

Grundlagen der Unternehmensgründung anwenden

Die Selbstständigkeit wird zunehmend auch für Informatikerinnen und Informatiker einer der möglichen Wege zur Sicherung der beruflichen Erwerbstätigkeit.

Dazu sind Kenntnisse über Elemente einer Unternehmensplanung, wie

- Markt- und Produktanalyse,
- Konkurrenzanalyse,
- Marketing und Werbung und
- Standortanalyse

notwendige Voraussetzungen.

In diesem Lernmodul werden neben den Kenntnissen über die Elemente einer Unternehmensplanung die „konkreten“ Schritte bei der Planung einer Existenzgründung vermittelt.

Alle notwendigen Informationen und Arbeitsunterlagen sind in diesem Lernmodul enthalten.

Dieses Lernmodul ist im häuslichen Studium zu erarbeiten.

Der benötigte Zeitaufwand liegt bei ca. 20 Stunden.

Zusätzlich findet im Begleitunterricht (ca. 4 Stunden) eine Festigung und Vertiefung der Kenntnisse zur Unternehmensplanung und insbesondere zur Befähigung der Planung einer Existenzgründung statt.

LERNMODUL 6

Ziele

Ausgangssituation

Planung

**Projekt des
Lernmoduls**
Unternehmenskonzept

Sie planen eine eigene Unternehmung zu gründen und wollen die Investitionen mit Hilfe von Fremdmitteln finanzieren.

Für die Bewilligung der Fremdmittel müssen Sie der finanzierenden Bank ein Unternehmenskonzept vorlegen, das die Einbeziehung von Fördermitteln und die Erfolgsaussichten darstellt.

Allgemeine Angaben

Art des Unternehmens:	Hard- und Softwarevertrieb
Anzahl der Mitarbeiter:	3
Investitionen:	Geschäftsräume, Lagerräume und Schulungsraum, 2 Workstations, 15 Multimediaarbeitsplätze, 1 Server, 4 Drucker,
Fördermittel:	1 Kleintransporter, 1 Firmen-PKW ERP-Darlehen, Eigenkapitalhilfe

Zu berücksichtigende Daten

Investitionen:	Geschäftsgebäude:	100000,00 €
	Rechentechneik:	130000,00 €
	Kleintransporter:	15000,00 €
	PKW:	17500,00 €
	Büroausrüstung:	5000,00 €
Eigenkapital:		40000,00 €
Hausbankdarlehen:		25000,00 €
Bruttomonatslohn je Mitarbeiter:		2000,00 €

In diesem Lernmodul werden alle erforderlichen Grundlagen zur erfolgreichen Bearbeitung dieses Projektes vermittelt.

Inhaltsverzeichnis

1 Elemente einer Unternehmensplanung	4
1.1 Beschreibung des Vorhabens	4
1.2 Markt- und Produktanalyse	7
1.2.1 Beschreibung der Zielgruppe	13
1.2.2 Dienstleistungs- bzw. Produktbedarf	16
1.2.3 Kaufkraftanalyse der Zielgruppe	19
1.3 Konkurrenzanalyse	22
1.3.1 Praktische Methoden	23
1.3.2 Marktchancen	24
1.4 Marketing und Werbung	25
1.4.1 Akquisition	26
1.4.2 Werbestrategien	30
1.5 Standortanalyse und -bewertung	33
1.5.1 Standort und Gewerbe	33
1.5.2 Firmensitz	36
1.5.3 Standortvorschriften	38
2 Phasen der Existenzgründung	42
2.1 Zielfindung und -setzung	42
2.1.1 Formulierung des Gewerbeziels	42
2.1.2 Rechtliche und objektive Abgrenzungen	43
2.2 Strategische Planung	46
2.2.1 Anlaufphase unter Berücksichtigung von Fördermitteln	47
2.2.2 Rechtliche und objektive Abgrenzungen	52
2.3 Operative Planung	53
2.3.1 Realisierungsschritte	53
2.3.2 Festlegung der Verantwortlichkeiten	55
Lösungsanhang	60

Lernbereich**1 Elemente einer Unternehmensplanung****1.1 Beschreibung des Vorhabens**

Ein Unternehmen zu gründen ist ein sehr großer Schritt im Leben eines Menschen. Um diese Bedeutung zu unterstreichen sollen hier zunächst ein paar einführende Worte gegeben werden.

Es gibt viele Menschen, die bereits in ihrer Jugend davon träumten, sich später einmal selbstständig zu machen, und manche steuern auch gezielt darauf hin. Oft ist ihnen dabei unklar, in welchem Bereich sie sich selbstständig machen wollen - dass sie aber ihr berufliches Schicksal mit allen Chancen und Risiken in die eigenen Hände nehmen wollen, steht für sie fest.

Am Anfang steht häufig nur eine Idee von einer oder mehreren Personen, aus den unterschiedlichsten Anlässen heraus eine selbstständige Existenz aufzubauen, sich selbstständig zu machen, Entscheidungen und damit auch Verantwortung endlich in die eigenen Hände zu nehmen.

Es gibt sicher eine Vielzahl von Gründen, warum jemand eine selbstständige Existenz aufbauen will oder muss. Bei dem einen ist es der unternehmerische Tatendrang oder die zündende Idee für ein Unternehmen. Für andere besteht der Grund darin, dass sie überraschend zu Geld gekommen sind und jetzt eine rentable Anlage dafür suchen. Ein andermal ist es einfach eine notwendige Entscheidung, weil Arbeitslosigkeit droht oder schon eingetreten ist und man keinen anderen Ausweg mehr sieht. Weitere Gründe können der Wunsch nach größerer Unabhängigkeit und mehr Erfolg sein oder auch das Bedürfnis beruflicher Anerkennung, die einem bisher verwehrt wurde. Oft ist es auch das Streben nach höherem Einkommen - und das ist nicht die schlechteste Motivation.

Welche Gründe auch immer eine Rolle spielen, im System der sozialen Marktwirtschaft hat jeder die Chance, aber auch das Risiko, seine Fähigkeiten, seine Arbeitskraft, seine Geschäftsideen, sein unternehmerisches Engagement, seinen Mut und auch sein Kapital einzusetzen. Viele, die diesen Mut aufbringen, werden auch belohnt. Unternehmerischer Gewinn heißt die Anerkennung dafür. Und wenn ein Unternehmen gut geplant und geführt wird, wenn die entsprechenden Geschäftsideen vorhanden sind, kann dieser Unternehmerngewinn bedeutend höher ausfallen als ein Einkommen aus unselbstständiger Arbeit.

Aber - und das soll ganz deutlich herausgestellt sein - der Weg zu unternehmerischem Erfolg kann sehr steinig sein. Ein Spaziergang ist es in aller Regel ganz sicher nicht, und Garantien für den Erfolg gibt es nicht.

Wenn das Risiko für eine selbstständige Existenz zu hoch erscheint und wenn persönliche Sicherheit bevorzugt wird, dann sollte man lieber die Finger von der Unternehmertätigkeit lassen und sich einen sicheren Job suchen. Das Einkommen wird dann wahrscheinlich bescheidener sein, dafür aber besser kalkulierbar. Als Unternehmer weiß man am Anfang nie genau, wie viel am Ende in der Geldbörse ist.

Bei einer Unternehmensgründung sollte folgender Spruch Beherzigung finden:

„Selbstständig machen ist nicht schwer, selbstständig bleiben dagegen sehr!“

Wenn man einen Blick in die Konkursstatistik wirft, scheint dieser Spruch wohl der Wahrheit zu entsprechen. Etwa 80 Prozent der Konkurse in der Bundesrepublik fallen auf Unternehmen, die weniger als fünf Jahre im Markt waren. Noch Besorgnis erregender ist die Tatsache, dass jedes zweite Unternehmen innerhalb der ersten beiden Geschäftsjahre wieder schließen muss.

Als Hauptursachen für diese Entwicklung werden regelmäßig folgende Gründe angegeben:

- Mängel in der Unternehmensführung
- Fehlendes Organisationstalent
- Falsche Markteinschätzung
- Fehler bei der Standortwahl
- Schlechte Zahlungsmoral der Kunden

Wenn man als Unternehmer Erfolg haben will, genügt fachliches Wissen allein nicht. Vielmehr muss man auch als Unternehmerpersönlichkeit überzeugen. Die folgenden Checklisten erlauben, sich kritisch mit der eigenen Unternehmerpersönlichkeit zu befassen. Dabei ist zu bedenken, dass die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen nicht in kurzer Zeit erlernt werden können.

Checkliste zu den persönlichen Voraussetzungen:

- Sind Sie körperlich und psychisch belastbar?
- Sind Sie auch in Stresssituationen, bei Ärger oder bei Misserfolgen noch in der Lage, konzentriert zu arbeiten und Entscheidungen zu fällen?
- Unterstützt ihre Familie (ihr Partner) das Vorhaben?
- Ist ihre Familie (ihr Partner) bereit, in der Aufbauphase mitzuarbeiten?
- Sind Sie in der Lage, während der Aufbauphase des Unternehmens zwölf bis fünfzehn Stunden zu arbeiten?
- Können Sie sich in Gesprächen und Verhandlungen durchsetzen und andere überzeugen?
- Können Sie sich auf Ihre Gesprächspartner und deren Argumente einstellen?
- Können Sie das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden?
- Können Sie planen?
- Macht es Ihnen Spaß, etwas Neues aufzubauen?
- Haben Sie Kenntnisse auf dem Gebiet der Menschenführung?
- Haben Sie Kenntnisse im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten?
- Sind Sie bereit, das Risiko eines unsicheren und unregelmäßigen Einkommens in Kauf zu nehmen?
- Verfügen Sie über ausreichende finanzielle Rücklagen, um in den ersten Monaten, in denen noch keine oder nur geringe Einnahmen anfallen, Ihren Lebensunterhalt zu bestreiten?
- Sind Sie bereit, in der Aufbauphase auf Urlaub und Freizeit zu verzichten?

Checkliste zu den fachlichen Voraussetzungen:

- Erfüllen Sie die Voraussetzungen, die der Gesetzgeber an den Unternehmensgründer stellt (je nach Branche z.B. Sachkundenachweis, Nachweis der Zuverlässigkeit, Personenbeförderungslizenz)?
- Haben Sie die notwendige Fachausbildung mit den dazugehörigen Prüfungen (z.B. Meisterprüfung)?
- Haben Sie genügend Branchenerfahrung, um Ihre Produkte und Dienstleistungen auch gegen die Konkurrenz am Markt durchzusetzen?
- Verfügen Sie über die für die Unternehmensführung erforderlichen kaufmännischen Fähigkeiten (z.B. Buchführung, kaufmännische Verwaltung, Kosten/Leistungsrechnung, Steuern)?
- Sind Sie in der Lage, sich fehlende Fachkenntnisse noch vor der Gründung, z.B. durch den Besuch von Lehrgängen und Seminaren, anzueignen?
- Bleibt Ihnen nach der Unternehmensgründung ausreichend Zeit, Ihre u.U. fehlende Unternehmerqualifikation durch Fachliteratur und Fortbildungsveranstaltungen zur Unternehmensführung aufzubessern?
- Wenn Ihre fachlichen Eigenschaften nicht ausreichen: Erwägen Sie, das Unternehmen mit einem Partner zu gründen, der Ihre Qualifikationslücke schließen kann?
- Im Falle einer partnerschaftlichen Gründung: Sind Sie sicher, dass Sie mit dem vorgesehenen Partner in der Unternehmensführung harmonieren werden?

Checkliste zu den rechtlichen Voraussetzungen:

- Enthält ihr Arbeitsvertrag eine Wettbewerbsklausel, die einer Unternehmensgründung in der gleichen Branche entgegensteht?
- Handelt es sich bei der von Ihnen beabsichtigten Unternehmensgründung um ein erlaubnisfreies oder genehmigungsfreies Gewerbe?
- Falls das Gewerbe erlaubnisfrei oder genehmigungsfrei ist: Erfüllen Sie die Voraussetzungen für die Unternehmensgründung?
- Haben Sie den für das Unternehmen vorgesehenen Namen (Firma) mit der zuständigen Kammer abgestimmt, sodass keine namensrechtlichen Probleme auftreten können?
- Wenn Sie Ausländer eines Nicht-EG-Mitgliedslandes sind: Besitzen Sie eine gültige Aufenthaltserlaubnis?
- Haben Sie alle erforderlichen Formulare beschafft, durchgearbeitet und ausgefüllt?

Wenn einige der Fragen mit nein beantwortet werden müssen, so ist das Gründungsvorhaben infrage gestellt.

Ist man sich hundertprozentig sicher, für eine Unternehmensgründung geeignet zu sein, so ist das geplante Vorhaben zu beschreiben. Dafür wird ein Unternehmensplan erstellt.

Der Unternehmensplan dient aber auch dazu, dass bei unternehmerischen Entscheidungen jederzeit über alle notwendigen Fakten und Zahlen verfügt werden kann. Die Qualität und die Sicherheit, mit der unternehmerische Entscheidungen getroffen werden, wächst mit der Kenntnis über die Zahlen und Zusammenhänge im jungen Unternehmen.

- Der Unternehmensplan dient zur gründlichen Überprüfung der Geschäftsidee. Er ist die Grundlage für alle Verhandlungen mit Banken und anderen Geldgebern, mit Lieferanten, zukünftigen Kunden und allen anderen, die für das Unternehmen gebraucht werden.
- Der Unternehmensplan ist die Formulierung des konkreten Unternehmenszieles als strategische Aufgabe unter Berücksichtigung der folgenden Fragen:
 - Was soll in zehn Jahren erreicht werden?
 - Wie groß soll der eigene Marktanteil bei welchen Zielgruppen sein?
 - Welche Produkte oder Dienstleistungen sollen angeboten werden?
 - Wie viel soll wann investiert werden?
 - Wie viel Gewinn soll angestrebt werden?

Zunächst ist die Tragfähigkeit der Geschäftsidee zu prüfen und gegebenenfalls abzuändern bzw. zu variieren.

Ist die Geschäftsidee genügend ausgereift, erfolgt die Beschreibung des Unternehmensziels.

