternehmensgründer ist. Chancen und Gefahren erkennt man möglicherweise, wenn man die Einflussfaktoren, die Machtverhältnisse der Branche und die möglichen Gefahren aus anderen Branchen betrachtet.

Wettbewerb:

Die Analyse der Wettbewerber zeigt Ihnen, gegen wen Sie voraussichtlich antreten müssen. Dabei kann die Frage nach den Vertriebskanälen und Zielgruppen helfen, Bereiche zu ergründen, die nicht besonders wettbewerbsintensiv sind. Wo sind Sie überlegen und wo sind Sie unterlegen? Nur wenn Sie das wissen, können Sie sich entsprechend verbessern oder auf die Wettbewerbsschauplätze ausweichen, auf denen Sie Vorteile haben.

Zielkunden:

Normalerweise kann kein Unternehmen alle Teilbereiche einer Branche zur vollen Zufriedenheit der Kunden bedienen. Daher sollten Sie den Markt bzw. die Branche in kleinere Teilmärkte (Marktsegmente) aufspalten. Durch die Konzentration auf einzelne Segmente können Sie Kundenbedürfnissen wesentlich besser gerecht werden und gegenüber Unternehmen, die sich nicht so stark konzentrieren, Wettbewerbsvorteile aufbauen. Innerhalb der Segmente finden Sie die Zielgruppen, denen Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen verkaufen wollen.

Wer sich auf bestimmte Zielgruppen konzentriert, hat die Chance, die ähnlichen Bedürfnisse dieser Kunden besonders gut zu befriedigen und so zum bevorzugten Anbieter dieser Gruppe zu werden.

Durch die Konzentration auf eine Zielgruppe fällt es auch leichter, diese über Produkte, Dienstleistungen sowie das Unternehmen zu informieren. Durch den engen Kontakt kann man Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile entwickeln, die Konkurrenten nicht so einfach nachvollziehen können.

Leitfragen:

Markt und Branche

1. In welcher Branche wollen Sie tätig werden?
2. Wie entwickeln sich Absatz und Umsatz in der Branche?
3. Welche allgemeinen Trends gibt es (Neuprodukte, Marketing, ...)?
4. Welche Preisentwicklungen gibt es?
5. Wie hoch sind die Renditen?
6. Welche Faktoren beeinflussen die Branche wesentlich (z. B. wirtschaftliche Entwicklungen, Gesetze, Normen, ...)?
7. Wie innovativ ist die Branche?
8. Welcher technische Fortschritt zeichnet sich ab?
9. Wie sind die Machtverhältnisse in der Branche (Lieferanten, Kunden)?
10. Welche Wettbewerbsgepflogenheiten gibt es in der Branche?
11. Gibt es andere Branchen, die den Kunden einen ähnlichen Nutzen bieten können?
12. Welche Hemmnisse für den Markteintritt gibt es? Wie kann man diese überwinden?

Wettbewerb

1. Wer sind die wichtigsten Wettbewerber?
2. Welche haben ähnliche Produkte?
3. Welche Vertriebskanäle nutzen die Wettbewerber?
4. Welche Zielgruppen erreichen sie damit?
5. Welche Stärken und welche Schwächen weist das Angebot der Wettbewerber aus?
6. Welche Stärken und Schwächen hat der Wettbewerb (Entwicklung, Patente, Marketing, Vertrieb, Service, Standort, ...)?
7. Wie werden die wichtigsten Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren?

Zielkunden

1. Welche Marktsegmente gibt es?
2. Warum wurde die Segmentierung so gewählt?
3. Wie entwickelt sich das Marktvolumen in den Segmenten?
4. Welche Gewinnchancen bieten die einzelnen Segmente?
5. Welches sind die kaufentscheidenden Faktoren in den Segmenten?
6. Auf welche Segmente werden Sie sich konzentrieren? Warum?
7. Welche Kundengruppen können Sie in den Segmenten differenzieren?
8. Welche Umsatzpotenziale sehen Sie bei den einzelnen Kundengruppen?
9. Welche Kundenbedürfnisse und Kundenprobleme sind vorhanden?
10. Wer sind Ihre Zielgruppen?
11. Warum?
12. Gibt es bereits Absichtserklärungen potenzieller Kunden?

2.5 Marketing

Im Bereich des Marketings ist es erforderlich, dass Sie die Maßnahmen beschreiben, mit denen Sie die jeweilige Zielgruppe erreichen können, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung abzusetzen.

Sinnvoll ist dabei, auf den Marketing-Mix zurückzugreifen, der sich aus den sogenannten vier P's zusammensetzt.

Die vier P's stehen für

- **Product** (Produktgestaltung),
- **Price** (Preisgestaltung),
- **Place** (Distribution) und
- **Promotion** (Kommunikation).

Da das Marketing einen der wichtigsten Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens darstellt, sollte auf diesen Bereich besonderes Augenmerk gerichtet werden.

Geben Sie aus diesem Grund eine detaillierte Beschreibung für Ihre einzelnen Marketingstrategien.

Produkte und Dienstleistungen:

Mit der Geschäftsidee haben Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung im Detail erläutert. In diesem Punkt geht es deshalb darum, zu beschreiben, wie Ihr Angebot für den Kunden genau aussieht.

Welche Produkte gibt es, welche Varianten gibt es?

Wenn für Ihr Produkt/Dienstleistung spezielles Systemzubehör erforderlich ist, sollten Sie dieses kurz beschreiben.

Preise:

Bei der Preisgestaltung geht es darum, herauszufinden, wieviel die Kunden bereit sind, für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung zu bezahlen.

Der Preis hängt davon ab, wie die Kunden den Nutzen Ihres Angebotes einschätzen und bewerten. Ausschlaggebend ist letzten Endes also nicht nur die Kostendeckung, sondern in erster Linie der Kundennutzen.

Dass der Preis langfristig Ihre Kosten deckt, darf natürlich nicht außer Acht gelassen werden und wird als Voraussetzung angesehen.

Bei Ihrer Preisgestaltung können Sie z. B. versuchen, mit niedrigen Preisen den Markt einzunehmen und möglichst viele Kunden zu gewinnen (Penetrationsstrategie).

Oder Sie können von Anfang an einen hohen Preis ansetzen, um ein hohes Qualitätsniveau zu signalisieren. Gerade wenn es sich um eine Innovation handelt, sind die Kunden oftmals bereit, einen hohen Preis zu bezahlen (Abschöpfungsstrategie).

