

## Erklärung zum Geschäftsplan

Der Geschäftsplan ist die niedergeschriebene unternehmerische Vision, fundierend auf betriebswirtschaftlichen Daten. Er enthält Annahmen über die zukünftigen Ereignisse und Entwicklungen am Markt und über die Entwicklung des Unternehmens. Ein Geschäftsplan sollte bei der Neugründung eines Unternehmens erstellt werden, hilft aber genauso, wenn eine neue Sparte aufgebaut werden soll. In diesem Projekt ist der Geschäftsplan mit Fokus auf die innovative Dienstleistung zu erstellen. D.h. auf das Unternehmen wird nur sekundär eingegangen, das primäre Augenmerk liegt auf der Einführung der Dienstleistung, deren Bewertung etc.

Der Geschäftsplan zwingt dazu, immer wieder die eigenen Angaben zu überprüfen und sich selbst zu kontrollieren. Er vergegenwärtigt alle potentiellen Chancen und Risiken, dient dazu, eine Handlungsstrategie zu entwerfen und sich anhand seines Plans einer regelmäßigen Erfolgskontrolle zu unterziehen.

Ein Geschäftsplan wird aufgestellt, da er

- ⇒ hilft, Finanzmittel zu akquirieren,
- ⇒ hilft, fundiert zu entscheiden, ob das Projekt fortgesetzt oder abgebrochen werden soll,
- ⇒ zu einer Verbesserung des gesamten Unternehmenskonzepts führt,
- ⇒ die Erfolgswahrscheinlichkeit verbessert,
- ⇒ hilft, auf Kurs zu bleiben.

### Was während der Erstellung zu beachten ist:

#### Meilensteine

Bevor sich die Schlüsselpersonen entschließen, einen Geschäftsplan zu schreiben, haben sie bereits Vorstellungen über Inhalt, Start und Abschluss bestimmter Aktivitäten, etwa der Finanzierung oder der Markteinführung. Dieses erste zeitliche Gerüst sollte man als Balkendiagramm darstellen. Somit wird anhand der Balken sofort klar, wann welche Arbeiten beginnen müssen, wie lange sie dauern und wann sie abgeschlossen sind. Anfang und Ende der Balken werden als Meilensteine bezeichnet, hinter den Balken ist die jeweils verantwortliche Person anzugeben.

Vorsicht ist bei der Angabe konkreter Termine für Meilensteine geboten. Hier reichen ungefähre Zeitangaben aus - plus oder minus drei-vier Wochen sind nicht unrealistisch. Alle Teile eines Geschäftsplans unterliegen einer laufenden Änderung, weshalb Anpassungen notwendig werden.

Wesentlich ist die Berücksichtigung von Pufferzeiten, mit denen Verschiebungen und Verzögerungen von Einzelaktivitäten abgefangen werden können und etwas Flexibilität entsteht.

### **Umfang und Bearbeitungshinweise**

Geschäftspläne sollten einen Umfang von ca. 20 – 30 Seiten, plus Anhang, Zeichnungen, Bilder usw. haben.

Den richtigen Ton zu treffen, ist nicht einfach: Die Begeisterung der Initiatoren bezüglich ihres neuen Produktes und der hervorragenden Marktchancen muss an einigen Stellen erkennbar sein. Hauptsächlich sollten Sie jedoch sachliche Formulierungen verwenden.

Geschäftspläne in Ordner oder Schnellhefter sind wünschenswert. Werden die Informationen zusätzlich noch in EDV-lesbarer Form geliefert, erleichtert dies die Weiterverarbeitung.

### **Die Aufmachung**

Kein Leser kann sich davon freimachen, vom Äußeren eines Geschäftsplanes auf die Initiatoren zu schließen.

Das vorgelegte Dokument vermittelt einen ersten Eindruck vom Unternehmen (ist bekanntlich der wichtigste). Das Äußere sollte also ansprechend sein.

Folgende häufige Fehler sollten vermieden werden:

- fehlendes Inhaltsverzeichnis,
- Rechtschreibfehler oder chaotische Satzbildung,
- unkorrekte Seitennumerierung,
- unsaubere oder schiefe Fotokopien,
- schlechtes Schriftbild von Matrixdruckern,
- zu viele verschiedene Schrifttypen,
- mangelhafte Bindung.

### **Zusammenarbeit mit Beratern**

Es kann sinnvoll sein, Geschäftspläne nicht allein vom Management erstellen zu lassen, sondern in Kooperation mit Beratern. In der Praxis empfiehlt sich, vor allem Berater für Marktstudien, Finanzpläne, Bilanzen und Absatzstrategien einzuschalten (Bereiche, die umfangreiches Spezialwissen erfordern). Beratende Experten sollten genannt werden mit Namen, Anschrift und Telefonnummer, um schnelle Rückfragen zu ermöglichen.

## **Gliederung von Geschäftsplänen**

Um den Besonderheiten jedes/r Unternehmens/Kooperation mit seiner speziellen Entwicklungs-, Produktions-, Dienstleistungs- und Vertriebsstruktur Rechnung zu tragen, sind bestimmte Kapitel des Geschäftsplans unternehmensbezogen detailliert, andere nur überblicksartig auszuarbeiten (d.h. den Geschäftsplan gibt es nicht).

Unabhängig von der Art des Unternehmens bzw. der Kooperation ist folgende typische Struktur zu empfehlen: Am Anfang nach der Inhaltsangabe sollte eine Zusammenfassung stehen und am Schluss nach der Beschreibung aller geplanten Aktivitäten die Vorteile für den Betrieb nochmals komprimiert dargestellt werden.

Gliederungsbeispiel für einen Geschäftsplan:

- 1 Zusammenfassung
- 2 Unternehmensvorstellung/Hintergrund
- 3 Beschreibung der Dienstleistungsidee; Zielsetzung
- 4 Marktanalyse
- 5 Marktstrategie
- 6 Realisierungskonzept
- 7 Finanzplanung
- 8 Risiken, Probleme und Annahmen
- 9 Schlussbemerkung: Vorteile der Dienstleistungsinnovation für den Betrieb

Die Gliederung des Mustergeschäftsplans, der von uns entworfen wurde (siehe Anhang), stellt einen Vorschlag dar, der obigen Anforderungen genügt und daher für den Entwurf Ihres Geschäftsplanes herangezogen werden kann.