Dazu gehören vor allem die Gründe, warum mit der Geschäftsidee Erfolge erwartet werden. Die Erfolgserwartung kann auf der Originalität oder der Neuheit der Idee beruhen. Sie kann aber auch auf die Bekanntheit von Produkten oder Dienstleistungen oder auf die eigenen ganz besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten zurückzuführen sein. Zur Beschreibung Ihres Vorhabens gehören auch Angaben über die Rechtsform des Unternehmens und über den Finanzbedarf.

Mit dieser Darstellung vermittelt man den Verhandlungspartnern den ersten Eindruck von der eigenen Idee. Dabei ist zu berücksichtigen, dass gerade der erste Eindruck für die Entwicklung einer Beziehung von größter Bedeutung ist.

1.2 Markt- und Produktanalyse

Wichtig für eine Unternehmensgründung ist das sichere Auftreten auf dem Markt. Das setzt voraus, dass ein Verständnis für die Marktmechanismen vorhanden ist. Die Klärung einiger wichtiger Begriffe sollen dies unterstützen.

Für das Absatz-Marketing, welches hier im Vordergrund steht, besteht der Markt aus allen Personen und Organisationen, die tatsächliche oder potenzielle Käufer eines Produktes oder einer Dienstleistung sind.

Auf dem Markt herrscht das **Marktgeschehen** vor. Als Marktgeschehen bezeichnet man alle tatsächlichen und möglichen Transaktionen, die auf einem Markt geschehen können.

Voraussetzung eines Marktgeschehens ist das Vorhandensein von einem Angebot und einer Nachfrage.

Auslöser einer bestimmten Nachfrage ist immer ein Bedürfnis, also eine qualitative Umschreibung dessen, was die Nachfrager eigentlich wollen.

Wird dieses Bedürfnis quantifiziert bzw. objektiv feststellbar, so spricht man von Bedarf. Werden die Preise mit berücksichtigt, welche die Käufer zu bezahlen bereit sind, so verwenden wir den Begriff der Nachfrage.

Das Marktgeschehen ist die Zielscheibe des Marktes: Daran orientiert er sich, und darauf bezieht er seine Dispositionen.

Das Marktgeschehen ist von folgenden drei Einflussgrößen abhängig:

- den Marktfaktoren (Kräfte, die auf einen Markt gestaltend einwirken: Veränderung der Kaufkraft, Bevölkerungsentwicklung, gesellschaftliche Ereignisse, Gewohnheiten, Bedürfnisstrukturen usw.)
- den sozialen Prozessen (Gestaltung der Beziehungen zwischen den Marktpartnern)
- den Interdependenzen (gegenseitige Abhängigkeiten unterschiedlicher Märkte)

Die Marktgrößen dienen der Quantifizierung des Marktgeschehens. Dabei sind vor allem vier Größen Marktkapazität, Marktpotenzial, Marktvolumen und Marktanteil für das Marketing relevant:

Die **Marktkapazität** als theoretische Größe ist das Aufnahmevermögen des Marktes von der Bedarfsseite her. Sie stellt die Summe aller Einzelbedarfe dar. Zu ihrer Ermittlung wird die Summe aller Bedarfsträger multipliziert mit deren durchschnittlicher Verbrauchs- oder Verwendungskapazität. Preise und Kaufkraft werden bei der Ermittlung der Kapazität nicht berücksichtigt.

Die Marktkapazität z.B. für das Produkt Duschgel umfasst alle Bedürfnisträger, welche baden oder duschen. Dies sind in der Schweiz rund 7 Mio. Menschen. Wir nehmen an, dass diese pro Tag einmal baden oder duschen. Gehen wir davon aus, dass eine Einheit Duschgel für 30 Anwendungen ausreicht (1 Monat), so ergibt sich eine jährliche Marktkapazität von 84 Mio. Einheiten.

Das **Marktpotenzial** leitet sich direkt aus der Marktkapazität ab. Es entspricht der tatsächlichen Nachfrage, welche bei einem bestimmten Preis und bei einer bestimmten Kaufkraft erfolgt.

Das Marktpotenzial kann mit der Marktkapazität identisch sein, wenn sich Konsumenten dank ihrer Kaufkraft ein bestimmtes Produkt leisten können (also beispielsweise das Duschgel).

Unter der Annahme, dass die Kaufkraft für das Produkt Duschgel eine untergeordnete Rolle spielt, gehen wir davon aus, dass 70 % des Marktpotenzials das Produkt anwenden, d.h., es ergibt sich ein Marktpotenzial von 58,8 Mio. Einheiten.

Unter **Marktvolumen** wird die Gesamtheit aller in einem bestimmten Markt angebotenen und nachgefragten Produkte verstanden. Das Marktvolumen ist daher identisch mit dem Angebot des untersuchten Marktes.

Für das Duschgel müsste das Marktvolumen erhoben werden. Wir gehen von 50 Mio. verkauften Einheiten aus.

Der **Marktanteil** ist jener Teil des Marktvolumens, den sich ein bestimmtes Unternehmen sichern kann.

Das Unternehmen „Fresh“ hat im betrachteten Zeitraum 5 Mio. Einheiten abgesetzt. Sein Marktanteil beträgt damit 10 %.

Märkte sind komplexe Phänomene. Damit Marketinginstrumentarien erfolgreich angewendet werden können, bedarf es der Untersetzung dieser Komplexität. Dazu dienen **Markttypologien**. Sie helfen, das Wesentliche eines bestimmten Marktes zu erfassen.

Markttypologien entstehen aus den unterschiedlichen Antworten, die sich auf die folgenden sechs Fragen geben lassen:

- Wer bildet den Markt? (Marktteilnehmer)
- Was wird auf dem Markt gekauft? (Kaufobjekte)
- Wann wird gekauft? (Kaufanlässe)
- Wer tätigt den Kauf? (Kaufakteure)
- Warum wird gekauft? (Kaufmotive)
- Wie wird gekauft? (Kaufpraktiken)

Häufig reichen Markttypologien nicht aus, um das komplexe Netz der Austauschbeziehungen und die Vielfalt der Marktteilnehmer zu erfassen. Es bietet sich daher zur Marketingsituationsanalyse folgende **Vorgehenssystematik** an:

- Marktdefinition und Analyse der Marktstruktur
- Beschreibung der Marktsegmente und Teilmärkte
- Analyse der Umweltfaktoren
- Analyse der Absatzkanäle
- Analyse der Konkurrenz und des eigenen Unternehmens

Die **Marktstruktur**, bestehend aus dem Marktsystem und seiner Umwelt, zeigt Abbildung 1. Im Zentrum des Marktsystems stehen die Bedarfsträger - die Produktverwender. In direktem Zusammenhang finden sich auch die Absatzkanäle wie z.B. Großverteiler, Detaillisten und andere Absatzmittler. Der Konkurrenz ist Beachtung zu schenken, um deren Potenzial und Einfluss richtig einzuschätzen. Externe Beeinflusser, auch Absatzhelfer genannt, können Käufe behindern oder fördern. Auf das Marktsystem wirken die Umweltfaktoren ein, die von den Unternehmen nur schwer beeinflussbar sind.

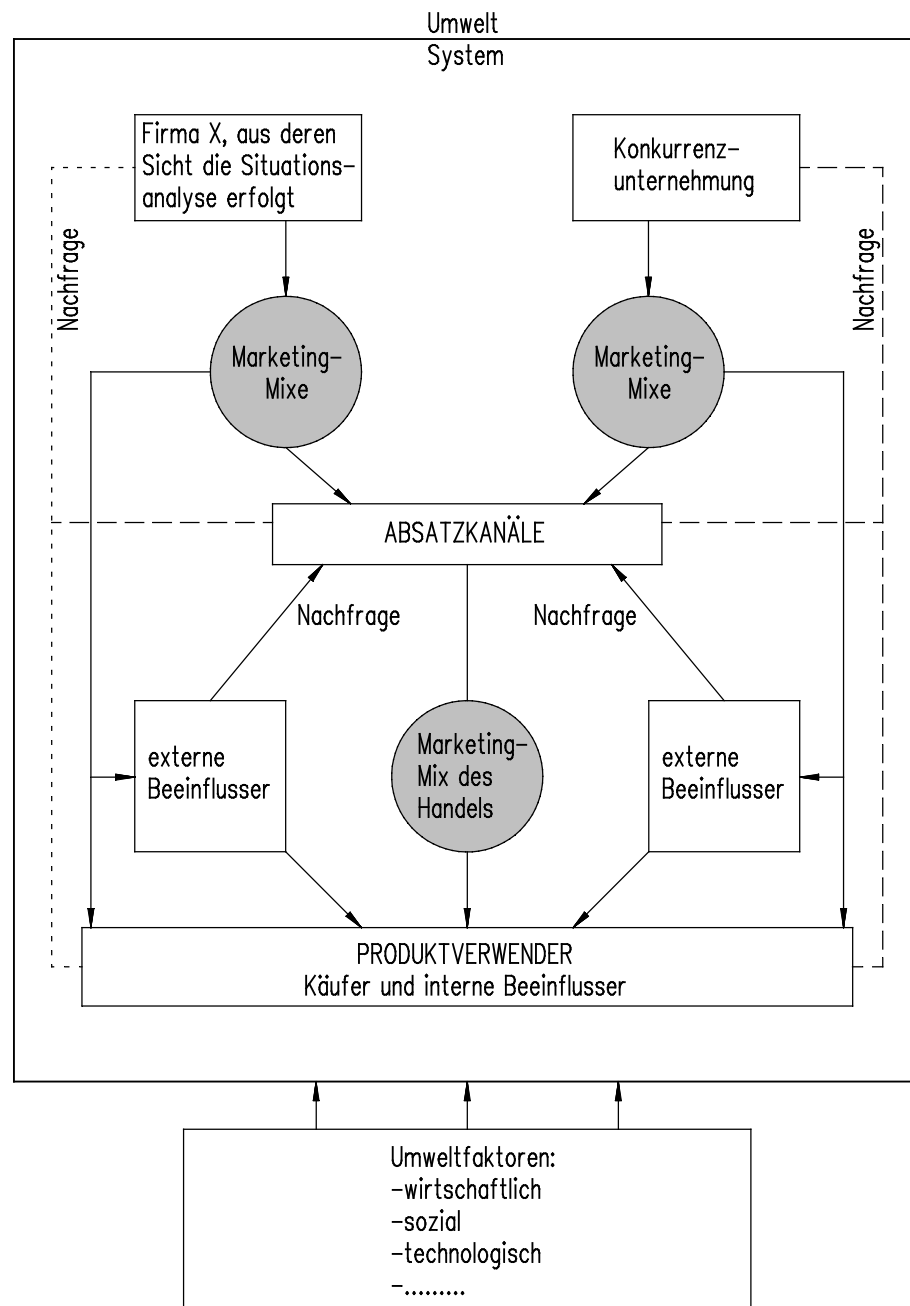


Abbildung 1 Marktstruktur

Die **Marktsegmentierung** ist die Zerlegung des Gesamtmarktes nach den unterschiedlichen Ansprüchen der Produktverwender. Durch die Marktsegmentierung will man in sich voneinander gut abgrenzbare Käufergruppen schaffen.

Sinn und Zweck der Marktsegmentierung ist der effiziente Einsatz der Marketingmittel.

In der Praxis haben sich die folgenden Segmentierungskriterien bewährt:

- Geografische Segmentierung (Gebiete, Bevölkerungsdichte, Klima, Sprache)
- Demografische Segmentierung (Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Beruf, Bildung, Einkommen, Religion, Nationalität)
- Sozialpsychologische Segmentierung (Lebensstil, Persönlichkeit, Werte und Haltungen, Kontaktfähigkeit)
- Verhaltensbezogene Segmentierung (Gewohnheiten, Bequemlichkeit, Prestige, Markentreue, Verwendungsintensität, Verwendungszweck)

Zusätzlich zur Marktsegmentierung, die sich auf Bedürfnisträger ausrichtet, muss eine weitere Unterteilung des Marktes in **Teilmärkte** vorgenommen werden. Diese erfolgt auf der Ebene des Produktes und orientiert sich an Produktmerkmalen, wie z.B. Stand der Technik, Qualität, Preis-Leistungs-Verhältnis. Diese Produktgruppen werden auch „strategische Geschäftseinheiten“ genannt.

Marktsegmente und Teilmärkte werden in einer Matrix miteinander kombiniert. Ein Matrixfeld bildet dann jeweils die Kombinationen eines Produktmerkmals (Teilmarkt) mit einem Kundenbedürfnis (Marktsegment). Es werden ideale Zielfelder ausgewählt, für die es sich lohnt entsprechende Marketingmittel einzusetzen.

Als Beispiel sei der Markt für Autoradios, wie in Tabelle 1 dargestellt, angenommen.

Teilmärkte/Segment	Nachrichtenhörer	Musikliebhaber	Sound-Freaks
Einfache Empfangsgeräte	1/A	2/A	3/A
Kombi-Geräte mit Kassetten- oder CD-Teil	1/B	2/B	3/B
Integrierte Soundsysteme	1/C	2/C	3/C

Tabelle 1 Beispiel einer Matrix mit Marktsegmenten und Teilmärkten

Die Matrixfelder (1/A), (2/B) und (3/C) sind bedeutende Kombinationen und müssen mit einem jeweils anderen Einsatz von Marketingmitteln bearbeitet werden.

Im Fall Feld (3/C) werden technisch raffinierte Geräte der höchsten Preisklasse über ein Netz von Spezialgeschäften angeboten. Beim Feld (1/C) werden ausgereifte und kostengünstige Geräte direkt an die Hersteller oder Importeure zwecks Einbau in Fahrzeuge der unteren Preisklasse vertrieben. Den Feldern (1/C) oder (3/B) ist keine Beachtung zu schenken; sie sind für den Anbieter unbedeutend.

Die Marktsegment-Teilmarkt-Matrix eignet sich auch zur Festlegung der Bearbeitungspriorität der Anbieter: Ein High-End-Hersteller wird in erster Priorität das Matrixfeld (3/C) werbetechnisch bearbeiten.