Im Fall dieser Strategie werden Ihre Gewinnspannen höher sein und Sie können neue Investitionen aus Ihrem Gewinn finanzieren. Weiterhin kann eine spätere Preissenkung neue Kaufimpulse auslösen.

Welche Strategie Sie letztendlich wählen, ist von Fall zu Fall zu entscheiden.

Weiterhin sollten Sie bei der Preisgestaltung überlegen, wie Ihre Zahlungskonditionen aussehen sollen. Wie wollen Sie beispielsweise Ihre Zahlungsfristen gestalten? Werden Sie Rabatte oder Skonti einräumen?

Distribution

Bei diesem Punkt geht es darum, sich zunächst einmal den eigenen Verkaufsprozess vorzustellen und zu überlegen, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung am besten an den Kunden bringen können.

Nennen Sie die Vertriebskanäle (z. B. Großhandel, fremde Einzelhandelsgeschäfte, eigene Vertriebsstellen, eigene Vertriebsmitarbeiter, Internet), die in Frage kommen und berücksichtigen Sie immer die dabei anfallenden Kosten.

Grundsätzlich müssen Sie sich überlegen, ob Ihre Firma den Vertrieb selbst übernehmen will oder ob Sie sich ein spezialisiertes Unternehmen suchen. Stellen Sie also deutlich heraus, wie Ihre Vertriebsorganisation aussehen soll.

Wie im Endeffekt Ihre Wahl ausfällt, ist von mehreren Faktoren abhängig. Ausschlaggebend ist z. B., ob das Produkt erklärungsbedürftig ist, ob es lagerfähig ist, wie groß die Zahl der Abnehmer sein wird und wie die Preisgestaltung aussieht.

Kommunikation:

Damit der potenzielle Kunde Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nimmt, muss er erst einmal darauf aufmerksam gemacht werden. Sie müssen werben, um zu informieren, aufzufallen und Vertrauen zu schaffen. Dies ist die Aufgabe Ihrer Kommunikationspolitik.

Die Werbung muss das Ziel verfolgen, dem Kunden die Einzigartigkeit und den Nutzen Ihres Angebotes aufzuzeigen. Um dies zu erreichen gibt es verschiedene Kommunikationsinstrumente, wie z. B. die klassische Werbung (Anzeigen, Broschüre), Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilung) und Direktmarketing (Werbebrief).

Wichtig ist, das geeignete Werbemittel für Ihr Produkt einzusetzen, wobei es von Vorteil sein kann, mehrere Mittel zu kombinieren.

Konzentrieren Sie sich bei Ihrer Werbung auf die Personen, die die Kaufentscheidung treffen oder beeinflussen.

Markteintrittsstrategie:

Nachdem Sie Ihren gesamten Marketing-Mix beschrieben haben, geht es nun darum, Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung auf den Markt zu bringen. Beschreiben Sie, wieviel Zeit und Kapazität Sie investieren wollen, um einen Kunden zu gewinnen. Gehen Sie dabei außerdem auf mögliche Markteintrittsbarrieren ein.

Aufwendige Werbekampagnen sind nicht unbedingt Voraussetzung für Ihren Erfolg. In vielen Fällen ist es vorteilhaft, Schlüsselkunden oder Referenzkunden zu gewinnen, die als Meinungsbildner in der Branche gelten.

Entscheidend ist auch, dass Sie erläutern, wie Ihre ersten Schritte zur Markteinführung aussehen.

Stellen Sie einen Maßnahmenplan auf, in dem Sie wichtige Meilensteine aufführen.

Leitfragen:

Produktgestaltung (Product)

1. Wie sieht Ihr gesamtes Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm aus?
2. Welche Variante Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung ist für welche Zielgruppe bestimmt?
3. Ist Systemzubehör oder Ähnliches erforderlich?
4. Welchen nachweisbaren Vorteil erlangen die Kunden durch die Nutzung Ihres Angebotes im Vergleich zu der Konkurrenz?

Preisgestaltung (Price)

1. Welche Endpreise können Sie bei Ihren Kunden realisieren (abzüglich Rabatte, Skonti etc.)?
2. Nach welchen Kriterien bilden Sie Ihre Preise und wie hoch ist Ihre Gewinnspanne?
3. Wie sehen Ihre Zahlungskonditionen aus?
4. Welche Zahlungsfristen oder Rabatte etc. räumen Sie beispielsweise ein?
5. Welche Strategie wird mit der Preisgestaltung verfolgt?

Distribution (Place)

1. Wie sieht der typische Verkaufsprozess aus?
2. Welche Vertriebskanäle nutzen Sie? Und welche Zielgruppen werden über welche Kanäle erreicht?
3. Welche Anforderungen sind an den Vertrieb gestellt? Welche Ausgaben planen Sie hierfür ein?
4. Wie sieht Ihre Vertriebsorganisation aus?
5. Gehen Sie Partnerschaften ein?
6. Haben Sie spezialisierte Organisationsformen?

Kommunikation (Promotion)

1. Wie erreichen Sie die Aufmerksamkeit der jeweiligen Zielgruppe?
2. Welche Werbemittel werden Sie einsetzen?

Markteintrittsstrategie

1. Wie viel Zeit und Kapazität veranschlagen Sie, um einen Kunden zu gewinnen?
2. Wie wollen Sie Referenz- oder Schlüsselkunden erreichen?
3. Wie sehen die ersten Schritte zur Einführung Ihres Angebotes aus? Geben Sie einen Maßnahmenplan mit wichtigen Meilensteinen an.

2.6 Team, Prozesse und Organisation

Gründen: Alleine oder im Team?

Wer eine Geschäftsidee hat und ein Unternehmen gründen will, muss sich mit dieser Frage auseinandersetzen.

Beide Formen haben ihre Vor- und Nachteile:

- Eine Einzelgründung hat den Vorteil, dass der Gründer alle Entscheidungen alleine treffen kann.

Es besteht keine Gefahr, dass unterschiedliche Meinungen Verzögerungen herbeiführen.

- Ein Gründerteam bietet den Vorteil, dass seine Mitglieder sich fachlich ergänzen können, z. B. die Technikerin, der Kaufmann und die Vertriebsfrau oder der Genauer, der Visionär und der Macher.

Gegenseitige Motivation hilft in Krisenzeiten. Gemeinsam ist man stark.

Entscheidungen können gemeinsam beschlossen werden.

Die Meinungsbildung kann aber auch viel Zeit kosten.

Welche Rechtsform?

Angehende Unternehmer sollten sich rechtzeitig Gedanken machen, welche Rechtsform für ihr Unternehmen angemessen ist.