# **Gliederungsvorschlag und Leitfragen/Inhalte zur Erstellung eines Geschäftsplans für die Umsetzung einer innovativen Dienstleistung**

## **Gliederung**

1	Zusammenfassung .....	2
2	Unternehmensvorstellung/Hintergrund .....	2
3	Beschreibung der Dienstleistungsidee .....	3
3.1	Zielsetzung .....	3
3.2	Feststellung technologischer Erfordernisse.....	3
3.3	Darstellung der Kooperationsnotwendigkeit/-fähigkeit.....	3
4	Marktanalyse.....	4
4.1	Beschaffung von Informationen.....	4
4.2	Analyse der Informationen.....	4
4.3	Beschreibung des Gesamtmarktes .....	4
4.4	Beschreibung der Marktsegmente.....	5
4.5	Umsatzschätzungen/Schätzungen des Marktanteiles.....	5
4.6	Konkurrenzanalyse.....	7
4.7	Standortanalyse .....	8
5	Marktstrategie.....	9
5.1	Bedeutung des Absatzes.....	9
5.2	Absatzstrategie.....	9
5.3	Preisstrategie .....	9
5.4	Organisation des Absatzes .....	9
5.5	Verkaufsunterstützende Maßnahmen.....	10
6	Realisierungskonzept.....	10
6.1	Beschreibung der betrieblichen Organisation (Aufbauorganisation).....	10
6.2	Beschreibung der Personalstruktur .....	10
6.2.1	Personal im Absatz-/Entwicklungsbereich.....	11
6.2.2	Kosten des Absatzes und der Forschung/Entwicklung .....	11
6.3	Ablaufanalyse.....	11
6.4	Zeitanalyse .....	11
6.5	Kapazitätsanalyse.....	11
7	Finanzplanung .....	12
7.1	Liquiditätsplanung .....	12
7.2	Erfolgsrechnung.....	13
7.3	Art der Finanzierung.....	14
8	Risiken, Probleme und Annahmen .....	14
9	Schlussbemerkung: Vorteile der Dienstleistungsinnovation für den Betrieb.....	15

## 1 Zusammenfassung

Die Zusammenfassung ist keine Einleitung, sondern eine komprimierte Darstellung dessen, was auf den folgenden Seiten genauer beschrieben wird. Nach dem Lesen der Zusammenfassung muss klar sein, um welche Produkte/Dienstleistungen, Märkte und evtl. Kooperationen es im Geschäftsplan geht, sowie welche Kompetenzen die Schlüsselpersonen haben.

Die Zusammenfassung sollte ca. eine Seite umfassen.

## 2 Unternehmensvorstellung/Hintergrund

In diesem Kapitel sollte/n das/die Unternehmen (die Kooperation) auf zwei bis drei Seiten vorgestellt werden. Folgende Punkte können als Richtlinie dienen:

- Kurzer historischer Abriss mit Gründungsdatum, Rechtsform etc.
- Geschäftszweck des Unternehmens
- Welche Produkte oder Dienstleistungen werden zur Zeit (beziehungsweise in Zukunft [hier kurze Verbindung zur Dienstleistungsidee herstellen]) produziert?
- Ausführungen zum Markt und zu den Markttrends (Größe, Wachstum, Kundenverhalten) und zur Konkurrenz; Art der Kunden.
- Wie lauten die wichtigsten Unternehmensziele? Hat die Dienstleistungsidee Auswirkungen hierauf? Strategie zur Zielerreichung.
- Wer sind die Schlüsselpersonen, und worin besteht ihre Kompetenz? Ab/seit wann arbeiten alle erforderlichen Schlüsselpersonen im Unternehmen?
- In welchem Stadium der Entwicklung befindet sich das Unternehmen (Umsätze, Personalbestand, Kapitalausstattung, Gesellschafter)?
- Wesentliche Veränderungen im bisherigen Entwicklungsprozess des Unternehmens wie Austausch des Managements, Verkauf oder Umstellung der Produktgruppen
- Besondere Erfolge in der Vergangenheit (Patente, Einstellung besonders kompetenter Schlüsselpersonen, Einhaltung früher gemachter Pläne)
- Auf welche realisierten Entwicklungsschritte und Erfolge kann verwiesen werden?
- In welchem Entwicklungsstadium befinden sich die Produkte und Dienstleistungen? Sind Technologietrends zu beobachten, die in Wettbewerbsvorteile umgemünzt werden können?
- Erläuterung der grundsätzlichen Überlegungen zur Absatzstrategie
- Die wichtigsten vergangenheits- und zukunftsbezogenen Zahlen in tabellarischer Form nach Jahren gegliedert: Umsätze, Gewinne, Verluste, Eigenkapitalrentabilität, Mitarbeiterzahl, Kapitalbedarf.