Umweltfaktoren wirken von außen auf den Markt ein. Sie sind von den Unternehmen kaum beeinflussbar. Sie müssen bei der konzeptionellen Arbeit und bei der operativen Umsetzung berücksichtigt werden. Die wesentlichen Umweltfaktoren basieren auf wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, ökologischen, rechtlichen und politischen Gegebenheiten.

Die **Umweltanalyse** ist eine permanente Aufgabe im Marketing. Sie stellt sicher, dass das Unternehmen rechtzeitig Chancen und Gefahren aus einem immer komplexer und dynamischer werdenden Umfeld erkennt und darauf reagieren kann.

Die Umweltanalyse wird in der Praxis oft mithilfe einer Tabelle durchgeführt (Tabelle 2). Daraus ergibt sich dann das so genannte Chancen-/Gefahrenprofil.

Ausprägung	Gefahr					Chance			
Kriterien	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Risiken						X			
Gesetzgebung					X				
Marktwachstum					X				
Marktgröße							X		
Technisches Niveau					X				
Lebenszyklus							X		
Situation							X		
Mittelwert						X			

Tabelle 2 Beispiel einer Umweltanalyse

Der Mittelwert der Umweltanalyse ist sieben und repräsentiert die Marktattraktivität.

In einigen Märkten besteht ein **direkter Absatzkanal** zwischen Herstellern und Produktverwendern. Im Dienstleistungssektor und in manchen Investitionsgütermärkten darf dies als die Regel angesehen werden.

Von größerer Bedeutung hingegen sind **indirekte Absatzkanäle** in Konsumgütermärkten. Die Güter gelangen hier über verschiedene Kanäle vom Hersteller zum Verbraucher.

Diese Kanäle (z.B. Fachhandel, Großverteiler, Discounter, Versandhandel, e-commerce) gilt es zu definieren und abzugrenzen. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Kanäle gibt es?
- Wie groß ist ihre jeweilige Bedeutung?

Diese Kanäle sind zudem klar zu bestimmen. Grundlage ist die Beantwortung von Fragen, wie:

- Welches sind die Marktvolumenanteile?
- Wie bearbeiten diese ihrerseits die Märkte?
- Wie stehen sie untereinander in Konkurrenz?

Als **Konkurrenz** bezeichnen wir Mitbewerber, welche sich in unserem Markt mit einer gleichen oder ähnlichen Marktleistung um die Gunst der Bedürfnisträger bewerben. Zielstellung ist dabei die Gewinnung eines bestimmten Marktanteils.

Die Analyse der Konkurrenz und des eigenen Unternehmens ist eine wesentliche Informationsquelle für Marktentscheidungen. Sie sollte als ständige Aufgabe im Rahmen eines modernen Marketing aufgefasst werden.

1.2.1 Beschreibung der Zielgruppe

Um herausfinden zu können, welche Personen und/oder Unternehmen das Produkt oder die Dienstleistung abnehmen könnten, ist zunächst eine allgemeine Zielgruppenanalyse durchzuführen. Dazu kann man die folgenden Fragenkomplexe zu Hilfe nehmen.

Zunächst ist davon auszugehen, dass alle Personen und/oder Unternehmen mögliche Kunden für die einzuführenden Produkte oder Dienstleistungen sind.

Fragen zu den Kunden:

- Wer sind diese?
 - In welchem Alter sind sie?
 - Männlich oder weiblich?
 - Unternehmen oder Privatpersonen?
 - Wo leben sie?
 - Wie hoch ist deren Einkommen?
- Welches sind deren Kauf Tendenzen?
 - Kaufen sie mehr oder weniger als in der Vergangenheit?
 - Wie ist die gesamte Markttendenz?
- Wie viel Geld sind sie bereit auszugeben?
 - Würden sie mehr kaufen, wenn es billiger wäre?
 - Würden sie mehr kaufen, wenn es eine bessere Qualität hätte?
- Wie erfahren sie von dem Produkt oder der Dienstleistung?
 - Sehen sie es in einem Geschäft?
 - Kennen sie es aus Anzeigen?
 - Wurde es in der Presse besprochen?
 - Wurde es vom Gründer auf einer Handelsmesse ausgestellt?
- Wo kaufen sie es?
 - In einem Geschäft?
 - Welche Art von Geschäft?
 - Durch schriftliche Bestellung?
 - Durch telefonische Bestellung?

Fragen zur Einstellung des Kunden gegenüber dem Produkt oder der Dienstleistung:

- Was mögen sie am Produkt oder an der Dienstleistung?
 - Ist es der Preis?
 - Ist es das Zubehör?
 - Die Bearbeitung von Reklamationen?
 - Stellt das Produkt ein Statussymbol dar?
- Was mögen sie nicht daran?
 - Es muss einige Leute geben, die nicht vom Gründer kaufen, sondern von jemand anderem?
 - Wieso sind diese der Ansicht, dass etwas mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung nicht stimmt?

- Was mögen sie an dieser Art Produkt oder Dienstleistung?
 - Welches sind die allgemeinen Vorteile, die das angebotene Produkt mit der Konkurrenz gemeinsam hat? (Beispiel: Alle Leute, die elektrische Schneebesen kaufen, tun dies, weil diese schnell und einfach zu handhaben sind.)
 - Warum wählen Ihre Kunden ihr Produkt aus und nicht das der Konkurrenz?
Mit anderen Worten: Was macht das angebotene Produkt einmalig?

Die Auflistung dieser Fragen ist nicht abschließend. Man sollte jedoch eine Vorstellung davon vermitteln, was in den eigenen Marketingplan aufzunehmen ist. Eigene, spezielle produktbezogene Fragen sind mit einzubauen.

Es ist äußerst wichtig, dass auch Fragen gestellt werden, zu denen die Antworten nicht gefallen mögen. Eine solche Frage könnte sein: „Was mögen die Kunden am Produkt oder der Dienstleistung am wenigsten?“ Wenn es darum geht, die Antworten hierauf zu finden, muss man gnadenlos ehrlich sein. Dies werden vor allem einige der Bereiche sein, in denen die meisten Verbesserungen vorzunehmen sind - aber nur wenn die eigenen Fehler erkannt werden.

Der einfachste Weg, um herauszufinden, was vermeintliche Interessenten über das Produkt oder die Dienstleistung denken ist, sie zu fragen. Man kann diese persönlich aufsuchen, sie anrufen oder ihnen schreiben. Man unterscheidet dabei drei Kategorien von Kunden, mit denen man reden kann:

- Eventuelle jetzige Kunden, um herauszufinden, warum diese bisher gekauft haben
- Potenzielle Kunden, um herauszufinden, wie diese überzeugt werden können, zu kaufen
- Eventuelle ehemalige Kunden, um herauszufinden, warum diese nicht mehr kaufen

Darüber hinaus gibt es vielleicht mehr als eine Kundengruppe, falls in mehr als nur einem Markt verkauft werden soll.

Um Antworten auf die eigenen Fragen zu bekommen gibt es grundsätzlich drei Wege. Diese sind:

- Kunden persönlich sprechen
- Kunden anrufen
- Kunden anschreiben

Kunden persönlich sprechen:

Der einfachste Weg zu einem persönlichen Gespräch ist eine informelle Plauderei mit den Kunden, wenn gerade ein Geschäft abgewickelt wird. So könnte man zum Beispiel sagen: „Wir machen zurzeit eine kleine Untersuchung darüber, wie zufrieden unsere Kunden mit unserem Lieferservice sind. Mich würde Ihre Meinung dazu interessieren.“

Dies ist eine sehr gute Möglichkeit, Kundenforschung zu betreiben. Häufig erhält man durch diese Gespräche sehr nützliche Ideen und Vorschläge.

Auf der anderen Seite ist es jedoch schwer, ein umfassendes Kundenprofil aufzubauen oder eine lange Liste mit Fragen zu stellen. Die Kunden möchten in der Regel nicht mehr als ein bis zwei Fragen aus dem Stegreif beantworten. Auch sind die Menschen bei persönlichen Gesprächen nicht so ehrlich, wenn sie eine negative Meinung von etwas haben.

Es ist ein guter Weg, wenn man Fragen so vorbereitet, dass nur ein bis zwei Antworten benötigt werden.

Kunden anrufen:

Anrufen kann man die Kunden immer. Dabei ist ihnen zu sagen, worum es geht und sie zu fragen, ob sie etwas Zeit haben.

Zum Beispiel könnte man so die Befragung einleiten: „Guten Tag Herr Müller. Hier ist Klara Weiß von der ABC AG. Wir untersuchen gerade, wie wir unseren Kundendienst verbessern können. Hätten Sie fünf oder zehn Minuten Zeit, um mir ein paar Fragen zu beantworten?“

Diese Methode hat den Vorteil, dass man viele Fragen stellen kann und man kann dabei sicher gehen, allen Kunden dieselben Fragen gestellt zu haben. Wenn jedoch bei vielen Kunden nachgefragt werden soll, kann dies recht kosten- und zeitaufwendig werden.

Kunden anschreiben:

Eine andere Möglichkeit ist, die Kunden zu bitten, einen Fragebogen auszufüllen. Dieser kann mit der Post, über Fax oder weiteren Möglichkeiten an potenzielle Adressaten verschickt werden.

Der Vorteil dieser Methode ist, dass man sehr viele Kunden relativ kostengünstig befragen kann. Außerdem sind die Ergebnisse leicht auszuwerten, weil allen dieselben Fragen gestellt wurden. Dem Kunden kann auch die Möglichkeit gegeben werden anonym zu bleiben, was zu mehr Ehrlichkeit bei den Antworten führt.

Es gibt einige **grundlegende Fehler**, die Unternehmensgründer auf dem Gebiet der Befragung - verständlicherweise - machen. Befragung oder auch Recherche ist eine Methode, bei der man durch viel Übung die Perfektion ständig verbessern muss. Stellt man beispielsweise fest, dass bestimmte Antworten auf den Fragebögen überhaupt nicht hilfreich sind, so lernt man, welche Art von Fragen zu stellen sind.

Folgende Tipps sollen helfen, gleich die weitestgehend richtigen Frage zu stellen:

- stellen offener Fragen:
Wenn man fragt: „Sind Sie mit unserem Lieferservice zufrieden?“, machen es sich die meisten Kunden leicht und sagen einfach ja. Besser ist es zum Beispiel zu fragen: „Was halten Sie von unserem Lieferservice?“
- eindeutig formulieren:
Wenn man fragt: „Kaufen Sie sich häufig einen neuen Wagen?“, so bestehen unter häufig bei den Befragten unterschiedliche Auffassungen. Es sollte besser gefragt werden: „Wie oft kaufen Sie sich einen neuen Wagen?“
- Konsequenz, wenn die Antworten zusammengefasst werden sollen:
Dies gilt für persönliche Gespräche und für Telefonate. Wenn jedem Kunden eine etwas andere Frage gestellt wird, können die Antworten nicht richtig miteinander verglichen werden.
- nicht mehr als fünf bis zehn Minuten der Zeit der Kunden beanspruchen:
Dies gilt sowohl für telefonische als auch schriftliche Umfragen. Wenn die Frageliste recht lang ist, so sollte sie nach Kundengruppen und anderen weiteren Gruppen aufgeteilt werden.

- Verwendung von Fragebögen mit Multiplechoicefragen:
Die Antworten sind nach Rücksendung wesentlich leichter zu analysieren. Ist es hilfreich, so können diese jederzeit mit anderen Frageformen gemischt werden.
- keinen überwältigenden Rücklauf auf die Fragebögen erwarten:
Wenn aktuelle Kunden angeschrieben werden, ist ein Rücklauf von 5 % bis 20 % schon sehr beachtlich.

1.2.2 Dienstleistungs- bzw. Produktbedarf

Eine Unternehmensgründung basiert oftmals auf einer Geschäftsidee. Auf Grund von Unerfahrenheit ist man in der Regel vom Erfolg dieser Idee auf dem Markt überzeugt. Eine nüchterne Beurteilung der Idee sollte jedoch vor weiteren Schritten immer vorangestellt werden. Die folgenden Fragen helfen hier weiter:

- Wem nützt das, was angeboten wird?
- Gibt es genügend Leute, die für das Produkt oder die Dienstleistung mehr Geld ausgeben wollen, als das Produkt bzw. die Dienstleistung in der Herstellung bzw. Aufbereitung kostet?
- Gibt es das Produkt oder die Dienstleistung bereits?
- Welchen Bekanntheitsgrad hat das Produkt bzw. die Dienstleistung?
- Kann das eigene Unternehmen besser, billiger und schneller sein als andere Anbieter?
- Kann auf Kundenwünsche gut/besser reagiert werden?
- Kann das Produkt bzw. die Dienstleistung flexibel den Marktgegebenheiten angepasst werden?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es für das Produkt bzw. die Dienstleistung?
- Wie lange lässt sich das Produkt bzw. die Dienstleistung verkaufen?
- Welche Risiken sind mit der Unternehmensgründung verbunden?

Die ursprüngliche Geschäftsidee ist in verschiedene Richtungen weiterzuentwickeln, wenn sich herausstellt, dass sie nicht in der zunächst gedachten Weise realisiert werden kann.

Besteht nun eine realistische Chance, die erarbeitete Idee bis zum Markterfolg weiter zu entwickeln, sind eine Vielzahl weiterer Aktivitäten unter Berücksichtigung des Bedarfes zu absolvieren.

Am Beispiel eines **Produktes** soll dies im weiteren aufgezeigt werden:

Der für den späteren Markterfolg besonders wichtige Prozess von der Entwicklung bis zur Markteinführung eines Produktes kann, wie Tabelle 3 zeigt, in fünf Entwicklungsstapen aufgeteilt werden.