Die Wahl der Rechtsform hat eine unmittelbare Auswirkung auf die Haftung der Gesellschafter und deren Recht zur Geschäftsführung.

Sie bestimmt, ob die Gesellschaft eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt (z. B. GmbH) oder ob ihre Gesellschafter als natürliche Personen handeln.

Zur Auswahl stehen:

- Einzelunternehmung
- Personengesellschaften und
- Kapitalgesellschaften.

Prozesse:

Im Rahmen der Leistungserstellung laufen verschiedene Aktivitäten ab.

Da Sie nicht jeden Prozess beherrschen können, sollten Sie ausführen, in welchen Bereichen Sie Ihre Stärken sehen. In Ihren Stärken bzw. Kernkompetenzen können z. B. wesentliche Wettbewerbsvorteile begründet sein.

Auf dieser Basis sollten Sie auch die Frage nach dem „make or buy“ beantworten.

Die Tätigkeiten, die Sie als wichtig ansehen und bei denen Sie Vorteile gegenüber dem Wettbewerb haben, sollten Sie nicht fremd vergeben.

Besser geeignet sind Aufgaben, die nicht direkt zur Wertschöpfung beitragen (z. B. Reinigung der Büroräume).

Beschreiben Sie die wichtigsten Prozesse. Erklären Sie, worauf es besonders ankommt und wie Sie den Anforderungen gerecht werden.

Organisation:

Eine gute Organisation soll reibungslose Abläufe garantieren und aufzeigen, wer was zu tun hat und vor allem, wer verantwortlich ist.

Die Aufbauorganisation wird in der Regel in einem Organigramm dargestellt.

Für ein junges Unternehmen ist es sinnvoll, eine einfache Organisationsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten zu definieren.

Da sich das Unternehmen gerade in der Startphase ständig verändert, muss die Organisation gleichzeitig über eine hohe Flexibilität verfügen.

Das bedeutet, dass Gründer und Mitarbeiter damit rechnen sollten, andere Aufgabengebiete zu übernehmen und Kollegen zu vertreten.

Neben der Aufbauorganisation werden die wichtigsten Aufgaben in ihren Abläufen dargestellt.

Die Veränderungen, die sich in der Startphase durch die laufende Geschäftstätigkeit ergeben werden, sollten bewusst und explizit in die Organisation einfließen, damit Wildwuchs und fehlende Zuständigkeiten verhindert werden.

Leitfragen:

Team (Unternehmen)

1. Wer gehört zum Gründerteam?
2. Welche besonderen Fähigkeiten, Kontakte oder Erfahrungen bringen die Gründer ein?
3. Warum ergänzen sich die einzelnen Gründer so gut?
4. Welche wichtigen Mitarbeiter sind für den Unternehmensaufbau bereits eingeplant?
5. Wie wird sichergestellt, dass diese langfristig im Unternehmen bleiben?
6. Wie werden fehlende Kompetenzen ausgeglichen?
7. Welche Rechtsform wird Ihr Unternehmen erhalten? Weshalb?
8. Welche Anteile halten die Gründungsmitglieder am Unternehmen?

Prozesse

1. Welches sind die wichtigsten Prozesse, um Ihre Leistung für die Kunden bereitzustellen? (Beispiele: Einkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Logistik, Marketing, Qualitätssicherung)
2. Wo liegen die besonderen Anforderungen dieser Prozesse?
3. In welchen Prozessen sehen Sie Ihre Stärken?
4. Wo ist Ihre Kernkompetenz?
5. Welche Prozesse vergeben Sie fremd, welche übernehmen Sie?
6. Gibt es Kooperationspartner, mit denen Sie zusammenarbeiten? Wie sind die Aufgaben verteilt?
7. Welche Vorteile verbinden sich mit einer Partnerschaft?

Organisation

1. Wie bauen Sie Ihr Unternehmen auf?
2. Welche Bereiche gibt es?
3. Wer ist für die jeweiligen Organisationseinheiten verantwortlich?
4. Wie sind die wichtigsten Aufgaben organisiert?
5. Welche besonderen Fähigkeiten sind in den einzelnen Bereichen erforderlich?
6. Können entsprechende Mitarbeiter gewonnen werden?
7. Wie sollen sich die Bereiche entwickeln?

2.7 Umsetzung

- Entwicklungsstand

Geben Sie zunächst an, wie weit Ihre Produktentwicklung fortgeschritten ist.

Unterliegt Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung notwendigen Prüfungen oder Zulassungen, wie z. B. Zulassung von Medizinprodukten, Konzession im Gastronomiebereich.

Welche Ressourcen benötigen Sie für die Entwicklung und wie hoch sind die Kosten dafür?

Achten Sie bei Ihrer Beschreibung wieder darauf, dass Sie nicht zu sehr ins technische Detail gehen.

Wie bereits erwähnt, kann ein Prototyp oder das Vorzeigen von Referenzkunden von Vorteil sein und mögliche Investoren von Ihrem Vorhaben überzeugen.

- Stand der Unternehmensgründung

Stellen Sie dar, ob Ihr Gründungsteam vollzählig ist, ob Sie bereits einen Standort für Ihr Unternehmen gefunden haben und welchen Stand Sie bei der Vorbereitung Ihrer Gründung erreicht haben. Geben Sie Auskunft zum beabsichtigten

Haben Sie bereits an der Vorbereitung von Verträgen, wie z. B. Mietvertrag, Arbeitsvertrag, Allgemeine Geschäftsbedingungen, Berufs- und Betriebshaftpflichtversicherung, Betriebsunterbrechungsversicherung gearbeitet? Holen Sie sich dazu rechtlichen Beistand.

- Leistungserstellung

Erläutern Sie Ihren Produktionsaufbau und die geplanten Fertigungsprozesse. Gehen Sie dabei besonders auf die wichtigsten Termine ein.

Beschreiben Sie detailliert, wann Sie welche Produktionsmittel einsetzen und wie Sie den Personalaufbau planen. Wichtig ist, sich Gedanken darüber zu machen, ob Sie alle Leistungen und Nebenleistungen, wie z. B. Service, Dokumentation, Schulung mit dem Verkaufstart bereitstellen können.

Wie können Sie bei steigender oder sinkender Nachfrage Ihre Kapazitäten an die veränderten Bedingungen anpassen?

- Weiteres Vorgehen

Hier geht es hauptsächlich darum, sich klarzumachen, welche Schritte noch notwendig sind, um Ihr Gründungsvorhaben zu realisieren und den Verkauf zu starten.