**Die folgenden Kapitel beziehen sich alle auf die innovative Dienstleistung und nicht mehr auf das Gesamtunternehmen bzw. die Einzelunternehmen:**

## **3 Beschreibung der Dienstleistungsidee**

### **3.1 Zielsetzung**

- Aussagekräftiger, kurzer Titel der Dienstleistungsidee
- Erläuterung der Idee und Strategie
  - Die Beschreibung sollte mit dem Problem beginnen, das gelöst werden soll. Dann wird die eigene Lösungsidee dargestellt.
  - Was ist der entscheidende Vorteil der Innovation (Unterschied zur Konkurrenz, besonders kundenfreundlich, besonders kulant)?
  - Was ist der Zielmarkt? Wer sind die potentiellen Kunden? Welches ist der erwartete Kundennutzen (technisch, Qualität, finanziell, Image, Umwelt, Gesundheit, Erlebnis, Modetrend, Marktnische)? Erwartet wird eine Konzentration auf die Wünsche und auf den Bedarf potentieller Kunden; gut sind Nachweise, mit wie vielen Kunden das Problem bereits diskutiert wurde.
  - Eventuelle Testkunden sollten namentlich erwähnt werden. Gespräche mit Pilotanwendern sind von besonderem Interesse.
  - Bis wann ist die Zielerreichung / Erreichung von Meilensteinen geplant?
  - Einige Zahlen zur Rentabilität

### **3.2 Feststellung technologischer Erfordernisse**

- Kann die Idee mit der im Betrieb vorhandenen Technik/Technologie umgesetzt werden?
- Welche Technik/Technologie soll zur Realisierung der Idee eingesetzt werden?
- Können existierende Problemlösungen übernommen werden oder müssen eigene/fremde Entwicklungen durchgeführt werden?
- Sind Recherchen zum Stand der Technik und/oder zur Realisierbarkeit der neuen Idee durchgeführt worden?
- Welchen Einfluß hat die neue Idee auf die im Betrieb bislang eingeführte Technik / Technologie?
- Sind Veränderungen der bestehenden Betriebsausstattung erforderlich? Welche? Wie hoch ist die geschätzte Investitionssumme?

### **3.3 Darstellung der Kooperationsnotwendigkeit/-fähigkeit**

- Kann die Idee im eigenen Haus umgesetzt werden oder werden Partner involviert (Kooperation)? Müssen Partner beteiligt werden, z.B. aus technischen oder wirtschaftlichen Gründen?
- Welche Gründe zwingen zur Kooperation oder lassen sie zumindest empfehlenswert erscheinen?
- Ist eine Kooperation nur zur Realisierung der Idee erforderlich oder auf Dauer geplant?
- Ist der Betrieb auf eine Kooperation vorbereitet oder gibt es Widerstände in der Mannschaft?

## 4 Marktanalyse

Erst durch die Ergebnisse der Marktanalyse werden die Umsatzschätzungen, geplanten Verkaufsmaßnahmen und zu erwartenden Gewinne nachvollziehbar.

- Die Marktanalyse gibt Antworten auf folgende Fragen:
  - Wer sind die gegenwärtigen und zukünftigen Kunden? Worin besteht ihr konkreter Bedarf, und woraus lässt er sich ableiten?
  - Mit welchen Produkten wird der Bedarf zur Zeit gedeckt? Wo kauft der Kunde diese Produkte (Vertriebswege)? Nach welchen Kriterien (Preis, Lieferzeit, Leistung usw.) entscheidet der Kunde normalerweise über einen Kauf?
  - Welche Faktoren wie Mode, technischer Fortschritt, Einkommen oder Rohstoffpreise beeinflussen die Nachfrage gegenwärtig und in Zukunft? Wie sind Konkurrenzunternehmen einzuschätzen?
  - Wie viele Kunden gibt es gegenwärtig und zukünftig? In welchen Regionen haben sie ihren Sitz bzw. leben sie? Wie könnten die Kunden zu Gruppen (Marktsegmenten) zusammengefasst werden?

Vorgehensweise der Marktanalyse in sieben Schritten:

### 4.1 Beschaffung von Informationen

- Informationen über die Branche (Einstiegs- bzw. Wachstumschancen), den angestrebten Markt (Größe, Marktnischen, Trends), Kunden und Konkurrenz
- Quellen: z.B. Fachzeitschriften, Marktstudien, Datenbanken, Statistiken
- Institutionen: z.B. Statistische Landesämter, Statistisches Bundesamt, Marktforschungsinstitute, Verbände, Hochschulen
- Kunden, Händler und Experten in Verbänden, Universitäten oder Konkurrenzunternehmen direkt ansprechen: vermittelt einen guten Eindruck über erforderliche Leistungsmerkmale, vertretbare Preise etc.

### 4.2 Analyse der Informationen

- Herausfilterung der wichtigsten Daten und Aussagen zur Beschreibung des Marktes aus der Informationsfülle, die aus der Umsetzung des Kapitels 4.1 entstanden ist. In der Praxis: 30% der Informationen.
- Erläuterung der Daten (Wie ist man an die Zahlen gekommen, welche Schlüsse zieht man daraus?).

Hinweise:

- Für eine Kapitalbeschaffung sind vor allem die Bereiche Gesamtmarkt, eigene Marktsegmente und Konkurrenzanalyse wichtig.

### 4.3 Beschreibung des Gesamtmarktes

- Beschreibender Teil:
  - Zusammensetzung der Kunden

- Welche nachfragebestimmenden Faktoren veranlassen den Kunden zum Kauf (z.B. Mode, technischer Fortschritt)?
- Welche Art von Unternehmen (Größe und Branche) treten als Anbieter vergleichbarer Produkte/Dienstleistungen auf?
- Wie groß ist das Marktvolumen in DM pro Jahr?
- Übliche Vertriebswege
- Zahlenteil:
  - Überblick über die Branche

#### 4.4 Beschreibung der Marktsegmente

- Bestimmung der Kundenstruktur (z.B. Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf, Einkommen, Lebensstil, soziale Stellung)
- Zusammensetzung der Kunden (z.B. bekannte Stammkunden, Laufkundschaft)
- Bestimmung des Kundenbedarfes und woraus er sich ableitet (Kaufmotive [Preis, Lieferzeit, Leistung], Zeitabstände des Kaufes)
- Regionales Kundeneinzugsgebiet
- Informationsverhalten der Kunden
- Inwieweit werden Kosten für Anpassungsarbeiten und Zusatzprodukte akzeptiert?
- Welcher Serviceumfang ist marktüblich?
- Schätzung der potentiellen Kundenzahlen (Angabe von Quellen)
- Welche Personen, Unternehmen und Institutionen kommen prinzipiell als Käufer in Frage aufgrund des unter „Produktbeschreibung“ erläuterten Nutzen?
- Schätzung des jährlichen Wachstums
- Welche Kompatibilität zu bestehenden Produkten/Dienstleistungen wird erwartet?
- Sind gesetzliche Auflagen zu erfüllen?