Entwicklungsetappen	Beschreibung
1. Etappe	Die Idee: <ul style="list-style-type: none"> • Suche nach Produktideen • Evaluierung und Eliminierung • Definition des Produktes • Festlegung des Entwicklungsbudgets
2. Etappe	Von der Idee zum Projekt: <ul style="list-style-type: none"> • Versuche-Prototypen • Alternativen • Kontakte mit dem Markt • Beschlüsse • Beschaffungsplan
3. Etappe	Vom Projekt zum Produkt: <ul style="list-style-type: none"> • Nullserie • Kalkulation • Produktionsplanung
4. Etappe	Mit dem Produkt auf den Markt: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsplanung • Marktbelieferung • Nachschub und Service
5. Etappe	Auf dem Markt zum Erfolg: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations-Mix • Absatzkontrolle • Marktbeobachtung • Anpassung der Maßnahmen

Tabelle 3 Entwicklungsetappen eines Produktes

Unter Berücksichtigung der Zielgruppe hat eine bedarfsgerechte Bereitstellung des Produktes zu erfolgen.

Es sind folgende Anforderungen an das Produkt zu erfüllen:

- Produktgestaltung
- Sortimentsgestaltung
- Bereitstellung von Zusatz und Nebenleistungen

Die **Produktgestaltung** umfasst alle Maßnahmen, die der Auswahl und Einführung neuer Produkte (Produktinnovation), der Abänderung und Anpassung bestehender Produkte (Produktvariation) und der Ablösung veralteter Produkte (Produktelimination) dienen.

Das Marktleistungskonzept enthält die Ideen aller an der Produktentwicklung und -gestaltung arbeitenden Stellen.

Kernpunkt in diesem Konzept ist die systematische Aufgliederung der einzelnen Komponenten, die wie folgt aussehen könnte:

- Art und Qualität des Produktes:
 - Produktform (Materialart, Bauart)
 - Ausstattung (Modell, Form, Normen)
 - Qualitätslage (Gestaltung, Werkstoff)
- Produktfunktion/-nutzen:
 - Funktionsmerkmale
 - Hauptnutzen (physiologisch, rational)
 - Zusatznutzen (verstärkt Hauptnutzen)
 - Nebennutzen (psychologisch, emotional)
- Verpackung/Packung:
 - Funktionalität
 - Schutzfunktion
 - Kommunikationsträger
 - Informationsträger
 - Vorschriften
 - Verbrauchsgröße
 - Verwendungsfähigkeit
 - Umweltfreundlichkeit
- Markierung:
 - Firmenname
 - Produktname
 - Marke

In der Regel verlangt der Kunde nicht einfach nach Produkten, sondern nach einem breiten und tiefgefächerten **Sortiment**. Im Gegensatz dazu hat jedoch der Hersteller in der Regel ein Interesse daran, das Sortiment möglichst schmal zu halten. Nur so kann er große Serien herstellen und die Kosten senken. Der Begriff „Sortiment“ ist vor allem im Handel gebräuchlich, in der Industrie spricht man eher vom „Fertigungsprogramm“.

Der so genannte Sortimentsrahmen besteht aus folgenden drei Dimensionen:

- Sortimentslage: Positionierung in Bezug auf Qualität und Preis
- Sortimentsbreite: Anzahl verschiedener Produktgruppen
- Sortimentstiefe: Verschiedene Ausführungen innerhalb der Produktgruppen

Mit zunehmendem Wettbewerb und der Austauschbarkeit der Marktleistungen findet die Kaufentscheidung immer häufiger auf der Basis der **Zusatz- und Nebenleistungen** - und nicht auf der Basis der Grundleistung - statt. Je mehr innerhalb einer bestimmten Preis-/Leistungs-klasse die Marktleistung A sich der Marktleistung B in ihrer Grundleistung nähert, desto mehr verlagert sich der Wettbewerb auf:

- Kundendienst
- Beratung
- Bedienungsanweisung
- Wartung
- Ersatzteildienst
- Reklamationsbehandlung
- Garantie/Kulanz

1.2.3 Kaufkraftanalyse der Zielgruppe

Die Kaufkraft und das Kaufverhalten der Zielgruppe sind wichtige Faktoren dafür, ob die Unternehmensgründung erfolgreich wird oder nicht.

Zur Analyse dieser Verhaltensweisen hat die Marktforschung praktische Methoden erprobt, die erfolgreich eingesetzt werden können.

Man unterscheidet grundsätzlich zwei Methoden:

- Primärforschung
- Sekundärforschung

Unter **Primärforschung** versteht man das „systematische Sammeln von Informationen an der Quelle“. Sie wird vorwiegend von dazu spezialisierten Instituten, den so genannten Marktforschungsinstituten durchgeführt.

Die folgenden zwei Methoden sind verbreitet und haben sich bewährt:

- Befragung,
- Beobachtung.

Befragung

Die am häufigsten eingesetzte Erhebungstechnik ist das mündliche, persönliche Interview. Die erhobenen Daten werden vom Fragenden in einen Fragebogen oder Frageleitfaden eingetragen. Bei dieser Erhebungstechnik ist die Möglichkeit des Dialoges, aber auch die Gefahr der Beeinflussung am größten.

Innerhalb der Befragung unterscheidet man drei Untermethoden Standarderhebungen, Ad-hoc-Umfragen und Panels.

Standarderhebungen werden für bestimmte Produktgruppen oder Branchen durchgeführt. Die Stichprobenbildung, Fragenformulierung und Auswertung wird vom durchführenden Institut bestimmt. Die Resultate der Erhebung werden allen Interessenten verkauft. Daher sind Standarderhebungen wesentlich günstiger als Exklusiverhebungen. Um eine möglichst große Anzahl von Interessenten ansprechen zu können, sind Standarderhebungen meistens sehr allgemein in ihren Aussagen.

Eine kostengünstige und trotzdem genaue Möglichkeit der Umfrage ist die Beteiligungs- oder Omnibus-Umfrage. Wenn wenige, aber speziell formulierte Fragen zu stellen sind, kann für verschiedene Auftraggeber eine Befragung durchgeführt werden. Jeder Auftraggeber erhält dann nur die Resultate seines Fragenbereiches und bezahlt dementsprechend auch nur für seinen Anteil.

Ad-hoc-Umfragen, auch mit Exklusiverhebungen bezeichnet, sind auf den Auftraggeber maßgeschneidert. Formulierungen, Stichproben, Fragenprogramm und Auswertung der Ergebnisse erfolgen ausschließlich für den Auftraggeber.

Das **Panel** ist eine kontinuierlich durchgeführte Befragung von bestimmten Marktsegmenten. Bei der Befragung von Haushalten, welche für diesen Zweck ein Tagebuch führen, wird das Haushaltspanel erstellt. Die Befragung von Händlern über Umsatzbewegungen ergibt das Händlerpanel. Panels können bei den durchführenden Instituten abgefragt werden.

Beobachtung

Während bei der Befragung vorwiegend subjektive Meinungen erhoben werden, ist das Anwendungsgebiet der Beobachtung die Erfassung des objektiven Verhaltens.

Bei der Beobachtung unterscheidet man zwischen:

- teilnehmender Beobachtung: Anwesenheit eines Beobachters, der Beobachtete weiß Bescheid und
- nicht teilnehmender Beobachtung: mittels Video, Film oder anderen Aufzeichnungen.

Unter Sekundärforschung versteht man die Nutzung von bereits vorliegenden Informationen.

Folgende Informationsquellen können genutzt werden:

- Veröffentlichte Primärforschungsergebnisse
 - Studienberichte
 - Panelzahlen
- Statistiken der öffentlichen Ämter und Verbände
 - Preisindex
 - Kleinhandelsindex
 - Importstatistik
 - Beschäftigungsindex
 - Bevölkerungsstatistik
 - Produktionsstatistik
 - Jahresberichte
- unternehmensinterne Statistiken
 - Verkaufszahlen
 - Produktionszahlen
 - Lagerhaltung
 - Vertreterberichte
 - Betriebsabrechnungen
- Publikationen
 - Firmennotizen
 - Branchenberichte
 - Werbeberichte
 - Werbeanzeigen

Da es unwirtschaftlich ist, sämtliche potenziellen Marktpartner in die Befragung bzw. Beobachtung einzubeziehen, werden kleinere, stellvertretende Gruppen, so genannte Samples, gebildet. Je genauer diese ausgewählte Gruppe der Gesamtheit entspricht, desto größer ist die Repräsentativität der Befragung bzw. Beobachtung.

Die Auswahl des Marktforschungsinstitutes soll mit der gleichen Sorgfalt erfolgen, mit der auch die übrigen Ressourcen eingekauft werden. Es gibt auch hier Preis- und Qualitätsunterschiede. Ferner sollte ein Marktforschungsinstitut auch mit der zukünftigen Firma harmonisieren, um den Problemstellungen ein optimales Interesse und Verständnis entgegen zu bringen.

Ist die Kaufkraft der Zielgruppe analysiert, so ist ihr ein Preis der Ware oder Dienstleistung anzubieten. Die richtige, auf den Markt abgestimmte Preishöhe ist nun zu ermitteln.

Dabei orientiert sich die Entstehung des Preises an folgenden vier Indikatoren:

- Branchenorientiertheit: Absprachen
- Konkurrenzorientiertheit: Marktführer
- Nachfrageorientiertheit: Marktpreis
- Kostenorientiertheit: Kalkulation

Der festgelegte Preis ist ständig an das Marktgeschehen anzupassen. Dafür gibt es folgende Strategien:

- Preisänderungen
- Preisdifferenzierungen
- Preispolitik
- Konditionenpolitik

Preisänderungen

Preissenkungen haben das Ziel, die Käufer zum Kauf bzw. Mehrkauf anzuregen. Jedoch werden die Käufer oft misstrauisch, weil sie vermuten, dass die Marktleistung zum alten Preis nicht mehr absetzbar war. Es werden dabei oft qualitative Defizite assoziiert.

Um negative Auswirkungen einer **Preiserhöhung** zu vermeiden, sollten Preisanpassungen nach oben in kleinen Schritten vorgenommen werden. Dabei ist auf die richtige zeitliche Frequenz zu achten, um Unsicherheiten bei den Abnehmern bezüglich der Preispolitik zu vermeiden.

Preisdifferenzierungen

Mit verschiedenen Preisen sollen unterschiedliche Gegebenheiten berücksichtigt oder die Nachfrage in eine bestimmte Richtung gesteuert werden. Man unterscheidet:

- **Regionale Preisdifferenzierung** (es können beispielsweise Transportkostenüberlegungen eine Rolle spielen (Bergrestaurant))
- **Zeitliche Preisdifferenzierung** (beispielsweise bei Hotellerie Vor- und Nachsaison, bei Telekommunikation Tag- und Nachttarife und bei Modegeschäften Winter- und Sommerkollektion)
- **Produktlinienangepasste Preisdifferenzierung** (beispielsweise Differenzierung der Produkte durch Standard- und Luxusmodelle)
- **Präsentation des Preises** (statt einen maximalen Preis zu wählen, wird ein günstiger Basispreis erstellt und jede zusätzliche Leistung als teure Option verrechnet oder es werden „Mondpreise“ genannt, um einen möglichst hohen Marktpreis zu erzielen und dann werden hohen Vergünstigungen (z.B. Rabatten) gewährt)

Preispolitik

In der Preispolitik können je nach der Position innerhalb der Branche die folgenden preispolitischen Maßnahmen zum Einsatz kommen:

- **Listenpreise** dienen der Klarheit der Preisfestlegung. Sie sind die Grundlage des Festpreis-Systems.
- **Verhandlungspreise** kennt man in verschiedenen Branchen, vor allem dort, wo die Nachfrage das Angebot übersteigt. Es wird während der Verkaufsverhandlung um den Preis „gefeilscht“ (z.B. bei Liegenschaften, Raritäten).
- Mit **Dumping** versucht z.B. ein Außenseiter mit tiefen Preisen (oft sogar unter seinen Herstellkosten) in einen Markt einzudringen, aber auch Marktführer wenden diese Preispolitik an, um unliebsame Konkurrenten vom Markt zu verdrängen.
- **Preiskosmetik** kennt man vor allem im Konsumgüterbereich; aus psychologischen Gründen werden z.B. Preise abgerundet und unter eine psychologische Marke gesetzt (Artikel sollten die Grenze von 10 Euro nicht überschreiten, sie werden für 9,95 Euro angeboten).

Konditionenpolitik

Liefer- und Zahlungskonditionen sowie die Kreditpolitik richten sich nach dem Bestreben des Unternehmens, Kosten zu senken, sei es bei Lieferverträgen oder bei Barzahlung.

Man unterscheidet zwischen folgenden konditionspolitischen Maßnahmen:

- **Rabatte** sind Preisnachlässe, die dem Abnehmer in Zusammenhang mit der Leistung gewährt werden. Dabei unterscheiden wir Funktionsrabatte, Mengenrabatte und Treuerabatte.
- **Absatzkredit** wird im Konsumgüterbereich in Form des Skonto gewährt, beispielsweise 3 % bei Bezahlung innerhalb 10 Tagen und 2 % innerhalb eines Monats; dabei ergibt das konsequente Ausnutzen des 3 %-Skontoabzuges immerhin eine jährliche Verzinsung des Kapitals von 54 % zu Gunsten des Käufers bzw. zu Lasten des Lieferanten.
- **Finanzierungshilfen**, wie Factoring und Leasing sind lange bekannt, haben jedoch mit verschärfender Konkurrenzsituation auf dem Markt und dem steigenden Finanzbedarf, gerade für Investitionsgüter, in der heutigen Zeit an Bedeutung gewonnen.

1.3 Konkurrenzanalyse

Als Unternehmensgründer besteht natürlich ein Interesse, die Stärken und Schwächen der Konkurrenz mit denen der eigenen zu vergleichen.

Grundsätzlich sollen mit der Analyse der Konkurrenz und des eigenen Unternehmens vor allem folgende Fragen beantwortet werden:

- Worin liegen die Stärken und Schwächen der heutigen ,und der potenziellen Konkurrenz?
- Welches können die strategischen Erfolgsfaktoren (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz) des eigenen Unternehmens sein, und wie sind diese im Vergleich mit den wesentlichen Wettbewerbern zu bewerten?
- Welche Bedeutung hat eine festgestellte strategische Entscheidung eines Konkurrenten?
- Welche Konkurrenten sind zu bekämpfen, und mit welchen wäre eine Zusammenarbeit möglich oder wünschenswert?
- Welche Gebiete sollten gemieden werden, weil der Konkurrent entweder „emotional“ oder „verzweifelt“ reagieren könnte?