Um die zeitliche Abfolge der verschiedenen Maßnahmen übersichtlich zu gestalten, sollte ein Balkendiagramm zugrunde gelegt werden.

Konzentrieren Sie sich bei Ihrer Planung vor allem auf die Aktivitäten, die das ganze Projekt gefährden könnten, wenn es zu Verzögerungen kommt.

Wie stellen Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens in der Zukunft vor?

Haben Sie schon konkrete Schritte für eine spätere Expansion geplant?

Leitfragen:

Entwicklungsstand

1. Wie weit ist die Produktentwicklung bereits vorangeschritten?
2. Haben Sie die mit der Gründung im Zusammenhang stehenden Prüfungen und Zulassungen bereits bestanden bzw. erhalten?

Stand der Unternehmensgründung

1. Ist das Gründungsteam bereits vollzählig?
2. Haben Sie bereits einen Standort gefunden?
3. Sind Verträge in Vorbereitung? Wenn ja, welche?
4. Zu welchem Termin ist die Gründung beabsichtigt?
5. Was ist noch zu tun?

Leistungserstellung

1. In welchen Schritten werden Sie Ihre Produktion auf- bzw. ausbauen?
2. Welche Produktionsmittel werden Sie wann benötigen?
3. Wie ist der Personalaufbau geplant?
4. Können Sie alle Leistungen und Nebenleistungen (z. B. Service, Dokumentation, Schulung, Beratung usw.) mit dem Verkaufsstart bereitstellen?
5. Wie können Sie Ihre Kapazitäten an steigende oder geringere Nachfrage anpassen?

Weiteres Vorgehen

1. Welche wichtigen Schritte sind noch notwendig, bevor die Gründung und später der Verkauf starten können?
2. Welche zeitliche Abfolge der verschiedenen Maßnahmen bis zur Gründung gibt es? Welches sind die wesentlichen Meilensteine? (Balkendiagramm)
3. Sind konkrete Schritte für eine spätere Expansion geplant? Welche?

2.8 Planung

Mit der Planung geht der Businessplan in eine entscheidende Phase.

In diesem Kapitel sind Zahlen gefragt.

Sämtliche Überlegungen zur Geschäftsidee, zum Produkt, zu Strategien usw. werden hier auf nackte Zahlen reduziert.

Hinter all dem stehen die Fragen:

- 1. Wie erfolgreich könnte die Unternehmensgründung unter wirtschaftlichen Aspekten sein?**
- 2. Lohnt sich die Unternehmensgründung überhaupt?**
- 3. Welche Summe muss investiert werden?**
- 4. Welche Mittel müssen beschafft werden?**
- 5. Welche Finanzen sind erforderlich, um die Liquidität jederzeit zu gewährleisten?**
- 6. Wann kommt das Unternehmen in die Gewinnzone?**
- 7. Welcher Cash-Flow muss erwirtschaftet werden?**

Um diese wichtigen Fragen zu beantworten, sind Planungen in folgenden Bereichen unabdingbar:

- **Investitionsplanung**
- **Kostenplanung**
- **Umsatzplanung**
- **Gewinn- und Verlustrechnung**
- **Liquiditätsplanung**

Die Informationen werden mit zunehmendem Planungshorizont immer unsicherer. Damit wird der Detaillierungsgrad der Planung geringer.

Die Planung soll einen Zeitraum von drei Jahren umfassen:

- Dabei ist das erste Jahr detailliert, d. h. monatlich zu planen.
- Für das zweite Jahr soll die Planung quartalsweise erfolgen.
- Für das dritte Jahr reicht eine jährliche Vorschau aus.

Planen Sie in nachstehender Reihenfolge:

- A) Investitionsplanung**
- B) Umsatzplanung**
- C) Gewinn- und Verlustrechnung**
- D) Liquiditätsplanung**

Sicher wird es erforderlich, dass Sie zur Untersetzung dieser Planungen weitere Tabellen (z. B. für Kosten, Personal, Tilgung, Zinsen) erstellen müssen.

Leitfragen:

Investitionsplanung

1. Welche Investitionen werden Sie wann tätigen?
2. Welche Nutzungsdauern lassen sich bestimmen?
3. Welche Aufwendungen ergeben sich durch die Investitionen (Abschreibungen, Zinsen)?

Finanzbedarf

1. Welche Sach- oder Geldeinlagen können Sie als Eigenkapital seriös darstellen?
2. Wie groß ist der Finanzierungsbedarf?
3. Welche Finanzierungsprogramme kommen für Sie in Frage?
4. Was finanzieren Sie mittel-, was langfristig?
5. Welche Sicherheiten bringen Sie ein?
6. Welche Tilgungsmodalitäten sind angedacht?
7. Welcher regelmäßige Aufwand ergibt sich aus dem Finanzierungsbedarf (Zinsen, Provision, ...)?

Kostenplanung

1. Welche sind Ihre relevanten Kosten im Unternehmen?
2. Welchen Personalbedarf und damit verbundenen
3. Aufwand haben Sie?
4. Welche weiteren Kosten fallen an?

Umsatzplanung

1. Welche konkreten Umsätze planen Sie wann?
2. Welche Geschäftsfelder generieren Ihre Umsätze?
3. Wo liegen Ihre Kernkompetenzen?

Gewinn- und Verlustrechnung

1. Wo liegt Ihr Break-Even-Point je Verrechnungseinheit?
2. Was rechtfertigt Ihren Verkaufspreis?

Liquiditätsplanung

1. Welche Einzahlungen stehen welchen Auszahlungen gegenüber?
2. Welche Auszahlungen bringen die Investitionen mit sich?
3. In welchen Zeiträumen werden die Ausgaben nicht von den Einnahmen gedeckt?
4. Wie decken Sie Liquiditätsengpässe ab?