#### Hinweise:

- Segmentierung bedeutet die Beschreibung gleichartiger Käufergruppen
  - Käufer, die ein Produkt für gleichen Zweck einsetzen und damit etwa gleiche Bedürfnisse haben
  - Käufer, die über gleichartige Vertriebskanäle erreicht werden können
  - Käufer, die gleiches Kaufverhalten zeigen
  - Käufer einer Region

#### 4.5 Umsatzschätzungen/Schätzungen des Marktanteiles

- Formel zur Bestimmung des theoretisch verkaufbaren Stückzahlvolumens pro Teilsegment und Jahr lautet:

$$\begin{array}{ccccccc} & \text{Summe aller} & & & \text{Durchschnittliche Käufe} & & \\ & \text{Kunden des Teil-} & \times & & \text{pro Kunde und Jahr} & \times & \\ & \text{segments} & & \text{Wachstumsrate} & & & \\ & & & & & & \text{(Stückzahlen)} \end{array}$$



- Reduzierung dadurch, dass nicht alle potentiellen Käufer das Produkt/Dienstleistung tatsächlich kaufen, bzw. Konkurrenz aufkommt ( Preisverfall).
- Einschätzung des angestrebten Marktanteils am Gesamtmarkt bzw. der Marktnische. Möglichkeiten der graphischen Darstellung wie sich der Markt der Dienstleistungsidee verändert und welchen Anteil das Unternehmen daran hat, sind in den Abbildungen 1 und 2 gegeben.

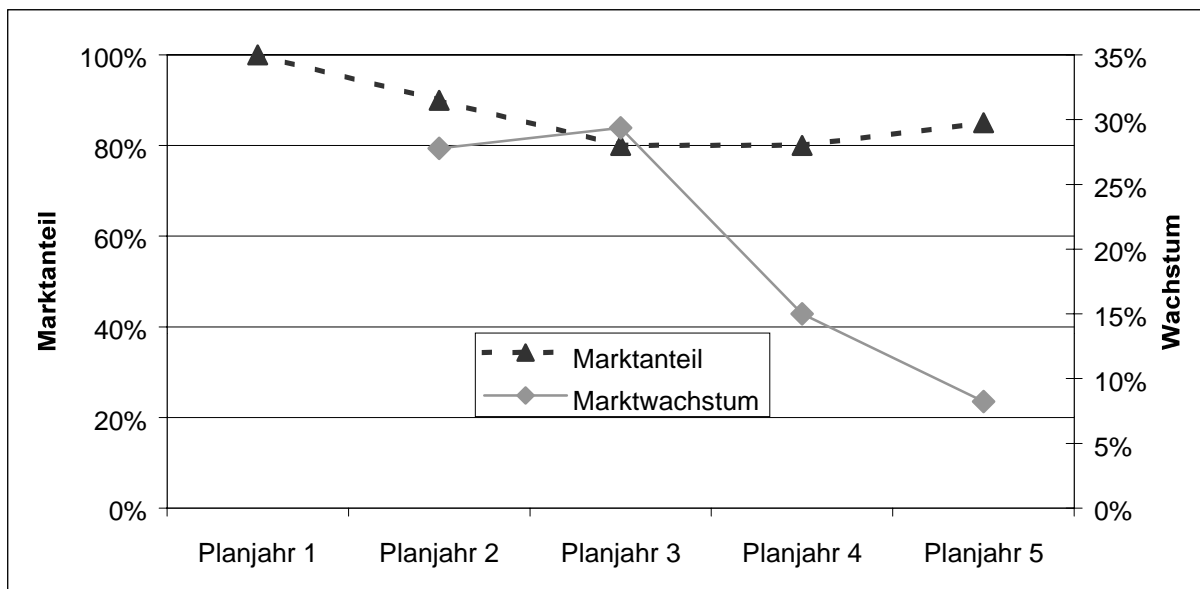


Abbildung 1: Marktwachstum und –anteile gegenüber Vorjahr

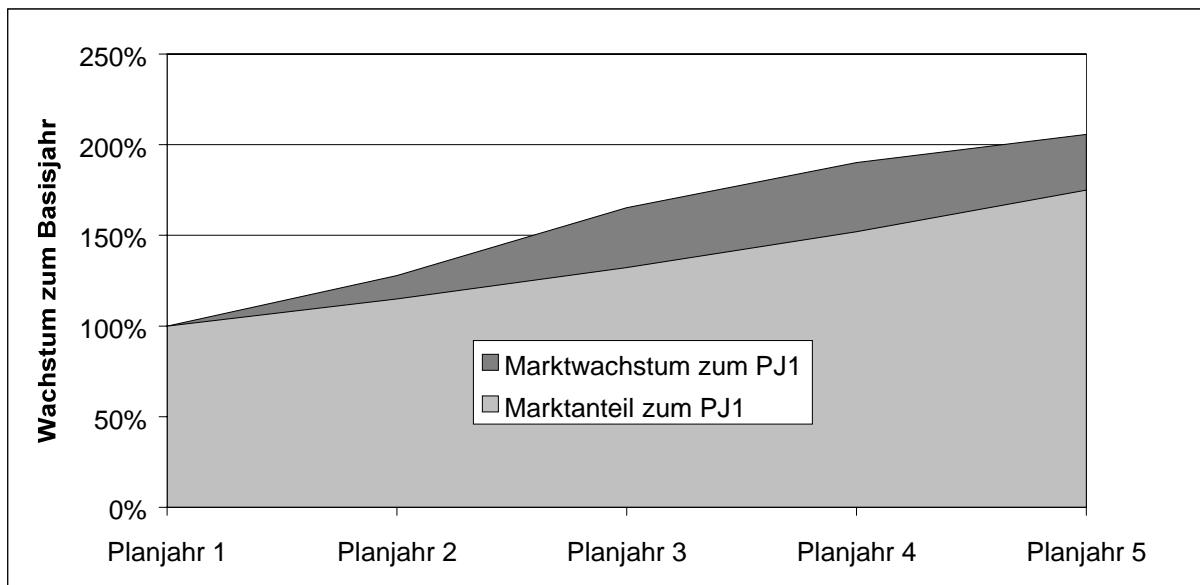


Abbildung 2: Marktwachstum und –anteile gegenüber Basisjahr

- Die Port-Folio-Graphik bietet eine weitere Möglichkeit diese Informationen zu veranschaulichen. Hierbei werden der Marktanteil, das Marktwachstum und der Umsatz (Durchmesser der Kreise) in einem Diagramm dargestellt (Abbildung 3).