1.3.1 Praktische Methoden

Aus wirtschaftlichen Gründen können Unternehmensgründer meistens keine Marktforschungsinstitute für die Konkurrenzanalyse einschalten. Sie sind auf die Informationen angewiesen, die Ihnen zugänglich sind. Dabei müssen sie auf Informationen der klassischen Marketinginstrumente, wie Standort, Preis-, Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik der Konkurrenten, zurückgreifen.

Die Sammlung solcher Daten ist mitunter mühsam, vermittelt aber dafür eine ganze Reihe von Hinweisen auf die eigene Position im zukünftigen Markt. In vielen Fällen werden lediglich statistische Materialien zur Verfügung stehen, also Durchschnittszahlen.

Quellen dieser Angaben sind dabei oft Veröffentlichungen von Zeitschriften- und Fachzeitschriftenverlagen sowie von Verbänden (Berufsverbände und Kammern). Hinzu kommen eigene Beobachtungen, Befragungen und Schätzungen, die aber eben auch nur bedingt aussagekräftig sind. Trotz aller Einschränkungen ist die Analyse der Konkurrenz eine unerlässliche Aufgabe, die den Start in die Selbstständigkeit erheblich erleichtern kann. Denn es gilt der Grundsatz: Aus den Fehlern der anderen kann man nur lernen.

Wenn es gelingt möglichst viele Informationen zu sammeln und auszuwerten, so besteht die Chance, die eigene Situation auf dem zukünftigen Markt recht exakt einzuschätzen. In der Praxis haben sich Checklisten, wie die Folgende bewährt.

Checkliste zur Konkurrenzanalyse:

- Standort
- Marktanteil
- Umsatz
- Personal
- Verkaufsfläche (Mietkosten, Nebenkosten usw.)
- Sortiments-/Produktpolitik
- Preispolitik
- Kommunikationswege (Werbung, PR usw.)
- Vertriebswege

Neben den aufgeführten und oftmals ausreichenden Beurteilungskriterien gibt es weitere, wie Gewinn, Mitarbeitermotivation und -qualifikation Organisationsprozesse, ökologische Situation, Exporte, Technologien, öffentliche Kritik usw.. Je nach Branche ist die Checkliste gegebenenfalls zu modifizieren.

1.3.2 Marktchancen

Mit dem Kennenlernen der Konkurrenz ist man nun in der Lage seine Chancen auf dem Markt realistisch einzuschätzen. Dabei geht es letztlich darum, sich einen bestimmten Marktanteil zu erobern, zu sichern und auszubauen.

Um diese Aufgabe zu lösen, können folgende Strategien genutzt werden:

- Marktführerstrategie
- Herausfordererstrategie
- Marktnischenstrategie

Marktführerstrategie:

Gelingt es ein Produkt bzw. eine Dienstleistung anzubieten, die einen hohen Gebrauchswert hat und bisher nicht bekannt war, so ist man Marktführer. Voraussetzung ist natürlich eine entsprechende Sicherung der „Alleinanbieterstellung“ durch Patente und Gebrauchsmuster.

Ein Marktführer hat folgende Vorteile:

- Er besitzt eine große Marktdurchdringung und ist für neue Käufer leichter ansprechbar.
- Er zeichnet sich durch einen hohen Bekanntheitsgrad aus. Sein Name ist oft Synonym für sein Produkt.

Dem Marktführer obliegt es, seine Position zu halten bzw. auszubauen. Dafür muss er marktstrategische Maßnahmen wie zum Beispiel

- allgemeine Produktwerbung,
- Erarbeitung neuer Anwendungen,
- laufende Produktverbesserung,
- Technik- bzw. Innovationsführerschaft,
- Designführerschaft,
- Rationalisierung (Kostenführerschaft) und
- Intensivierung der Marktdurchdringung

anwenden.

Herausforderungsstrategie:

Steigt man in einen vorhandenen Markt ein, was größtenteils der Fall ist, so kann der Konkurrenz mit verstärkter Aktivität gegenübergetreten werden. Dabei wird man sich in erster Linie am Marktführer zu messen haben, aber auch an etwa gleich großen Konkurrenten oder solchen, die besonders aktiv sind.

Die folgenden Schwerpunkt sind dabei besonders intensiv zu verfolgen:

- besseres Produktangebot
- günstigere Preise
- besser Werben und Verkaufen

Dabei wird es erforderlich sein, nicht zu versuchen, die Überlegenheit in ganzer Breite zu erreichen, sondern an Stellen, die eine besondere Wirkung versprechen.

Marktnischenstrategie:

Die Marktnische ist ein klar abgrenzbarer Teil eines größeren Marktes. Die Nachfrager auf diesem Markt haben eine besondere Vorstellung von ihrem Bedarf und heben sich oftmals aus der allgemeinen Bedarfsdeckung ab (z.B. Käufer der Automarke Rolls Royce).

Um in der Marktnischenstrategie erfolgreich zu sein, sind die folgenden Kriterien zu berücksichtigen:

- Es muss ein Marktsegment mit einem klaren abgegrenzten Bedarfsprofil gefunden werden.
- Die Marktnische muss so groß sein, dass ein Anbieter dort existieren kann. Wenn sie aber zu groß ist, besteht höchste Gefahr, dass andere Anbieter zusätzlich auf diesen Markt drängen und somit durch die entstehende Umsatzaufteilung die Marktnische unrentabel wird.
- Der Anbieter muss sich das Image verschaffen, genau den Bedarf der Nachfrager in dieser Nische zu treffen. Jeder potenzielle Kunde muss wissen, dass er nicht daran vorbeikommt, das Angebot dieses Anbieters mindestens zu prüfen. Dies ist besonders dann wichtig, wenn der Nischenanbieter gut rentabel arbeitet und deshalb Nachahmer anzieht.
- Dem Kunden muss klar gemacht werden, dass er sich in einem besonderen Markt befindet und deshalb ein besonderer Kunde ist. Ein solcher Kunde kauft nicht bei einem Massenanbieter. Dies ist deshalb besonders wichtig, weil Marktnischenanbieter gefährdet sind, von den Massenmarktanbietern mit günstigen Varianten ihrer Standardware aufgesaugt zu werden.

1.4 Marketing und Werbung

Marketing ist eine umfassende Unternehmensphilosophie, die alle Ziele und Maßnahmen des Unternehmens nach den Erfordernissen, Möglichkeiten und Problemen des Marktes ausrichtet.

Für die Durchsetzung der Marketingziele gibt es Marketinginstrumente, die wiederum in Elemente unterteilt sind. Die Gesamtheit der Marketinginstrumente bzw. -elemente werden unter den Begriff Marketing-Mix zusammengefasst. Es gibt vier Marketinginstrumente, die folgende Bestandteile (Elemente) haben (die internationale Bezeichnung steht in Klammern):

1. Marktleistungsgestaltung (Product)

- Eigenschaften und Nutzen (Gebrauchswert)
- Qualität
- Styling (Design)
- Marke
- Verpackung
- Service- und Garantieleistungen

2. Preisgestaltung (Price)

- Preisentstehung
- Preispsychologie
- Rabatte und Nachlässe
- Zahlungsbedingungen
- Kreditbedingungen
- Finanzierungshilfen

3. Kommunikation (Promotion)

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Verkauf
- Merchandising
- Produkt-PR
- Direct-Marketing
- Sponsoring
- Product-Placement

4. Distribution (Place)

- Absatzwege (strategische Distribution)
- Verteildichte
- Standortwahl
- Auftragsabwicklung
- Lagerhaltung
- Transportträger
- Logistik

Die genannten Instrumente und Elemente sind sorgfältig aufeinander abzustimmen (zu „mischen“) sowie nach Märkten und Produkten differenziert einzusetzen.

Bei der Unternehmensgründung kommt es zunächst darauf an, neue Kunden zu gewinnen bzw. sich ständig zu präsentieren. Die dafür notwendigen Marketingelemente werden in den nachfolgenden Punkten vorgestellt.

1.4.1 Akquisition

Unter Akquisition versteht man hier die Gewinnung von Neukunden für sein Produkt oder seine Dienstleistung. Dazu bedient man sich aller Elemente des Marktinstrumentes Kommunikation.

Bis auf die Werbung, die bei Unternehmensgründern einen besonderen Stellenwert einnimmt, sollen zu den einzelnen Elementen folgende Erläuterungen gegeben werden.

Direct-Marketing

Das Direct-Marketing umfasst alle auf den Markt gerichtete Angebote, die einstufig (direkt) oder zweistufig (über einen Absatzpartner) den Endverbraucher ansprechen.

Direct-Marketing-Techniken bildeten sich ursprünglich im Bereich des Versandhandels heran. Aus der Not, über keine eigenen Distributionskanäle zu verfügen, machte man eine Tugend.

So wurden Instrumente, die sich der Medien Postversand (Mailing), Telefon, Video-text, Internet usw. bedienen, entwickelt und perfektioniert.

Beim **Direct-Mailing** handelt es sich um ein schriftliches Verkaufsgespräch. Briefversandaktionen verlangen ein detailliertes Eingehen auf die spezifische Zielgruppe. Zu viel Kreativität geht zu Lasten der Lesbarkeit. Das Beschaffen von qualitativ hoch stehendem Adressmaterial ist mitentscheidend für den Erfolg. Ziel beim Aufbau und Inhalt muss immer der Dialog (Kundenresponse) sein.

Zu den Hauptvorteilen des **Telefon-Marketings** gehören seine Schnelligkeit, Kostengünstigkeit, Wirksamkeit und leichte Einsetzbarkeit für viele Produkte. Ein wesentliches Einsatzgebiet finden wir bei Nachfassaktionen nach Mailings. Passives Telefon-Marketing wie z.B. Entgegennahme von Kundenresponse oder Auftragserteilungen ist seit langem ein bewährtes Instrument. Seine Grenzen findet das Telefon-Marketing in der Akquisition bei stark erklärungsbedürftigen Produkten.

Dienste der Telekom-Organisationen oder das Internet usw. werden weiter verfeinert und abgestimmt und dabei neue Anwendungen, insbesondere in den Bereichen Telebanking, Wirtschaftsinformationen und **E-Commerce** eröffnet.

Entgegen der klassischen Vermarktung von Leistungen bildet das **Event-Marketing** eine moderne, erlebnisorientierte Plattform, die den Anwender/Konsumenten/Käufer sensibilisieren und dynamisch an eine Marktleistung heranführen soll. An Stelle eines statischen Inserates wird die Botschaft erlebbar an „Kick-off-Meetings“, „Open-House“ und sonstigen Veranstaltungen vermittelt.

Verkaufsförderung

Verkaufsförderung ist das planmäßige Aktivieren der latenten Kaufbereitschaft eines Einzelnen oder einer Vielzahl durch einen zeitlich und/oder örtlich begrenzten, besonderen Anreiz. Sie umfasst die Gesamtheit aller taktischen Maßnahmen, die eine kurzfristige Förderung des Umsatzes bezwecken.

Geht es bei der Werbung darum, den Konsumenten zum Verkaufspunkt zu ziehen (Pull-Maßnahmen), ist es die Aufgabe der Verkaufsförderung, die Ware durch die Vertriebskanäle zu stoßen (Push-Maßnahmen) und dabei nachfolgende Wirkungen zu erreichen:

- Kurzfristige Absatz- und Umsatzsteigerung
- Information und Motivation des Verkaufspersonals
- Verbesserung des Rein-/Rausverkaufs beim Handel
- Schaffung zusätzlicher Kaufanreize beim Verbraucher

Public-Relations (PR)

Public-Relations (Öffentlichkeitsarbeit) bezweckt, dass über das eigene Unternehmen und dessen Erzeugnisse Positives geschrieben wird, und dies wenn immer möglich im redaktionellen Teil der Medien. Öffentlichkeitsarbeit soll für das bewusste, planmäßige und dauernde Bestreben stehen, bei verschiedenen relevanten Zielgruppen ein gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und bei diesen ausgewählten Zielgruppen positive Reaktionen gegenüber dem Unternehmen und dessen Erzeugnissen auslösen.

Ziel der PR ist demnach, die Diskrepanz zwischen dem Eigenbild und dem Fremdbild des Unternehmens zu erfassen und entsprechende Korrekturen anzubringen. Wir unterscheiden zwischen redaktionellen und kommerziellen Informationen.

Kriterien können dabei sein:

- Qualität der Produkte
- Marktposition
- Bedeutung als Arbeitgeber
- Soziale Haltung
- Bedeutung als Steuerzahler
- Umweltbewusstsein

Sponsoring

Sponsoring ist eine Form der kommerziellen Kommunikation, bei welcher der Sponsornehmer dem Sponsor bei einer Veranstaltung oder bei sonstigen Aktivitäten die Befugnis einräumt, in diesem Rahmen seine Marketingmaßnahmen zu realisieren. Dem Sponsor wird dadurch ermöglicht, seinen Namen, seine Marktleistung oder sonstige Botschaften in einer meist nicht kommerziellen Situation an sein Zielpublikum zu richten. Sponsoring-Aktivitäten können damit Beitrag zu einem neuen Dialog sein.

Darüber hinaus lässt sich das Sponsoring nutzen für die interne und externe Verankerung einer Corporate Identity und kann damit einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenskultur und zur Mitarbeitermotivation leisten. Ein typisches Beispiel hierfür ist das Sportsponsoring.

Productplacement

Unter Productplacement versteht man das kreative Einbinden eines Markenartikels im Sinne einer notwendigen Requisite, z.B. in eine Spielhandlung, in eine Sport- oder Musikveranstaltung. Das Produkt wird dabei im Gebrauchs- oder Verbrauchsumfeld von Persönlichkeiten wie Filmschauspielern, Sportlern oder Moderatoren gezeigt, wobei die Marke für den Betrachter deutlich erkennbar ist.

Bekannt ist, dass beim Skispringen die Sportler ihre Sprungskier mit den Markennamen während des Interviews hochhalten.