Tabellen für die detaillierte Businessplanung

Investitionsplanung (netto)

	JAHR 1				JAHR 2			JAHR 3
	Monat 1	Monat 2	...	Monat 12	Quartal 1	...	Quartal 4	gesamt
ANLAGEVERMÖGEN								
Investition Grundstück a (ND)*								
Abschreibung Grundstück a								
Investition Gebäude b (ND)								
Abschreibung Gebäude b								
Investition Maschine c (ND)								
Abschreibung Maschine c								
Investition Fahrzeug d (ND)								
Abschreibung Fahrzeug d								
Investition Büroausstattung e (ND)								
Abschreibung Büroausstattung e								
Investition Werkzeug f (ND)								
Abschreibung Werkzeug f								
...								
UMLAUFVERMÖGEN								
Werbung Markteinführung								
(Aufwendungen)								
...								
Summe Investitionen								
Summe Abschreibungen								

*(ND) = Nutzungsdauer

Umsatzplanung

Nach ...	JAHR 1				JAHR 2			JAHR 3
	Monat 1	Monat 2	...	Monat 12	Quartal 1	...	Quartal 4	gesamt
Produkten								
a								
b								
...								
Gesamtumsatz								
Region								
a								
b								
...								
Gesamtumsatz								
Kunden								
a								
b								
...								
Gesamtumsatz								

Gewinn- und Verlustrechnung (netto)

	JAHR 1				JAHR 2			JAHR 3
	Monat 1	Monat 2	...	Monat 12	Quartal 1	...	Quartal 4	gesamt
ERTRÄGE:								
Nettoumsatzerlöse								
+/- Bestandsveränderung								
+ sonstige Einnahmen								
+ aktivierte Eigenleistungen								
= Summe Erträge								
AUFWENDUNGEN:								
Materialaufwand								
+ Personalaufwand								
+ Raumkosten								
+ Bürobedarf								
+ Telekommunikation								
+ Reisekosten								
+ Kfz-Kosten								
+ Instandhaltung								
+ Vertrieb								
+ Werbung								
+ Versicherungen								
+ Gebühren/Beiträge								
+ Beratung								
+ Abschreibungen								
+ Zinsaufwand								
+ (Unternehmerlohn)*								
...								
= Summe Aufwendungen								
Betriebsergebnis (= Summe Erträge - Summe Aufwendungen)								
+ Zuschüsse								
- Steuern								
+/- Neutrale Erträge / Aufwendungen								
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag								
- Tilgung der Kredite								
- kalkulatorische Zinsen und Mieten**								
+ Zuschüsse (Agentur für Arbeit, ...)								
= Tragfähigkeit der Unter- nehmensgründung								

* gilt vor allem für kleinere Gründungen, wenn der Unternehmer nicht angestellter Geschäftsführer einer Gesellschaft ist

** wenn Privateigentum genutzt und Privateinlagen nicht verzinst werden.

Weitere Untergliederung der Aufwandspositionen:

Materialaufwand	Rohstoffe Hilfsstoffe Betriebsstoffe bezogene Waren bezogene Leistungen Energiefieferungen ...
Personalaufwand	Lohn / Gehalt Lohnnebenkosten ...
Raumkosten	Miete Mietnebenkosten - Heizung - Wasser - Müllentsorgung - Strom ...
Büroausstattung	Möble Computer Drucker ...
Bürobedarf	Computerzubehör Druckerzubehör Briefumschläge CD/DVD-Rohlinge ...
Telekommunikationskosten	Telefon Fax Internet ...
Reisekosten	Übernachtungen öffentliche Verkehrsmittel ...
Kfz-Kosten	Kraftstoff Reparaturen Versicherungen Steuern ...

Instandhaltung	Maschinen Anlagen Gebäude ...
Vertrieb	Porto Verpackung ...
Versicherungen	Gebäudeversicherung Betriebsunterbrechungsversicherung Haftpflichtversicherung ...
Abschreibungen	Maschinen Anlagen ...
Gebühren und Beiträge	IHK HWK Berufsgenossenschaft GEMA ...
Beratung	Steuerberater Rechtsanwalt Unternehmensberater ...
Zinsaufwand	Kontokorrent Darlehen Hausbank Darlehen aus öffentlichen Mitteln Fördermittel ...
(Unternehmerlohn)	Miet- u. Mietnebenkosten Krankenversicherung Rentenversicherung Verpflichtungen Kosten zum Lebensunterhalt Urlaub Reserve private Steuern ...

Liquiditätsplanung (brutto)

	JAHR 1				JAHR 2			JAHR 3
	Monat 1	Monat 2	...	Monat 12	Quartal 1	...	Quartal 4	gesamt
EINZAHLUNGEN:								
Umsätze								
Anzahlungen								
erhaltene Darlehen								
Einlagen								
Sonstiges								
Umsatzsteuer								
Umsatzsteuererstattung								
...								
Summe Einzahlungen								
AUSZAHLUNGEN:								
Investitionen								
Materialaufwand								
Personalaufwand								
Raumkosten								
Bürobedarf								
Zinsaufwand								
Unternehmerlohn								
Tilgung								
Vorsteuer								
...								
Summe Auszahlungen								
Saldo = Summe Einzahlungen - Summe Auszahlungen								
Finanzmittel Periodenanfang*								
Finanzmittel Periodenende*								
Differenz								

* Periode kann sowohl Monat, Quartal als auch Jahr sein

3. Wegweiser in die Selbstständigkeit

3.1 Existenzgründerportal

(www.gruender-mv.de)

Rund 20.000 Besucher klicken monatlich www.gruender-mv.de an. Hier wird spannend über das Gründungsgeschehen in Mecklenburg-Vorpommern berichtet.

Neben Geschichten von Existenzgründern und Expertentipps informiert das Portal über Weiterbildungsangebote, Gesetzesänderungen, Förderwege, Wettbewerbe, Ansprechpartner u. v. m.

Außerdem werden es im ServiceCenter viele Themen rund um das Thema Existenzgründung ausführlich behandelt.

Infos zum Mitnehmen gibt es auch im GründerTV; in den Video-Beiträgen wird von interessanten Veranstaltungen berichtet, über wichtige Themen informiert und es werden Gründerinnen und Gründer aus Mecklenburg-Vorpommern vorgestellt.

Im Bereich Downloads finden Sie auch den Muster-Businessplan einer fiktiven Firma mit anschließender Bewertung der Stärken und Schwächen des Businessplanes.

Mit www.gruender-mv.de starten Sie rundum informiert in die Selbstständigkeit!

3.2 Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern.

(www.regierung-mv.de)

Das Land Mecklenburg-Vorpommern hat sich zum Ziel gestellt, das Klima für Gründungen im Land weiter zu verbessern.

Um jungen, innovativen Unternehmen, die zukunftsfähige Arbeitsplätze schaffen, den Weg in eine nachhaltige Existenz zu sichern, wurde die Existenzgründerförderung des Landes neu ausgerichtet.

Mit TIP, dem modular aufgebauten Existenzgründer-Programm Mecklenburg-Vorpommern, sollen besonders hoch qualitative und nachhaltige Gründungen gefördert werden.