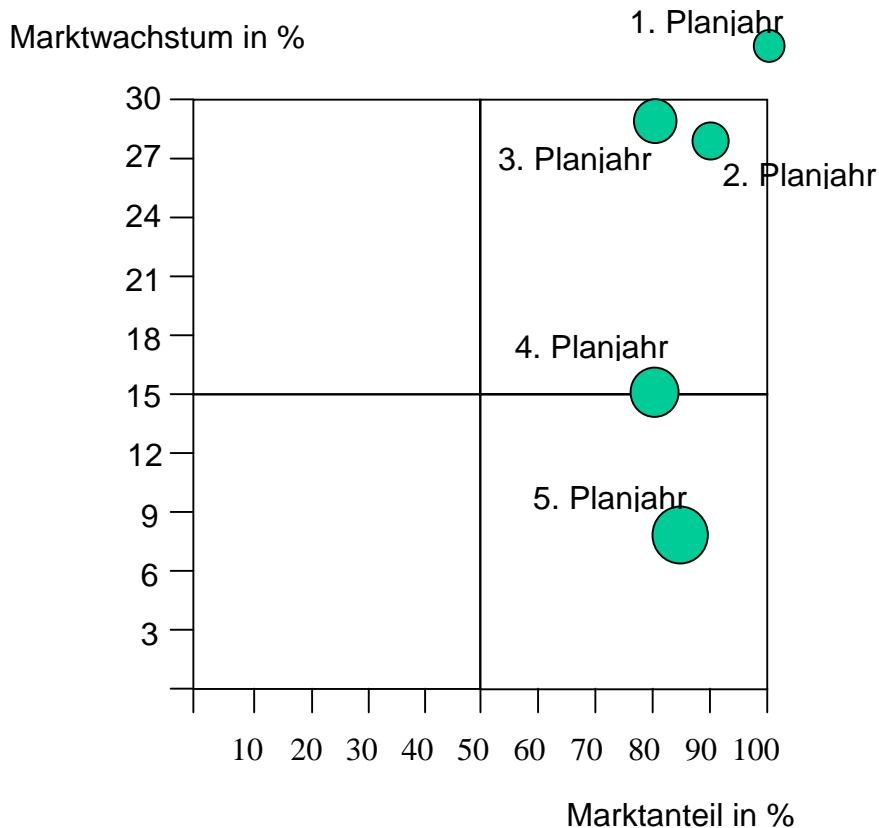


Abbildung 3: Portfolio-Graphik

Hinweise:

- Kunden mit Umsatzanteilen von 20% und mehr sind wie selbständige Marktsegmente zu erfassen. Sie stellen ein Abhängigkeitsverhältnis dar, das von besonderem Interesse ist.

**4.6 Konkurrenzanalyse**

- Bestimmung der Konkurrenz (wer und wo).
- Leistungen der Konkurrenz (z.B. Preis deren Dienstleistung, Konditionen, Vertriebswege, Werbemittel/-träger, Qualität des Kundendienstes, vergleichbare Leistungen, Image des Produktes/der Dienstleistung, Lieferzeiten). Besonderheiten: Was unterscheidet meine Leistung von deren?
- Einschätzung des eigenen Unternehmens im Verhältnis zur Konkurrenz mit Hilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse. Es empfiehlt sich eine Matrix, in der die kaufentscheidenden Leistungsmerkmale und Preise der eigenen und fremden Produkte/Dienstleistungen vergleichend gegenübergestellt werden.
- Das eigene Produkte muss in allen Kriterien mindestens so gut sein wie die Konkurrenzprodukte, zusätzlich muss es bei einigen Merkmalen deutliche Stärken aufweisen. Leistungsmäßig muss es in erster Linie an den Kundenwünschen orientiert sein.