Verkauf

Der Verkauf ist bei der Marktbearbeitung das persönlichste Kommunikationsmittel. Er ist die unmittelbar beschaffungsorientierte Kommunikation. Erfahrungen im Verkauf haben gezeigt, dass der persönliche Kontakt zum Käufer durch kein anderes Instrument als durch den Menschen hergestellt werden kann.

Mögliche Kontaktformen sind:

- Domizilprinzip (Feldverkauf: Verkäufer sucht Käufer auf)
- Residenzprinzip (Platzverkauf: Käufer sucht Verkäufer auf)
- Treffprinzip (Börse/Messe)
- Distanzprinzip (Katalog/Internet)

Die Verkaufsformen lassen sich einteilen nach:

- Distributionsstufen (Engros-, Detail-, Direktverkauf)
- Abnehmern (Großhandel, Großverbraucher, Detaillisten, Verbraucher)
- Distributionsformen (Ladenverkauf, Door to Door, Verkaufswagen, Automaten, Versandhandel)
- Verkäuferkategorien (Makler, Agenten, Handelsreisende, Wiederverkäufer)

Der Verkaufsprozess beinhaltet immer das Käuferverhalten als Ausgangspunkt. Dabei stehen im Zentrum:

- Motive/Bedürfnisse
- Vorstellungen
- Stimmung/Laune
- Charakter/Temperament
- Intellekt
- Wissen/Erfahrung

Die Verkäufer sind in vielen Unternehmen die einzigen Mitarbeiter, die in einem regen Markt- und Kundenkontakt stehen. Der Vormarsch moderner Medien und Verkaufsmethoden einerseits und die höhere Kompetenz der Kundschaft andererseits schlagen sich in einem stetig wachsenden Anforderungsprofil an den Verkaufsmitarbeiter nieder.

Nicht mehr der Bestellungsempfänger ist gefragt, sondern der Kundenberater und Problemlöser. Unsere Marktpartner verlangen mehr Sachkompetenz und mehr fachliches Können. Hoch motivierte und erfahrene Verkäufer haben längst gelernt, sich weiterzubilden und sich zu spezialisieren, denn mit Sicherheit wird der Berufsstand der Verkäufer auch in ferner Zukunft als Bindeglied zum Kunden unersetzlich bleiben.

Merchandising

Das Merchandising umfasst das Anpreisen und die Pflege eines Angebotes am Verkaufsort, dem Point-of-sale oder kurz POS. Die eigenen Produkte werden dort mit möglichst viel Kreativität dem potenziellen Kunden dargeboten.

Naturgemäß ist das Merchandising auf den Detailhandel mit Konsumgütern, wie z.B. große Einkaufszentren und Discounter zugeschnitten, aber auch auf Schmuck- und Uhrengeschäfte sowie Boutiquen und Modengeschäfte.

Die Aufgabe des Merchandising ist es, Antworten und die Reaktion auf folgende Fragen zu geben:

- Sind die Produkte am Verkaufspunkt richtig präsentiert, d.h. an der richtigen Stelle, mit den richtigen Nachbarprodukten, in der richtigen Anzahl, in der richtigen Aufmachung?
- Passt das Erscheinungsbild des Handelskanals zu den Produkten oder Serviceleistungen?
- Ist der Auftritt des Personals konform?
- Werden die angestrebten Zielgruppen mit dem Sortiment optimal erreicht?

Sofern diese Fragen mit ja beantwortet werden können, ist das Merchandising gut bis sehr gut. Sind Fragen offen geblieben oder verneint worden, so liegen hier Ansatzpunkte, um mit Ideenreichtum das Merchandising zu verbessern.

1.4.2 Werbestrategien

Werbung ist die planmäßige Beeinflussung eines Einzelnen oder einer Vielzahl zur Erreichung einer freiwilligen Annahme eines Angebots. Strategisch geht man dabei so vor, dass man zunächst die Werbemöglichkeiten günstig auswählt sowie einsetzt und danach den Werbeerfolg kontrolliert.

Die wichtigsten **Aufgaben** der kommerziellen Werbung sind:

- Bekanntmachung einer Marktleistung
- Information der Kunden über Marktleistungen
- Profilierung einer Ware gegenüber der Konkurrenz
- Motivation der Kunden zum Kauf
- Bestätigung nach dem Verkauf

Die **Werbeziele** beantworten die Frage, was bei den Empfängern erreicht werden soll. Ein gut formuliertes Werbeziel gibt Auskunft über:

- Höhe des Bekanntheitsgrades im Allgemeinen
- Höhe des Bekanntheitsgrades in den Zielgruppen
- Produktkenntnisse in den Zielgruppen
- Angestrebte Produktkenntnisse in den Zielgruppen
- Aufbau/Abbau der Meinungsbildung (Image)

Bei diesen Zielformulierungen sind stets die folgenden Markt- und Unternehmensdaten zu berücksichtigen:

- Unternehmensdaten:
 - Umsatzzahlen
 - Art und Leistung der Produkte
 - Kosten und Vertriebsarten
 - Margen und Sortimente
 - Zeitpunkt und Neueinführungen
- Marktdaten:
 - Marktposition
 - Wettbewerb
 - Verbraucherstrukturen
 - Konsumgewohnheiten
 - Kaufmotive

Es empfiehlt sich, die Werbeziele nicht nur in qualitativer, sondern auch in quantitativer Hinsicht schriftlich festzuhalten, damit später ein Erfolg oder Misserfolg klar beurteilt werden kann.

Die **Zielgruppen** sind die angestrebten Empfänger von Werbebotschaften. Von der Zielgruppe hängt ab, wie die Wahl der Werbeträger und Werbemittel anspricht. Hier zeigt es sich, ob bei den langfristigen Entscheidungen die richtige Teilmarktbildung und Marktsegmentierung vorgenommen wurde.

Entscheidungsgrundlagen für den Inhalt der Werbung sind:

- Höhe der Werbeinvestitionen
- Stil der Werbung
- Image- oder Markenwerbung
- Wahl der Werbefachleute
- Wahl der Hauptwerbemittel oder -träger
- Bestimmung des Zielraumes oder der Streuung

Der **Werbeplan** bildet die Grundlage für alle Werbeaktivitäten. Er bildet den Ausgangspunkt für die Planungs- und Gestaltungsarbeit im ganzen Kommunikationsprozess.

Als Gedankenstütze dienen die folgenden bekannten Fragewörter:

- Was? (Botschaft)
- Wem? (Zielgruppe)
- Wann? (Zeitraum)
- Wo? (Streuraum)
- Womit? (Werbemittel oder -träger)
- Wie? (Gestaltung, Tonalität)

Zwischen den in der jeweiligen **Werbeplattform** untersuchten Schlüsselfragen besteht eine starke wechselseitige Abhängigkeit.

Der Auftraggeber hat dabei die Fragen „Was“, „Wem“, „Wann“, „Wo“, „Womit“ zu beantworten. Dieser Fragenkomplex bezieht sich auf die so genannte Media-Plattform.

Die Frage „Wie“ ist durch die Werbefachleute zu beantworten und bezieht sich auf die so genannte Copy-Plattform.

Um die Zielgruppen mit den Werbebotschaften zu erreichen, benötigt man **Werbeträger**. Sie enthalten die Werbemittel, also die spezifischen Ausprägungsformen dieser Werbebotschaften.

Tabelle 4 zeigt die Zuordnung von bekannten Werbeträgern und typischen dazugehörigen Werbemitteln.

Werbeträger	Werbemittel
WWW	Homepage, Banner
Tageszeitungen	Inserate, PR-Beiträge, Beilagen
Direktwerbung	Prospekte, Kataloge, Muster
Fernsehen/Radio	Werbespots und –filme
Kino, Sport, Zirkus	Filme, Dias, Durchsagen, Plakate
Plakatwände	Plakate
Schaufenster	Dekorationen, Leuchttafeln
Verkehrsmittel	Plakate, Schrifttafeln
Give-aways	Tragetaschen, Kleber, Muster

Tabelle 4 Zuordnung von Werbeträgern und Werbemitteln

Es ist heute in den meisten Fällen zu empfehlen, die Werbeaktivitäten zusammen mit einer professionellen **Werbeagentur** umzusetzen. Als Unternehmer ist man in vielen Situationen zu befangen und damit nicht objektiv genug, um das richtige Gesamtkonzept zu wählen.

Bei der Wahl einer Agentur ist zu beachten:

- Qualität der Agentur
 - Lage
 - wichtigste Kunden
 - bisherige Arbeiten
- Mitarbeiter der Agentur
 - wer hat die Verantwortung
 - Ausbildung des Teams
 - Dauer der Teamzugehörigkeit
 - zeitliche Verfügbarkeit
- Stimmt die Wellenlänge
 - Motivierbarkeit
 - Kritikfähigkeit
 - Vertrauenswürdigkeit
- Arbeitsgrundsätze der Agentur
 - Mitglied im anerkannten Berufsverband
 - Honorarbasis
 - Honoraransätze
 - Präsentationskosten

Hat man in einem ersten Schritt mehrere in Frage kommende Agenturen ausgewählt, erfolgt das Werbe-Briefing an die Agenturen, welche zu einer Konkurrenzpräsentation eingeladen werden. Diese Präsentation ist honorarpflichtig, und ihr Erfolg hängt in erster Linie von der Qualität des vorangegangenen Briefings ab.

Ein Werbebriefings sollte folgende fünf Punkte beinhalten:

1. Daten zum Unternehmen und seinen wichtigsten Marketinggrundsätzen
2. Daten zur Marktsituation des zu bewerbenden Produkts
3. Daten zu bisherigen Maßnahmen, gesetzlichen Bestimmungen, Gentlemen-Agreements, vorhandenes Material wie Signets, Schriftzüge, Farbkombinationen usw.
4. Zielsetzungen der Werbeaktivitäten in Bezug auf Zielpublikum, Marke, Image
5. Werbe-Budget

Es ist schwierig, eine **Werbeerfolgskontrolle** durchzuführen. Prinzipiell sollte sich der Werbeerfolg in Mehrverkäufen niederschlagen. Es ist jedoch selten zu beweisen, dass eine bestimmte Umsatzveränderung auf die jeweilige Werbeaktion zurückzuführen ist.

Die Überprüfung der Werbewirksamkeit erstreckt sich auf drei Phasen:

- **Vor dem Einsatz** der Werbemittel werden sie in Pretests geprüft auf:
 - ihren Aufmerksamkeitsgrad
 - ihre Glaubwürdigkeit
 - ihre Anmutung
 - ihre Markenidentität
 - ihren Informationswert
 - ihre Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit

- **Während des Einsatzes** der Werbemittel werden Änderungen sofort gemessen. Die Messung wird mit einem identischen Befragungs- und Frageprogramm wiederholt. Es ist dabei zu erkunden, was die betreffende Werbecampagne gebracht hat in Bezug auf:
 - Berührungserfolg
 - Bekanntheitsgrad
 - Beeindruckungserfolg
 - Gedächtniserfolg
 - Wecken von Interessen
 - Aktionserfolg
- **Nach der Werbung**, also in der Zeit, in der nicht mehr geworben wird, kann erforscht werden, was nach gewissen Zeitabständen von der Werbebotschaft im Bewusstsein des Publikums noch übrig geblieben ist und wie rasch oder langsam sich der Schleier der Vergessenheit über die gestreute Werbung ausbreitet.

1.5 Standortanalyse und -bewertung

Zu den Grundsatzentscheidungen, die den späteren Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen, gehört die Wahl des Standorts. Bei einer angestrebten Geschäftsübernahme sind die Standortbedingungen bereits gegeben, diese müssen nur sorgfältig überprüft werden.

Bei einer Neugründung muss der Standort danach beurteilt werden, ob die geplante Nutzung:

- rechtlich zulässig und
- betriebswirtschaftlich sinnvoll ist

Welche Anforderungen ein Standort zu erfüllen hat, hängt von dem zu gründenden Unternehmen ab. Die relevanten Standortfaktoren richten sich nach der Branche, der geplanten Betriebsgröße, der Qualifikation und Einsetzbarkeit der Mitarbeiter, den rechtlichen Bedingungen sowie nicht zuletzt dem angesprochenen Kundenkreis.

1.5.1 Standort und Gewerbe

Wie findet man den besten Standort? Man kann selbst suchen, indem man z.B. Immobilienanzeigen in Zeitungen auswertet und die Standorte besichtigt. Es ist natürlich auch möglich, auf Baustellen zu achten und die Bauherren anzurufen (an jeder Baustelle ist der Name des Bauherren auf der Bautafel angeschlagen). Außerdem kann mit der Stadt- und Gemeindeverwaltung, Wirtschaftsförderungsamt und ähnlichen Einrichtungen Kontakt aufgenommen werden. Dies empfiehlt sich, weil in vielen Orten Nutzungsbeschränkungen für viele Gewerbearten (Zweckentfremdungsverordnungen) existieren. Schneller und meist auch billiger erreicht man sein Ziel, wenn ortskundige Immobilienmakler eingeschaltet werden.

Voraussetzung für die offizielle Geschäftstätigkeit ist eine Adresse und die Eintragung beim Gewerbeamt und den entsprechenden Standesorganisationen (z.B. Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer u.Ä.). Auch für Geschäftspartner benötigt man dringend eine Anschrift, damit die Erreichbarkeit gewährleistet ist.

Für Erfolg oder Misserfolg der Unternehmensgründung spielt die Adresse und Lage des Geschäfts bzw. der Firma eine große Rolle. Zunächst hängt die Standortentscheidung davon ab, welche Art von Unternehmen geplant wird.

Ein Handelsgeschäft oder ein gastronomischer Betrieb wirft andere Standortfragen auf als ein Unternehmen, das Dienstleistungen anbietet, oder wenn es sich um eine Produktionsstätte handelt.

Grundsätzlich benötigen Handels- oder Dienstleistungsunternehmen meist absatzorientierte Standorte, d.h. die Kundennähe ist ganz entscheidend für den Geschäftserfolg. Gute Standorte sind meist mit hohen Kosten verbunden. Es ist herauszufinden welcher Standort für das zu gründende Unternehmen ideal ist.