Das Programm TIP steht für transparent, innovativ, passgenau. Es geht darum, die Qualität, d. h. Nachhaltigkeit der Gründungen in Mecklenburg-Vorpommern zu unterstützen.

Auf der Internetseite des Ministeriums findet man Auskünfte zu aktuellen Themen, zu gesetzlichen Regelungen bzw. Änderungen oder auch Links zu anderen Websites, die für Existenzgründer relevant sein können.

3.3 Existenzgründerhotline

(Telefon: 0180 - 1234123)

Unter dieser Nummer erhalten Existenzgründer, aber auch bestehende Unternehmen Auskunft und Hilfe.

Montags bis freitags stehen zwischen 8.00 und 18.00 Uhr kompetente BeraterInnen bereit, um alle Fragen rund um die Existenzgründung und -sicherung, Finanzierung, Förderung und andere wichtige Themen zu beantworten.

Wenn weiterführende Unterstützung notwendig ist, wird kostenlos in das landesweite Netzwerk aus Kammern, Bildungsträgern und Gründerinitiativen vermittelt.

3.4 Bürgschaftsbank gibt Starthilfe

(Telefon: 0385 - 39 555-0)

Die Bürgschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern GmbH (BMV) steht mit Besicherungshilfen zur Verfügung, wenn ein Unternehmer oder Existenzgründer für ein wirtschaftlich sinnvolles Finanzierungsvorhaben über keine ausreichend bankmäßig bewertbaren Sicherheiten verfügt und die Hausbank dem an sich positiv begutachteten Vorhaben wegen unzureichender Besicherungsmöglichkeiten nicht näher tritt.

Die BMV wurde 1990 als Selbsthilfeeinrichtung des Mittelstandes gegründet und fördert mit ihren Programmen die Wirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern. Gesellschafter sind Banken und Sparkassen, Versicherungsunternehmen, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Kammern der Freien Berufe sowie Wirtschaftsverbände.

3.5 Beteiligungsgesellschaft fördert den Mittelstand sowie Existenzgründer

(Telefon: 0385 - 39 555-0)

Kreditinstitute sowie Gesellschaften der Versicherungswirtschaft haben im März 1993 gemeinsam mit Kammern in Schwerin die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH (MBMV) gegründet, um die kleinen und mittleren Unternehmen des Landes zu fördern, die investieren wollen ohne genügend Haftmittel zu besitzen.

Die Beteiligung erfolgt nicht am Gesellschaftskapital, sondern nach dem Prinzip der stillen Beteiligung und ist an die Finanzierung konkreter Vorhaben gekoppelt. Dazu zählen beispielsweise bauliche und maschinelle Investitionen, Ablösungen im Zusammenhang mit Gesellschafter- bzw. Erbauseinandersetzungen, MBO oder MBI.

3.6 Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern (LFI) - Professionelle Hilfe von Förderexperten

(Telefon: 0385- 6363-0)

Die immer komplexer werdenden Förderprogramme, Richtlinien und Rahmenbedingungen erfordern eine umfangreiche, fundierte Beratung. Diese wird im Landesförderinstitut in allen Förderbereichen für den Kunden kostenlos angeboten.

Für die Beratung zu den Wirtschaftsförderprogrammen steht ein spezialisiertes Beraterteam bereit. In der Erstberatung wird dem Kunden ein Überblick über mögliche Förderprogramme des Landes, des Bundes und der EU gegeben. In einer Analyse des Projektes werden Hinweise auf förderfähige Investitionen sowie auf die notwendigen Schritte zur Antragstellung gegeben.

Daneben geht es in vielen Gesprächen mit Existenzgründern um Fragen zur Sicherung des Lebensunterhaltes in der Gründungsphase, zu Finanzierungsmöglichkeiten für Investitionen, zu Unterstützungen bei Qualifizierungsmaßnahmen.

Anliegen ist es, Informationsdefizite abzubauen und damit einen erfolgreichen Start in die Selbständigkeit zu ermöglichen.

3.7 Gesellschaft für Struktur und Arbeitsmarktentwicklung (GSA)

(Telefon: 0385 - 5577510)

Die GSA ist eine 100prozentige Tochtergesellschaft des Landes Mecklenburg-Vorpommern und grundsätzlich nur im Auftrag des Landes tätig.

Ein Schwerpunkt der Arbeitsmarktpolitik Mecklenburg-Vorpommerns ist die Förderung von Existenzgründungen. Die Leistungen der GSA umfassen dabei wegweisende Existenzgründungsberatung, die Erteilung Fachlicher Stellungnahmen für die Beantragung von Zuschüssen, Beihilfen oder Darlehen. Die GSA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind beim Beraterpool der KfW gelistet.

Die GSA ist ferner antragsannahmende und -prüfende Stelle für Anträge auf Gewährung von Mikro-Darlehen des Landes Mecklenburg-Vorpommern.

3.8 Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) - Partner des Mittelstands

(www.kfw.de)

Als Partner des Mittelstands fördert die KfW Existenzgründer und mittelständische Unternehmen mit langfristigen Krediten und umfassender Beratung.

Schon vor dem Start können sich Existenzgründer individuell umfassend beraten lassen. Dazu bietet die KfW das Online-Beratungsprogramm startothek.

Die KfW bietet zudem im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales eine erweiterte Form des Gründercoaching an. Gründerinnen und Gründer, die aus der Arbeitslosigkeit heraus ein Unternehmen gründen, erhalten nun höhere Zuschüsse zu den Kosten von Beratungsleistungen, die sie im Zuge ihrer Unternehmensgründungen in Anspruch nehmen.

3.9 Mentoring-Programm MV - Unterstützung aus der Praxis

(Telefon: 0385 - 555717-0)

Im Mentoring-Programm M-V wird dem Gründer, auch Mentee genannt, ein gestandener Unternehmer als Mentor an die Seite gestellt. Existenzgründer können sowohl kurz vor, als auch bis zu fünf Jahre nach erfolgter Gründung in das Mentoringprogramm aufgenommen werden.

Zu den Zielen des Programms gehört die Vermeidung klassischer Anfängerfehler auf der Basis der strategischen und praktischen Ratschläge der Mentoren. Der Blick von außen, der oftmals neue Sicht- und Herangehensweisen eröffnet, die Vermittlung von Kontakten und die Aufnahme in Netzwerke erleichtern den Start von Gründern in die Selbstständigkeit. Auch die Entwicklung gemeinsamer Projekte und langfristiger Partnerschaften gehören zu den Ergebnissen erfolgreicher Mentorenschaft.