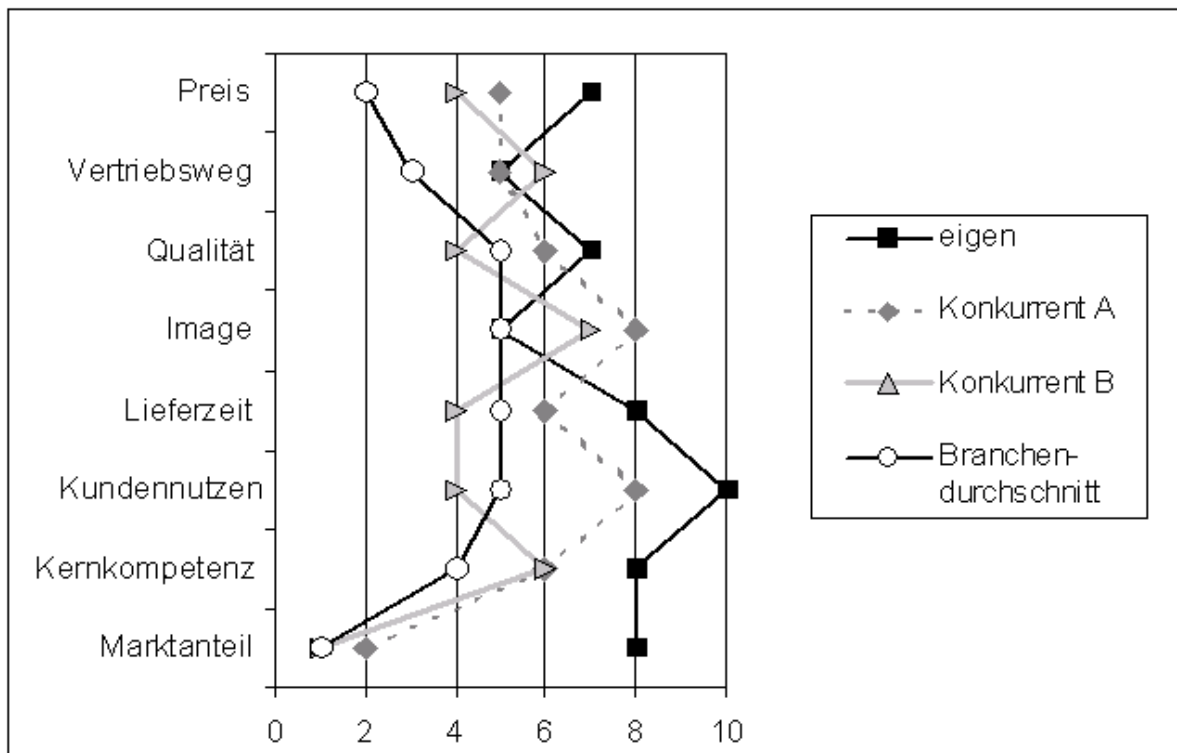


Abbildung 4: Konkurrenzvergleich

Hinweise:

- Der Markt muss produktbezogen analysiert<sup>1</sup> werden: systematische Sammlung und Auswertung der Informationen über alle Faktoren, die Einfluss auf die Nachfrage des Produktes und der Dienstleistung oder der Dienstleistung allein sowie die Vermarktungsstrategie haben.

**4.7 Standortanalyse**

Günstiger Standort (mögliche Kriterien):

- Lage: zentral, abseits, außerhalb
- Kundennähe
- Konkurrenz
- Verkehrsanbindung (Kunden)
- Versorgung (werden Verbrauchsgüter, Waren, Energie benötigt?)
- qualifiziertes Personal
- Mieten
- Steuern
- behördliche Auflagen

<sup>1</sup> Die Dienstleistung muss entsprechend zuordenbar sein oder eigenständig herangezogen werden.

## 5 Marktstrategie

### 5.1 Bedeutung des Absatzes

- Welche Aktivitäten vom ersten Kundenkontakt bis zum Auftragsabschluss sind nötig?
- Welche marktüblichen Besonderheiten bestehen beim Verkauf vergleichbarer Produkte? Wurden sie bei der Konzeption der Absatzstrategie berücksichtigt?
- Wer entscheidet über den Kauf des Produktes/der Dienstleistung, und welchen Zeitraum nimmt der Entscheidungsprozess unter normalen Umständen in Anspruch?
- Wie ist der übliche Entscheidungsprozess in die Absatzstrategie eingearbeitet?
- Wie sind die zeitlichen und inhaltlichen Einzelmaßnahmen des Absatzes aufeinander abgestimmt?

### 5.2 Absatzstrategie

- Nennung des Marktzieles als Überleitung zur Absatzstrategie
- Erläuterung der Strategie in Einzelschritten einschließlich Begründung
- Festlegung der Vertriebsart (häufig vorbestimmt durch Marktbedingungen, Produkt-/Dienstleistungsart)
- Gegebenenfalls Festlegung von Händlern und freien Handelsvertretern, die den Verkauf übernehmen und den engen Kundenkontakt halten (bes. bei teuren Produkten) bzw. von Großhändlern oder Großabnehmern (da Kleinaufträge von Einzelhändlern zu viele und damit zu teure Personal- und Transportkapazitäten erfordern) (bei Niedrigpreisprodukten)
- Auflistung von Stammkunden einschließlich getätigter Umsätze
- Service, Garantiepolitik, Kulanz etc.

### 5.3 Preisstrategie

- Festlegung des Preises für die neue Leistung, abhängig von der Kostendeckung, Leistungen der Konkurrenz, Leistungsfähigkeit des Produktes/Dienstleistung, verkaufunterstützenden Maßnahmen, Verkaufsmannschaft, Image des Produktes/Dienstleistung und des Unternehmens, subjektiven Einschätzung der Schlüsselpersonen, Risikoabsicherung bei Preisverfall (bzgl. Gewinnspanne)
- Festlegung der Rabattgestaltung
- Die üblichen Zahlungszeiträume der Kunden sind festzustellen, da hohe Preise und lange Zahlungszeiträume zusätzlichen Kapitalaufwand zur Finanzierung bedeuten.

### 5.4 Organisation des Absatzes

- Konzentration des Absatzes auf bestimmte Branchen, Regionen, Händler
- Ableitung der Zahl der Verkäufer, der Verkaufsstützpunkte und der Transportkapazitäten
- Bei Kooperationen im Vertrieb: Nennung des Verhandlungsstandes sowie der zuständigen Ansprechpartner in den Kooperationsbetrieben
- Beschreibung des Absatzstandortes (z.B. Verkaufsläden): Lage (zentral, außerhalb), Kundennähe, Kundenart, Erreichbarkeit (Verkehrsanbindung), Parkmöglichkeiten, Versorgung (Waren, Energie, qualifiziertes Personal), Miete, Steuern, behördliche Auflagen, Gestaltung der Einrichtung

## 5.5 Verkaufsunterstützende Maßnahmen

Hierunter versteht man alle Aktivitäten, deren Ziel die Schaffung von Kaufanreizen und die Verbreitung von Informationen über das eigene Produkt (bzw. Unternehmen) ist.