Folgende drei entscheidende Fragen sind zuerst zu stellen und zu beantworten:

- Verfügt die Branche über einen breit gefächerten Kundenkreis, der hauptsächlich aus Laufkundschaft besteht?

Antwort: Es wird ein Standort möglichst in der Innenstadt benötigt.

- Handelt es sich um ein stark spezialisiertes Unternehmen?

Antwort: Die Kunden nehmen durchaus einen längeren Weg in Kauf, es ist dann aber auf ausreichende Parkmöglichkeiten zu achten.

- Soll ein Produktionsbetrieb gegründet werden?

Antwort: Die Anbindung an das Verkehrsnetz und die Nähe zu Transportmöglichkeiten ist wichtig.

Um herauszufinden, ob es sich um gute Standorte handelt, kann man eigene Beobachtungen durchführen. In vielen Gemeinden existieren auch bereits solche Untersuchungen, die entweder von Gewerbeförderungsämtern oder Kammern durchgeführt werden.

Bei der Standortanalyse sollte zunächst - ohne bereits einen konkreten Standort im Auge zu haben - ein Anforderungskatalog zusammengestellt werden (siehe Tabelle 5).

Die folgenden grundsätzlichen Überlegungen sind für alle Standortanalysen notwendig:

Gebiet

Das Unternehmen muss den regionalen Gesetzen, Statuten und Verordnungen entsprechen; dazu gehören: Feuerschutzvorschriften, Gesundheitsbestimmungen, Geschäftsbedingungen und andere Erlaubnisse oder Bestimmungen zum Betreiben bestimmter Geschäfte. Dies muss mit dem Gewerbeamt bzw. Gewerbeaufsichtsamt abgestimmt werden.

Räumliche Anforderungen

Es ist genau und objektiv zu definieren, welcher Platzbedarf benötigt wird, ob die Geschäftsräume in einem Einkaufszentrum liegen müssen, ob sie in einer Haupteinkaufsstraße sein müssen und ob entsprechende Parkmöglichkeiten vorhanden sein müssen.

Weitere Faktoren kommen hinzu:

- Dauer des Mietvertrages - ist er langfristig, wie sind die Kündigungsbedingungen, gibt es Verlängerungsoptionen usw.

- Zukünftige Erweiterungs- und Änderungsmöglichkeiten - inwieweit bestehen Möglichkeiten, bei eventueller Geschäftseinschränkung, die Räumlichkeiten auch anderweitig zu nutzen, auch unterzuvermieten.
- Ausreichende Parkmöglichkeiten und Anfahrmöglichkeiten für Anlieferungsfahrzeuge in der Nähe - sind diese vorhanden bzw. geplant.

Bei der Suche nach geeigneten Räumen sollte auch geklärt werden, ob Einrichtungen für Beleuchtung, Heizung, Belüftung (evtl. Klimaanlage), Ladeneinrichtung u.Ä. vorhanden sind. Wo könnte man hier vielleicht schon Kosten einsparen, wo müsste man entsprechende Investitionen einplanen?

Wichtig ist, dass das äußere Zeichen des Unternehmens - Firmenname, Logo o.Ä. - gut sichtbar angebracht werden kann.

Umgebung und Image

Bei der Auswahl der Geschäftsräume ist auf die Umgebung zu achten. Für viele Unternehmen kann es wichtig sein, sich in einem attraktiven Gebäude, einem interessanten Industriepark oder in der Nähe von ähnlichen oder ergänzenden Betrieben niederzulassen.

Dabei kann es von Vorteil sein, nicht unbedingt die teuerste Lage auszusuchen. Zu vermeiden ist jedoch, nur den Preis als Maßstab für die Standortwahl zu Grunde zu legen. Man sollte bei der Auswahl aber die Tatsache berücksichtigen, dass die Räumlichkeiten, die jetzt ausgewählt werden, in Zukunft das „Zuhause“ für die meiste Zeit des Tages sein werden.

Tabelle 5 kann bei der Standortauswahl helfen. Sollte bei der Standortsuche ein Makler eingeschaltet werden, so kann ihm diese oder eine ähnliche Liste zur Verfügung gestellt werden.

Zur Benutzung der Checkliste:

- Gewichtung der einzelnen Standortfaktoren (z.B. mit einem Wert von 1 für unwichtig, bis 5 für sehr wichtig) je nach der Bedeutung, die der Faktor für das Unternehmen hat
- Bewertung der einzelnen Faktoren für unterschiedliche Standorte (z.B. mit Werten von 1 für sehr schlecht bis 10 für sehr gut)
- Ermittlung des Punktwertes durch Multiplikation von Gewichtungs- und Bewertungswert
- Bestimmung der Gesamtpunktzahl durch Addition aller Punktwerte

Für jeden ausgewählten Standort ist ein solcher Test durchzuführen. Der Standort, welcher die höchste Gesamtpunktzahl aufweist, ist der geeignetste.

Es ist zu erkennen, dass der Standorttest sehr sorgfältig durchzuführen ist.

Standortfaktor	Gewichtung (1 – 5)	Bewertung (1 – 10)	Punktwert
Gebiet <ul style="list-style-type: none"> Kundennähe, Lauflage? Hauptverkehrsstraße? Kunden-/Passantenfrequenz? Image des Umfelds? Konkurrenzsituation? Verfügbare Arbeitskräfte? Kosten/Gewerbe- und sonstige Steuern? Baurechtliche Auflagen: Bebauungsplan, Änderung von Flächennutzungs- oder Bebauungsplan vorgesehen, Zweckentfremdungsverordnung, andere Einschränkungen? Förderungsmöglichkeiten? 			
Verkehrswege/-anbindung <ul style="list-style-type: none"> Infrastruktur? Warenversorgung? Lieferanten? Genügend Verkehrsflächen vorhanden? (Kunden-/Personalparkplätze, Anlieferungs-, Versandmöglichkeiten, Lkw-Standflächen) 			
Gebäude/Grundstücke/Flächen <ul style="list-style-type: none"> Gebäudequalität? Erforderliche Bau-/Renovierungsmaßnahmen? Miethöhe, Kaufpreis? Möglichkeiten für Betriebserweiterung? Möglichkeit für ggf. notwendige Reduzierung? Verkaufs-/Büroflächen (Zahl, Größe)? Ausreichende Lagerflächen? Lage und Verteilung der Räume (ebenerdig, verteilt auf mehrere Etagen) 			
Ver- und Entsorgung <ul style="list-style-type: none"> Genügend Anschlusskapazitäten vorhanden? Warte- und Anschlusszeiten? Energiekosten (Strom/Gas)? 			
Sonstige Standortfaktoren <ul style="list-style-type: none"> Technologie- und Gründerzentrum vorhanden? 			
Gesamtpunktzahl des Standorts			

Tabelle 5 Checkliste zur Standortanalyse

1.5.2 Firmensitz

Unter einem Gewerbe versteht man eine erlaubte selbstständige Tätigkeit, die auf Gewinnerzielung gerichtet und auf Dauer angelegt ist.

In § 14 Gewerbeordnung ist festgelegt, dass jeder, der „den selbstständigen Betrieb eines stehenden Gewerbes oder den Betrieb einer Zweigniederlassung oder einer unselbstständigen Zweigstelle anfährt, dies der für den betreffenden Ort zuständigen Behörde gleichzeitig anzeigen muss“.

Das Gleiche gilt:

- wenn der Betrieb verlegt wird
- wenn der Gegenstand des Gewerbes gewechselt oder auf Waren oder Leistungen ausgedehnt wird, die bei Gewerbebetrieben der angemeldeten Art nicht geschäftsüblich sind
- wenn der Betrieb aufgegeben wird

Die Firma eines Kaufmanns (Kaufmannseigenschaft von Gewerbetreibenden nach Handelsgesetzbuch (HGB)) ist der Name, unter dem das Gewerbe betrieben wird. Unter seiner Firma kann er klagen oder verklagt werden.

Nach HGB gelten **Firmengrundsätze**, die für Neugründer von Wichtigkeit sind. Das sind:

- **Firmenwahrheit**

Die Firma muss mit allen Zusätzen der Wahrheit entsprechen, d.h., sie darf die Öffentlichkeit nicht täuschen.

Wird ein Einzelunternehmen gegründet, so muss in der Firma der Familienname und mindestens ein ausgeschriebener Vorname erscheinen.

Ist für das Unternehmen Offene Handelsgesellschaft (OHG) vorgesehen, so muss mindestens der Name eines persönlich haftenden Gesellschafters mit einem das Vorhandensein einer Gesellschaft andeutenden Zusatz in der Firma enthalten sein.

Wird beabsichtigt, eine Kommanditgesellschaft (KG) zu gründen, so muss die Firma den Namen mindestens eines persönlich haftenden Gesellschafters enthalten und einen Zusatz, aus dem ersichtlich wird, dass es sich um eine Gesellschaft handelt. Auf keinen Fall dürfen Kommanditisten in die Firma aufgenommen werden.

Eine GmbH kann eine Personen-, Sach- oder Mischfirma führen.

- **Firmenklarheit**

Der Firmenname muss auch hinsichtlich seines sachlichen Gehalts der Wahrheit entsprechen. Dies setzt voraus, dass kein misszudeutender oder irreführender Name benutzt wird. Unzulässig sind demnach bei kleineren Firmen Zusätze wie Warenhaus, Center o.Ä.

Die „Europa-Spedition Schmitz KG“ muss schon eine europaweit führende Spedition sein.

- **Firmenausschließlichkeit**

Die Firma muss sich von allen an demselben Ort bestehenden Firmen deutlich unterscheiden. Befindet sich bereits eine Firma mit derselben Bezeichnung am Ort, so muss eine andere Firmenbezeichnung gewählt werden.

- **Firmenbeständigkeit**

Dies bedeutet, dass die Firma auch dann bestehen bleiben darf, wenn sich der Name des Inhabers ändert (z.B. bei Eheschließung) oder der Inhaber wechselt. Der bisherige Inhaber muss mit der Fortführung der Firma ausdrücklich einverstanden sein. Die bisherige Firma kann auch mit Nachfolgezusatz geführt werden, z.B. Franz Peter Müller, Nachf. oder Franz Peter Müller, Inh. Paul Schmitz.

1.5.3 Standortvorschriften

Die Ausübung eines Gewerbes ist nicht überall gestattet. Bei der Übernahme eines bestehenden Betriebes brauchen die baurechtlichen Bestimmungen nur in den Fällen beachtet zu werden, wo eine Veränderung des Betriebes geplant ist. Bei einer Neugründung sind eine Vielzahl von rechtlichen Bestimmungen zu beachten. Dies gilt auch dann, wenn das Gebäude zwar schon vorhanden ist, bisher jedoch noch nicht gewerblich genutzt wurde. Grundsätzlich unterscheidet man drei Arten des Bauens:

- Bauen im Außenbereich
- Bauen im unbeplanten Innenbereich
- Bauen im beplanten Innenbereich

Bauen im Außenbereich

§ 35 Baugesetzbuch (BauGB) regelt die planungsrechtlichen Voraussetzungen des Bauens im Außenbereich. Danach gelten die Bereiche als Außenbereich, die

- nicht in einem Bebauungsplangebiet oder
- nicht innerhalb eines im Zusammenhang bebauten Ortsteils liegen und wo kein Eindruck der Geschlossenheit der Bebauung mehr herrscht.

Für gewerbliche Unternehmen ergeben sich nur ganz geringe Baumöglichkeiten im Außenbereich, da es Ziel der Raumordnung und des Städtebaues ist, die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen, den Naturschutz zu fördern und der Landschaftspflege Geltung zu verschaffen.

Bauen im unbeplanten Innenbereich

Für einen Teil der bebauten Flächen in Städten und Gemeinden sind noch keine Bebauungspläne erstellt. Diese Flächen nennt man unbeplante Innenbereiche. Damit trotzdem eine Bebauung und somit auch eine gewerbliche Nutzung möglich ist, hat der Gesetzgeber in § 45 BauGB Regelungen für die Zulässigkeit von Bauvorhaben geschaffen. Ziel der gesetzlichen Regelung ist die städtebauliche Ordnung, d.h., ein vertragliches Miteinander aller Baukörper und Nutzungen zu sichern. Dies kann auf drei Arten geschehen:

- durch Einfügen des Bauvorhabens
- durch Einhaltung des Rahmens des Baugebietstyps
- das Bauvorhaben dient einem Betrieb

Einfügen des Bauvorhabens

Nach § 34 BauGB gilt, dass innerhalb der im Zusammenhang bebauten Ortsteile ein Vorhaben zulässig ist, wenn es sich nach Art und Maß der baulichen Nutzung, der Bauweise und der Grundstücksfläche, die überbaut werden soll, in die Eigenart der näheren Umgebung einfügt und die Erschließung gesichert ist. Die Anforderungen an gesunde Wohn- und Arbeitsverhältnisse müssen gewahrt bleiben; das Ortsbild darf nicht beeinträchtigt werden.

Einhaltung des Rahmens des Baugebietstyps

In der Baunutzungsordnung hat der Gesetzgeber verschiedene Baugebietstypen zusammengefasst und festgelegt, welche gewerblichen Betriebe zu den verschiedenen Typen passen.