Interessierte Gründer können sich für die Teilnahme am Programm bewerben. Die Teilnahmeunterlagen stehen unter www.gruender-mv.de zum Download bereit.

3.10 Venture Capital - Finanzierungsmöglichkeit für junge Technologieunternehmen

(www.genius-vc.de)

Die klassische Bankenfinanzierung erfordert zunehmend eine starke Eigenkapitalquote und steht damit vor allem jungen Technologieunternehmen nur noch sehr bedingt zur Verfügung. Hier kann die Finanzierung mit Venture Capital (VC) ansetzen. VC-Geber beteiligen sich in zeitlich begrenztem Rahmen an höchst innovativen Unternehmen, wobei auf typische Kreditsicherheiten verzichtet wird. Die Bereitstellung von VC ist im Gegensatz zur Kreditvergabe von den geschätzten Ertragschancen des Unternehmens abhängig. Im Rahmen einer offenen Beteiligung erwirbt der VC-Geber Geschäftsanteile und versucht, sie am Ende der Beteiligung gewinnbringend zu veräußern.

Alternativ oder zusätzlich kann der VC-Geber Kapital in Form einer stillen Beteiligung bereitstellen. Für diese Vermögenseinlage, die mit einem Rangrücktritt eigenkapitalähnlichen Charakter erhält, sind feste Zinsen und oftmals eine gewinnabhängige Vergütung fällig. Die Vermögenseinlage ist vom Unternehmen am Ende der Vertragslaufzeit zurückzuzahlen. Zahlreiche VC-Geber stellen den Unternehmen jedoch nicht nur Kapital, sondern auch Managementunterstützung zur Verfügung. VC wird dadurch zu „intelligentem Kapital“.

In Mecklenburg-Vorpommern unterstützt die GENIUS Venture Capital GmbH im Rahmen des vom Wirtschaftsministerium initiierten Projektes „Gründungshilfe für technologieorientierte Unternehmen“ seit 1998 innovative Existenzgründer und junge Technologieunternehmen in der Frühphase mit VC.

4. Anhang

4.1 Weitere Ansprechpartner für Existenzgründer in Mecklenburg-Vorpommern

Bürgschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern GmbH und Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern GmbH

Am Grünen Tal 19, 19031 Schwerin
Frau Christin Plewinske
Tel.: 0385/395 55 29
E-Mail: christin.plewinske@bbmv.de

GENIUS Venture Capital GmbH

Hagenower Str. 73, 19061 Schwerin
Herr Rüdiger Fink
Tel.: 0385/399 35 00
E-Mail: fink@genius-vc.de

Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern

Werkstraße 213, 19061 Schwerin
- Beratung zu Wirtschaftsförderprogrammen
E-Mail: wirtschaftsfoerderung@lfi-mv.de
Frau Bärbel Chiari
Tel.: 0385/636 312 82
Frau Inge Abels
Tel.: 0385/636 314 79

Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus MV

Johannes-Stelling-Str. 14, 19053 Schwerin
- Herr Frank Geißler
Tel.: 0385/588-0
E-Mail: f.geissler@wm.mv-regierung.de

Gesellschaft für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung mbH

- Schulstraße 1-3, 19055 Schwerin
Herr Norbert Bürk
Tel.: 0385/557 75 43
E-Mail: nbuerk@gsa-schwerin.de
- Carl-Hopp-Straße 17, 18069 Rostock
Herr Dr. Peter Strauer
Tel.: 0381/865 014 22
E-Mail: pstrauer@gsa-schwerin.de

Einheitliche Ansprechpartner

Hier können Ratsuchende sich über das umfassende Instrumentarium an Förder- und Hilfsmöglichkeiten des Bundes und des Landes informieren und bei Bedarf auch an weitere Ansprechpartner vermittelt werden.

0395/5597115 (Industrie- und Handelskammer Neubrandenburg
für das östliche Mecklenburg-Vorpommern)

0381/338115 (Industrie- und Handelskammer zu Rostock)

0385/5103115 (Industrie- und Handelskammer zu Schwerin)

0381/4549115 (Handwerkskammer Ostmecklenburg-Vorpommern)

0385/7417115 (Handwerkskammer Schwerin)

Informationen zu Wirtschaftsförderprogrammen in Mecklenburg-Vorpommern wie zum Beispiel Beratungsunterstützung, Investitionsförderung oder Darlehensprogramme:

Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern

Tel.: 0385/63631282

Ansprechpartnerin Bärbel Chiari.

Technologieorientierte Gründungen:

Technologie-Beratungs-Institut GmbH (TBI)

Hauptgeschäftsstelle Schwerin

Tel.: 0385/3993165

4.2 Glossar

A

Abschöpfungsstrategie

Preisstrategie, bei der der Preis möglichst hoch angesetzt wird, um eine hohe Gewinnspanne zu erzielen.

Abschreibung

Wertminderung betrieblicher Vermögensgegenstände.

Aktiva

Stellt die Aktivseite einer Bilanz dar. Umfasst das betriebliche Vermögen, das sich in Anlage- und Umlaufvermögen unterteilen lässt.

Anlagevermögen

Vermögensgegenstände, die der dauerhaften Nutzung dienen.

Aufwand

Werteverzehr, der während einer Abrechnungsperiode anfällt (z. B. Rohstoffverbrauch).

Ausgaben

Alle Geschäftsvorfälle, die das Geldvermögen mindern (z. B. Kauf von Rohstoffen).

Auszahlung

Alle Geschäftsvorfälle, die den Zahlungsmittelbestand verringern (z. B. Barkauf von Büromaterial).

B

Bilanz

Gegenüberstellung von betrieblichem Vermögen und Kapital an einem Stichtag.

Break-Even-Point

Zeitpunkt, ab dem die gesamten Kosten durch die Umsatzerlöse gedeckt sind.

Bürgschaft

Der Bürge verpflichtet sich gegenüber dem Gläubiger, im Fall der Nichterfüllung des Schuldners für diesen einzutreten.

Business Angel

Privatperson, die Unternehmen bei der Existenzgründung mit ihrem Vermögen oder mit Know-how unterstützt.

C

Cash-Flow

Erwirtschafteter Zahlungsüberschuss, der in einer Periode realisiert wird. Indikator für die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens.

D

Differenzierung

Das Bemühen, sich von der Konkurrenz abzuheben.

E

Eigenkapital

Kapital, das vom Unternehmer oder den Gesellschaftern in den Betrieb eingebracht wird. Es besteht kein Anspruch auf eine Verzinsung, dafür aber auf Beteiligung am Erfolg.