- Bestimmung unternehmensinterner verkaufsunterstützender Massnahmen, wie z.B. korrekte Bearbeitung von Anfragen und Aufträgen, freundliche Bedienung
- Bestimmung von Werbemaßnahmen (z.B. Maßnahmen mit Wiedererkennungswert<sup>2</sup> auf Produkten, Geschäftspapier, Visitenkarten, Prospekten etc.; u.a. auch auf jeder Seite des Geschäftsplanes) und deren Werbemittel:
  - *große, anonyme, überregionale Zielgruppen*: Telefonbuchwerbung, Tageszeitungen, Plakate, Presseveröffentlichungen, Anzeigenblätter, Radiowerbung, Verkehrsmittelwerbung, Kinowerbung, Tag der offenen Tür, Internet;
  - *begrenzte, regionale und ggf. genau bekannte Zielgruppen*: Prospekte/Referenzmappen, Werbebriefe, Kundenzeitschrift/Newsletter/Erfahrungsbericht, Werbegeschenke)
- Gegebenenfalls Festlegung von Messeteilnahmen, Sonderveranstaltungen mit ausgewählten Gästen (z.B. Kunden, Journalisten, Unternehmensvertreter, Zulieferer, Hochschulvertreter)
- Festlegung geplanter Briefaktionen (Art, Umfang, Adressaten)

## 6 Realisierungskonzept

### 6.1 Beschreibung der betrieblichen Organisation (Aufbauorganisation)

- Darstellung des Organigramms mit Betriebsaufbau
- Kennzeichnung der Schlüsselfunktionen im Unternehmen, einschließlich Begründung
- Beschreibung von Schnittstellen zu Kooperationspartnern

### 6.2 Beschreibung der Personalstruktur

- (Tabellarische) Darstellung des Personalaufbaus (Wie viele Personen sind für welche Aufgabenbereiche angestellt?)
- Darstellung der Schlüsselpersonen (intern, extern), einschließlich Qualifikation, Weiterbildung, Praxiserfahrung (auch besondere Tätigkeiten, die die Motivation aufzeigt), Einkommen, ggf. Vermögensverhältnisse der Gesellschafter
- Aufgabenbereich der Schlüsselpersonen (z.B. Umsatz-, Gewinnzuwächse, Art der qualitativen Überlegungen, Ableitung von in der Praxis erreichbaren Unternehmenszielen), Anforderungsprofil

---

<sup>2</sup> Wiedererkennung entsteht in der Praxis durch drei Komponenten:

- ein Name, der den Zweck des Unternehmens erkennen lässt
- ein einprägsames Signet
- eine gefällige Farbe

- Der Umfang einer Personenbeschreibung hängt davon ab, welchen Einfluss sie auf den Erfolg des Vorhabens hat. Eine halbe bis eine Seite pro Person ist ausreichend.
- Darstellung der Qualifikation und Entlohnungsstruktur des Personals

#### 6.2.1 *Personal im Absatz-/Entwicklungsbereich*

- Beschreibung des (geplanten) Personalaufbaus der Absatz- und Entwicklungsabteilungen („top-down-Prinzip“) einschließlich Qualifikation/Erfahrungen, Kennzeichnung der Schlüsselpersonen
- Einschätzung des benötigten Personalvolumens in der Absatzabteilung, abhängig von der Anzahl der Händler- bzw. Kundenkontakte (pro Tag, Woche, Monat), der Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Kontakte, der zu erwartenden Umsatzhöhe eines Durchschnittsverkaufs, dem zu erwartenden Umsatz eines Verkäufers (pro Tag, Woche, Monat). Personalvolumen der Entwicklungsabteilung.
- Gegebenenfalls Festlegung von Schulungsmaßnahmen für das Personal
- Festlegung des Verhältnisses der Kundenbesuche zu den sonstigen Tätigkeiten des Absatzpersonales

#### 6.2.2 *Kosten des Absatzes und der Forschung/Entwicklung*

- Festlegung in Abhängigkeit vom Finanzplan
- Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungs- und Absatzaktivitäten, z.B. Vertriebskooperationen, Lizenzvergabe, Verkauf von Produkten/Dienstleistungen anderer Firmen, Export

### **6.3 Ablaufanalyse**

- Geplanter Aufbau der Abläufe
- Beschreibung der einzelnen Ablaufschritte (Inhalte)
- Organisation und Qualifikation der eingebundenen Personen bzw. Abteilungen (mit Querverweisen)
- Zukunftsaussichten (Entwicklung der Branche, Entwicklung der Nachfrage nach der Dienstleistung, wie lange kann der Vorsprung vor der Konkurrenz gehalten werden)

### **6.4 Zeitanalyse**

- monatliche/wöchentliche Einteilung der geplanten Abläufe
- Zuordnung zu Betriebsbereichen

### **6.5 Kapazitätsanalyse**

- Geplanter Personaleinsatz
- Sonstige Ressourcenplanung

In der Praxis wird es häufig vorkommen, dass die Zeit- und Kapazitätsanalyse in mehreren Zyklen durchlaufen werden muss.

## **7 Finanzplanung**

- Um die betrieblichen Strukturen zu verstehen, legen Sie bitte Ihren letzten Jahresabschluss (31.12.98) hinzu. Die folgenden Angaben beziehen sich allerdings dann nur noch auf die Geschäftsidee und nicht mehr auf das Gesamtunternehmen (wie unter Kapitel 2 bereits erwähnt).
- Um die Planungsrechnungen zu vereinfachen, sind alle Beträge ohne MWSt. anzusetzen.
- Der Planungszeitraum umfasst i.d.R. drei Jahre
- Die Einteilung der Kosten in fixe und variable erlaubt eine Breakeven-Analyse (beruht auf Absatzplanung und Kostenkalkulation), (Berechnung in Bezug auf Umsatz, Anzahl der verkauften Einheiten oder in Monaten möglich)
- Angabe zur Umsetzung von Kostenkontrollmaßnahmen (Höhe der laufenden Kosten).

Zum Finanzplan gehören

### **7.1 Liquiditätsplanung**

Die meisten Zahlen sind Schätzungen und sollten je nach Sachlage im Einige-hundert-Mark-Bereich (Telefon, Porto etc.) oder Einige-tausend-Mark-Bereich (Umsätze, Investitionen etc.) liegen.