Einnahmen

Erhöhung des Geldvermögensbestandes (Zahlungsmittelbestand zuzüglich Bestand an Forderungen, abzüglich Bestand an Verbindlichkeiten).

Einzahlungen

Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes. Beispiele für Einzahlungen sind: Bareinlage, Barverkauf von Waren.

Ertrag

Wertezuwachs, der während einer Abrechnungsperiode zu verzeichnen ist.

Executive Summary

Zusammenfassende Darstellung.

F

Finanzierung

Beschaffung bzw. Bereitstellung von Eigen- und Fremdkapital für ein Unternehmen.

Franchise

Der Franchisenehmer verkauft Markenartikel oder Serviceleistungen des Franchisegebers, der die Geschäftspolitik bestimmt. Der Franchisenehmer bezahlt eine Lizenzgebühr.

Fremdkapital

Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber Dritten.

G

Gemeinkosten

Kosten, die sich nicht exakt einer bestimmten Bezugsgröße zurechnen lassen.

Gewinn

Differenz zwischen Ertrag und Aufwand.

Gründungsfinanzierung

Kapital, das dem Unternehmen in der Gründungsphase, im Aufbau oder nach kurzer Geschäftstätigkeit zur Verfügung gestellt wird.

H

Herstellungskosten

Kosten, die bei der Herstellung eines Gutes anfallen.

I

Insolvenz

Zahlungsunfähigkeit, die zu einer Sanierung oder Liquidation des Unternehmens führt.

Institutionelle Investoren

Große Institutionen, wie z. B. Kreditinstitute, Versicherungen, die Investitionen tätigen.

Investition

Verwendung von finanziellen Mitteln zur Beschaffung von Sachvermögen, immateriellem Vermögen oder Finanzvermögen.

K

Kapital

Dem Unternehmen zur Verfügung stehende Geld- und Sacheinlagen.

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Förderbank der deutschen Wirtschaft.

Konkurs

Zahlungsunfähigkeit mit nachfolgender Auflösung des Unternehmens.

Kontokorrent

Vereinbarter Kredit, der bei kurzfristigem Bedarf maximal in Anspruch genommen werden kann. Die Zinsen fallen nur für den tatsächlich beanspruchten Betrag an.

Konzession

Behördliche Bewilligung zum Betrieb eines bewilligungspflichtigen Gewerbes

Kosten

Leistungsbezogener Güterverbrauch.

Kosten, fixe

Kosten, die unabhängig von Umsatz und Auslastung sind und regelmäßig anfallen.

Kosten, variable

Kosten, die sich abhängig von Umsatz und Auslastung verändern.

L**Liquidität**

Fähigkeit, fälligen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Voraussetzung ist, dass genügend flüssige Mittel vorhanden sind.

Lizenz

Vertrag, der zur Herstellung oder Erbringung patentrechtlich geschützter Produkte oder Dienstleistungen befugt.

M**Make or Buy**

Entscheidung, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung selbst erstellt (make) oder gekauft (buy) werden soll.

Marketing-Mix

Setzt sich aus vier Elementen zusammen und zwar aus Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation.

Marktanalyse

Marktforschung mit dem Ziel, herauszufinden, ob und wie ein bestimmter Markt ein Produkt aufnimmt.

Markteintrittsbarrieren

Nachteile eines Marktneulings gegenüber einem alteingesessenen Unternehmen.

Markteintrittsstrategie

Strategie zur Überwindung von Markteintrittsbarrieren, um neue Geschäfte zu verwirklichen.

Marktforschung

Zusammenfassung von externen Informationen mit dem Ziel, einzelne Elemente des Marketing-Mixes festzulegen.

Meilensteine

Herausragende Stationen in der Unternehmensentwicklung.

N**Neutraler Erfolg**

Gewinn aus nicht üblicher Geschäftstätigkeit des Unternehmens, z. B. Börsengewinne.

O**Operativer Erfolg**

Gewinn aus üblicher Geschäftstätigkeit des Unternehmens = Gewinn abzüglich Neutraler Erfolg.

P**Passiva**

Passivseite einer Bilanz, die die Herkunft von Kapital eines Unternehmens aufzeigt.

Patent

Rechtsschutz von geistigem Eigentum.

Penetrationsstrategie

Preisstrategie, bei der in der Einführungsphase eines Produktes relativ niedrige Preise angesetzt werden, um möglichst schnell einen großen Markt zu erschließen.

Positionierung

Eine gezielte Platzierung des Produktes in der Wahrnehmung des Kunden.

Prototyp

Erstes Exemplar/Muster einer späteren Serienfertigung.

R

Rentabilität

Zeigt an, in welcher Höhe sich das eingesetzte Kapital in einer Periode verzinst hat.

S

Skonto

Prozentualer Preisnachlass auf den Rechnungsbetrag bei Zahlung innerhalb einer bestimmten Frist oder bei Barzahlung.

Start-up

Phase direkt nach der Gründung eines Unternehmens oder auch eine Bezeichnung für ein junges Wachstumsunternehmen.

Selbstkosten

Summe aller durch den betrieblichen Leistungsprozess entstandenen Kosten.

Substitute

Produkte, die das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen, aber andersartig sind.

Swot-Analyse

Wird als Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken-Analyse definiert. Jedes Unternehmen sollte eine solche Analyse durchführen, um die eigene Situation besser einschätzen zu können.

T

Tilgung

Rückzahlung einer Geldschuld.

U

Unique Selling Proposition (USP)

Wird übersetzt als Alleinstellungsmerkmal. Dabei handelt es sich um ein einzigartiges Angebot, schlagendes Verkaufsargument oder spezielle Eigenschaft, die einem Produkt oder einer Dienstleistung einen größeren Kundennutzen verschafft.

Umlaufvermögen

Vermögenswerte, die sich kurzfristig in flüssige Mittel verwandeln lassen.

V

Venture Capital (VC)

Wird auch als Wagniskapital bezeichnet. Finanzierung wachstumsstarker Unternehmen überwiegend aus den Technologiebranchen durch institutionelle Investoren.

Vollexistenz

Hauptberufliche Ausübung einer selbständigen Tätigkeit. Die betrieblich anfallenden Kosten, Zinsen, Tilgung und der private Lebensunterhalt müssen durch das Unternehmen abgedeckt werden.

Z

Zinsaufwand

Zinsaufwand entsteht durch Zinsen für Fremdkapital (Kontokorrentkredite, Darlehen und Hypotheken)