Die Liquiditätsplanung erfasst in einem ersten Schritt alle Ein- und Auszahlungen des Unternehmens nach Zeitpunkt und Höhe, stellt sie in einem zweiten Schritt einander gegenüber, um schließlich im letzten Schritt zu sehen, wann Liquiditätsprobleme entstehen, d.h., wann die Auszahlungen die Einnahmen in einer Periode übertreffen. In diesem Falle sind dann entsprechende Finanzierungsmaßnahmen zu treffen (siehe Kapitel 7.3).

<b>Nr. Bezeichnung</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>Einzahlungen</b>			
1 Umsatz	900,0	1.035,0	1.190,3
2 Anzahlungen	2,0	0,0	0,0
3 sonst. Einzahlungen	0,0	0,0	0,0
<b>4 Summe Einzahlungen</b>	<b>902,0</b>	<b>1.035,0</b>	<b>1.190,3</b>
<b>Auszahlungen</b>			
5 Material und Waren	300,0	306,0	312,1
6 Fremdleistungen	15,0	30,0	25,0
7 Personal	610,0	622,2	634,6
8 Leasing	6,0	6,0	8,0
9 Kredittilgung	0,0	0,0	0,0
10 Zinsen	10,0	10,0	10,0
11 Sonstiges	100,0	60,0	80,0
12 Steuern	0,0	0,0	0,0
<b>13 Summe Auszahlungen</b>	<b>1.041,0</b>	<b>1.034,2</b>	<b>1.069,8</b>
14 Investitionen	110,0	0,0	120,0
davon für Gebäude	90,0	0,0	20,0
davon für Anlagen	20,0	0,0	100,0
Kapitalbindung in Vorräte/Forderungen	120,0	120,0	130,0
15 Auszahl. gesamt (13+14)	1.151,0	1.034,2	1.189,8
<b>16 Kapitalbedarf (4-15)</b>	<b>-249,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>
<b>Finanzierung</b>			
18 Eigenkapital	180,0	0,0	0,0
19 langfristige Kredite	100,0	0,0	0,0
20 Kontokorrent	4,0	0,0	0,0
21 Lieferantenkredit (Verb. LuL)			
22 Staatl. Zuschüsse	0,0	0,0	0,0
23 Barmittelbestand d. Vorperiode	4,0	39,0	38,2
<b>24 Summe Finanzierung</b>	<b>288,0</b>	<b>39,0</b>	<b>38,2</b>
<b>Liquidität (24-16)</b>	<b>39,0</b>	<b>38,2</b>	<b>38,7</b>

Tabelle 1: Liquiditätsplanung (Werte in TDM)

Bemerkungen zur Tabelle 1:

Die Umsätze ergeben sich aus der Marktanalyse, wobei Skontoabzüge, Rabatte und die Zahlungsmoral der Kunden eingeplant sind.

## 7.2 Erfolgsrechnung

Die Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen ergibt den Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag. Diese Aufstellung sollte drei Planjahre umfassen und kann sowohl nach dem Gesamtkostenverfahren als auch nach dem Umsatzkostenverfahren verwirklicht werden. Im Handwerk findet man üblicherweise das Gesamtkostenverfahren, weshalb das Beispiel auch auf diesem Verfahren beruht:



	2000	2001	2002
Erträge aus:			
Umsatzerlösen	900,0	1.035,0	1.190,3
Bestandsveränderungen	0,0	0,0	0,0
Aktiviert Eigenleistungen	0,0	0,0	0,0
Sonst. betriebliche Erträge	0,0	0,0	0,0
<b>Summe Erträge</b>	<b>900,0</b>	<b>1.035,0</b>	<b>1.190,3</b>
Aufwand für:			
Material, Waren und bezogene Leistungen	300,0	306,0	312,1
Personal	610,0	622,2	634,6
Leasing	6,0	6,1	6,2
Abschreibungen	36,7	36,7	36,7
Zinsen und ähnl. Aufwendungen	10,0	10,0	10,0
Sonst. betr. Aufwand	100,0	102,0	104,0
<b>Summe Aufwand</b>	<b>1.062,7</b>	<b>1.083,0</b>	<b>1.103,7</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>-162,7</b>	<b>-48,0</b>	<b>86,5</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0
<b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>-162,7</b>	<b>-48,0</b>	<b>86,5</b>

Tabelle 2: Plan GuV

### 7.3 Art der Finanzierung

- Finanzierung des Finanzmittelbedarfes, der in Kapitel 7 ermittelt wurde
- Gewünschte Finanzierung (-sformen):
  - Langfristig/kurzfristig (Bedarf langfristig: Grundstück, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge usw.; kurz- u. mittelfristig: Einrichtung Warenlager, Außenstände, besondere Belastungen; Reserve für Unvorhergesehenes)
  - Eigen-/Fremdfinanzierung
- Inanspruchnahme von Fördermitteln
- Kapitalisierung
- Mittelverwendung
- Eventuelle Rendite der Investoren

## 8 Risiken, Probleme und Annahmen

In diesem Kapitel sollten alle Annahmen, die für das Projekt getroffen wurden, genannt und ggf. auch begründet werden.

Es ist ebenfalls erwünscht, dass Probleme und Risiken, die während der Projektarbeit aufgefallen sind, hier genannt werden.

## **9 Schlussbemerkung: Vorteile der Dienstleistungsinnovation für den Betrieb**

Zusammenführung aller Vorteile, die diese Idee für den Betrieb/die Kooperation bedeutet. Dies könnten zum Beispiel sein:

- Erschließung neuer Kundengruppen
- Ausweitung bestehender Kundengruppen
- Ausweitung des Angebotes
- Stabilisierung/Ausweitung der Beschäftigtenzahl
- Rentabilitätssteigerung
- Höhere Auslastung einzelner Betriebsteile
- Qualitätsverbesserung der angebotenen Leistung
- Materialoptimierung

Über eine Nutzwertanalyse an dieser Stelle kann die Vorteilhaftigkeit dieser Dienstleistungsinnovation nochmals strukturiert nachgewiesen werden.