Die Baugebiete und die jeweils zulässigen Betriebe sind wie folgt definiert:

- **Reine Wohngebiete:**
Ausnahmsweise nicht störende gewerbliche Betriebe, die der Deckung des täglichen Bedarfs der Bewohner des Gebietes dienen (z.B. Schank- und Speisewirtschaften, Frisör, Bäcker, Lebensmitteleinzelhandel).
- **Allgemeine Wohngebiete:**
Die der Versorgung des Gebietes dienende, nicht störende gewerbliche Betriebe sowie ausnahmsweise sonstige nicht störende Gewerbebetriebe (z.B. Schneider, Optiker, Uhrmacher, Zahntechniker)
- **Besondere Wohngebiete:**
Gewerbebetriebe, die mit der Wohnnutzung vereinbar sind. Die Gestattung hängt vom Einzelfall ab. Als vereinbar mit der Wohnnutzung gelten regelmäßig Textilreinigungen, Einzelhandelsgeschäfte, Schuhmacher.
- **Dorfgebiete:**
Gewerbliche Betriebe, die der Versorgung der Bewohner des Gebietes dienen und sonstige nicht störende Gewerbebetriebe (z.B. Schlosser, Landmaschinenmechaniker, kleinere Kfz-Werkstätten)
- **Mischgebiete:**
Nicht wesentlich störende gewerbliche Betriebe (z.B. Einzelhandel, kleine Kfz-Werkstätten)
- **Kerngebiete:**
Einzelhandelsorientierte und nicht störende Gewerbebetriebe (z.B. Rundfunk- und Fernsehmechaniker, Optiker, Goldschmiede)
- **Gewerbegebiete:**
Nicht erheblich belästigende Gewerbebetriebe (z.B. große Kfz-Betriebe, Tischler, Karosseriebauer, Schlachthöfe).
- **Industriegebiete:**
Gewerbebetriebe, die in anderen Baugebieten unzulässig sind, z.B. Betriebe mit Nachtarbeit sowie die nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz genehmigungspflichtigen Betriebe.

Bauvorhaben dient einem Betrieb

Bei der Schaffung des Baugesetzbuches haben Gewerbetreibende eine besondere Begünstigung erfahren.

Planungsrechtlich sind jetzt auch solche Vorhaben zulässig, wenn sie:

- dem Betrieb dienen, also einem bestehenden Betrieb zugeordnet werden können
- städtebaulich vertretbar sind, also mit der städtebaulichen Ordnung und Entwicklung in Einklang stehen und nach Möglichkeit zur Verbesserung der städtebaulichen Situation beitragen
- die nachbarlichen Belange würdigen, insbesondere beim Immissionsschutz
- mit öffentlichen Belangen vereinbar sind, also die gesunden Wohn- und Arbeitsverhältnisse nicht beeinträchtigen

Bauen im beplanten Innenbereich

Für die Kerngebiete der Innenstädte und die neueren Wohn- und Gewerbegebiete haben die meisten Gemeinden Bebauungspläne erstellt, die im Detail regeln, welche Bauvorhaben in welcher Form zulässig sind. Die von den Bebauungsplänen erfassten Gebiete nennt man den geplanten Innenbereich. Informationen, ob ein bestimmtes Grundstück im Bereich eines Bebauungsplanes liegt und welche Form der Bebauung zulässig ist, erteilen die Stadt- und Gemeindeverwaltungen (Bauamt). Der Plan kann dort eingesehen werden. Die wesentlichen Festsetzungen eines Bebauungsplanes sind im Baugesetzbuch (generelle Grundsätze) und in der Baunutzungsverordnung (Detailfestsetzungen) geregelt.

Die wesentlichen Festsetzungen sind:

- Art der baulichen Nutzung
- Maß der baulichen Nutzung
- Bauweise
- überbaubare Grundstücksfläche
- textliches Festlegen des Bebauungsplanes

Wegen der Fülle der Festsetzungsmöglichkeiten ist es dringend erforderlich, dass der bauinteressierte Existenzgründer oder Unternehmer sich intensiv mit dem Bebauungsplan beschäftigt, um Fehlplanungen und damit Kosten zu vermeiden. Auch ist es unumgänglich, ergänzende Auskünfte beim zuständigen Planungs- und Bauamt der Stadt- oder Gemeindeverwaltung einzuholen.

Aufgabe 1

Was sind die Gründe, die dazu führen, dass etwa 80 Prozent der Konkurse auf Unternehmen fallen, die weniger als 5 Jahre im Markt waren?

Aufgabe 2

Welche drei Kundenkategorien sind mit welcher Begründung zu befragen, um das Interesse am gebotenen Produkt oder an der gebotenen Dienstleistung feststellen zu können?

Aufgabe 3

Was verstehen Sie unter Herausforderungsstrategie?

Aufgabe 4

Welche vier Marketinginstrumente kennen Sie?

Aufgabe 5

Welche Firmengrundsätze sind für Neugründer nach HGB zu beachten?

Aufgaben

Lernbereich

2 Phasen der Existenzgründung

2.1 Zielfindung und -setzung

Um das Ziel der Unternehmensgründung festsetzen zu können, muss man sich mit allen Detailproblemen einer Gründung zunächst auseinandersetzen. In den einzelnen Details ist entsprechend dem Umfeld des zukünftigen Unternehmens zu variieren und Festlegungen sind zu treffen. Werden die fixierten Details in die Schriftform gebracht, so liegt das Unternehmenskonzept vor.

Das Unternehmenskonzept drückt aus, wie der Unternehmensgründer mit welchem Erfolg in den Markt eintreten will. Wichtig ist die realistische Darstellung, denn das Unternehmenskonzept ist die Grundlage zur Beantragung von Fördermitteln und Krediten. Sowohl die meisten Fördermittel, als auch die Kredite sind über die Hausbank des zukünftigen Unternehmens zu beantragen. Zur Beurteilung des Vorhabens wird das Unternehmenskonzept von gut geschulten Bankmitarbeitern begutachtet. Das vorgelegte Konzept muss dann so überzeugend sein, dass die Finanzierung bewilligt wird.

2.1.1 Formulierung des Gewerbeziels

Das Gewerbeziel und der Weg zur Erreichung dieses Ziels ist Kern des Unternehmenskonzepts. Die Detailpunkte, die ein Unternehmenskonzept berücksichtigen sollte sind:

- Geschäftsidee
- Alternativen und Variationen der Grundidee
- Unternehmerpersönlichkeit
- Entwicklungschancen
- Beschreibung des Unternehmensziels
- Gegenstand des Unternehmens
- Zielgruppe
- Gründe für die Erfolgserwartungen
- Rechtsform
- voraussichtlicher Finanzbedarf
- Investitionen (Art und Umfang Zeitpunkt)
- neue oder gebrauchte Investitionsgüter
- Lieferanten und Preise
- Markt- und Standortanalyse
- detaillierte Beschreibung der Zielgruppe
- Einzugsbereich und Kaufkraft
- Konkurrenzanalyse (Marktanteile)
- Vor- und Nachteile der eigenen Geschäftsidee
- Gründe für die Standortwahl
- Marketing- und Absatzplan
- Unternehmensphilosophie
- vorgesehene Marketinginstrumente
- Produkt- und Sortimentspolitik Dienstleistungsangebot
- PR-Maßnahmen, Werbung, Werbemittel und -strategien, ggf. Sponsoring
- Vertriebs- und Absatzwege mit den vorgesehenen Partnern
- Finanzplan
- Investitionsvolumen und Abschreibungsplan
- Gründungs- und Markteinführungskosten
- Waren- und Materialausstattung
- Personalkosten
- Liquiditäts- und Erfolgsrechnung

Am Anfang eines jeden Unternehmenskonzeptes wird das Unternehmensziel - sozusagen als Zielstellung für alle weiteren Ausführungen - dargestellt. Diese Kurzbeschreibung der Geschäftsidee soll den Leser (Gutachter, Prüfer, ...) über die geplanten Absichten informieren. Dazu gehören vor allem die Gründe, warum mit der Geschäftsidee Erfolge erwartet werden. Die Erfolgserwartung kann auf der Originalität oder der Neuheit der Idee beruhen. Sie kann aber auch auf die Bekanntheit von Produkten oder Dienstleistungen oder auf Ihre ganz besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten zurückzuführen sein.

2.1.2 Rechtliche und objektive Abgrenzungen

Um das Gewerbeziel zu erreichen sind grundsätzliche Randfragen zu beantworten. Derartige Fragen sind:

- Welche Rechtsform ist zu wählen?
- Auf welcher Art wird die Selbstständigkeit begründet?
- Welche Investitionen sind erforderlich?
- Wie wird die Gründung finanziert?

Wahl der Rechtsform

Aus den bekannten Rechtsformen ist die für die Unternehmensgründung günstige Form auszuwählen. Für Gründer sind zunächst die folgenden Rechtsformen sinnvoll:

- Einzelunternehmen
- Personengesellschaften
 - Gesellschaft bürgerlichen Rechts
 - Offene Handelsgesellschaft
 - Kommanditgesellschaft
- Kapitalgesellschaften
 - Gesellschaft mit beschränkter Haftung
- Mischformen
 - GmbH & Co. KG

Art der Selbstständigkeitsbegründung

Man unterscheidet folgende Gründungsarten:

- Neugründung
- Übernahme eines bestehenden Unternehmens
- Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen
- Franchising
- Gründung im Nebenerwerb

Neugründung

Die Unternehmertätigkeit beginnt praktisch bei Null. Es wird eine Anlaufphase benötigt, welche einige Zeit in Anspruch nimmt.

Übernahme eines bestehenden Unternehmens

Diese Gründungsart bringt dann Vorteile, wenn es sich um einen gut eingeführten Betrieb handelt, der bereits am Markt bekannt ist. Neue Ideen, die man als Neuunternehmer mitbringt, können dann erhebliche Umsatzsteigerungen bewirken.

Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen

Es gilt das Gleiche wie bei der Übernahme eines Betriebes. Ein wichtiger zusätzlicher Punkt bei einer Beteiligung ist ein guter Gesellschaftervertrag.

Franchising

Bei dieser Unternehmensgründung kauft man ein fertiges Konzept, dass eingeführt ist und sich am Markt bereits bewährt hat.

Es wird dabei ein Vertrag zwischen dem Franchisegeber (Know-How-Besitzer) und dem Franchisenehmer (Unternehmensgründer) abgeschlossen.

Gründung im Nebenerwerb

Um das Risiko einer Existenzgründung klein zu halten, kann man zunächst eine Selbstständigkeit im Nebenerwerb begründen. Voraussetzung ist jedoch, dass keine Einschränkungen seitens des Arbeitgebers bestehen und entsprechende Freiräume vorhanden sind. Bewährt sich der Nebenerwerb, so kann man sich für die volle Selbstständigkeit entscheiden.

Investitionen

Je nach Art des unternehmerischen Vorhabens sind die Investitionen neben der Erstausstattung mit Waren in aller Regel die größten finanziellen Aufwendungen. Deshalb sollten die Investitionen in den Finanzbedarfsplan eingearbeitet werden. Die wichtigsten Anschaffungen gehören namentlich in diesen Teil des Unternehmenskonzeptes. Neben den Preisen für die zu beschaffenden Wirtschaftsgüter sind auch die Bezugsquellen anzuführen. Wichtig ist, den Beschaffungszeitpunkt anzugeben, er beeinflusst den benötigten Kapitalbedarf. Der richtige Zeitpunkt der Beschaffung kann unter Umständen viel Geld sparen helfen.

Bei den benötigten Wirtschaftsgütern ist zu prüfen, ob und inwieweit bei der Anschaffung gebrauchte Modelle berücksichtigt werden können. Bei der schnellen Entwicklung sollten alle Vor- und Nachteile genauestens abgewägt werden, ehe man sich für den Kauf gebrauchter Maschinen entscheidet.

Die Liefer- und Zahlungsbedingungen der verschiedenen Anbieter sind sehr genau zu prüfen. Auch hieran erkennt der Verhandlungspartner - meist ein Kapitalgeber -, wie durchdacht die Unternehmenskonzeption ist.

Gründungsfinanzierung

Ohne eine solide Finanzierung lassen sich die beschriebenen Zielsetzungen nicht erreichen. Die Finanzierung ist eine der größten Hürden, die ein angehender Unternehmer überwinden muss. Bei neun von zehn Interessenten scheitert der Einstieg in die Selbstständigkeit an Geldmangel.

Der Finanzplan bildet die zahlungsmäßige Absicherung der Unternehmensziele. In aller Regel sind Unternehmensgründer nicht in der Lage, ihr Vorhaben allein mit eigenen Mitteln zu realisieren. Deshalb ist der Finanzplan ganz entscheidend für die Gewinnung von Partnern, welche die Finanzmittel zur Verfügung stellen sollen.

Aus diesem Grund muss bei der Planung der mittelfristige Finanzbedarf und dessen Bereitstellung gezielt abgeschätzt werden. Gut ist eine Finanzplanung, die sich auf die ersten drei bis vier Jahre erstreckt. Dabei sollte man mindestens für jedes Quartal, besser für jeden Monat, eine genaue Finanzplanung aufstellen.

Der Finanzplan sollte in allen Einzelheiten zunächst selbstständig erarbeitet werden. Dann ist er mit Finanzfachleuten zu diskutieren. Das hat den großen Vorteil, dass der angehende Unternehmensgründer sich dadurch ein fundiertes Wissen zur Finanzierung aneignet und somit für die Gespräche mit Kreditgebern und auch mit Lieferanten hervorragend vorbereitet ist.

Wesentliche Bestandteile des Finanzierungsplanes sind die Investitionen und der Zeitpunkt der Anschaffung sowie der entsprechende Abschreibungsplan. Auch die Waren- und Materialausstattung muss hier detailliert aufgeführt werden. Die Erstaussstattung eines Unternehmens bindet häufig wesentlich mehr Kapital als man zunächst vermutet.

Es sollte hier also nicht zu vorsichtig kalkuliert werden, denn wenn bereits zum Start das Kapital knapp wird, kann das schlimme Folgen haben. Auch die laufenden fixen und variablen Betriebskosten (Energie, Betriebsmittel usw.) und Steuern sollte man ebenso wenig unterschätzen wie die Personal- und Personalnebenkosten.

Weitere wichtige Punkte im Finanzierungsplan sind:

- Gründungskosten
- Markteinführungskosten des Produktes/der Dienstleistung
- Umsatzplan
- Liquiditätsrechnung
- Erfolgsrechnung

2.2 Strategische Planung

Eine Unternehmensgründung erfordert zunächst eine mehr oder weniger große Investition, um in die Lage versetzt zu sein, das Unternehmensziel zu erreichen. Um jedoch investieren zu können, ist Kapital erforderlich. Die Kapitalbeschaffung oder auch Finanzierung ist für viele Unternehmensgründer eine sehr hohe Hürde. Daneben besteht die Gefahr Fehler zu machen, die von vornherein die Gründung zum Scheitern verurteilen. Die häufigsten Fehler sind in Abbildung 2 dargestellt.

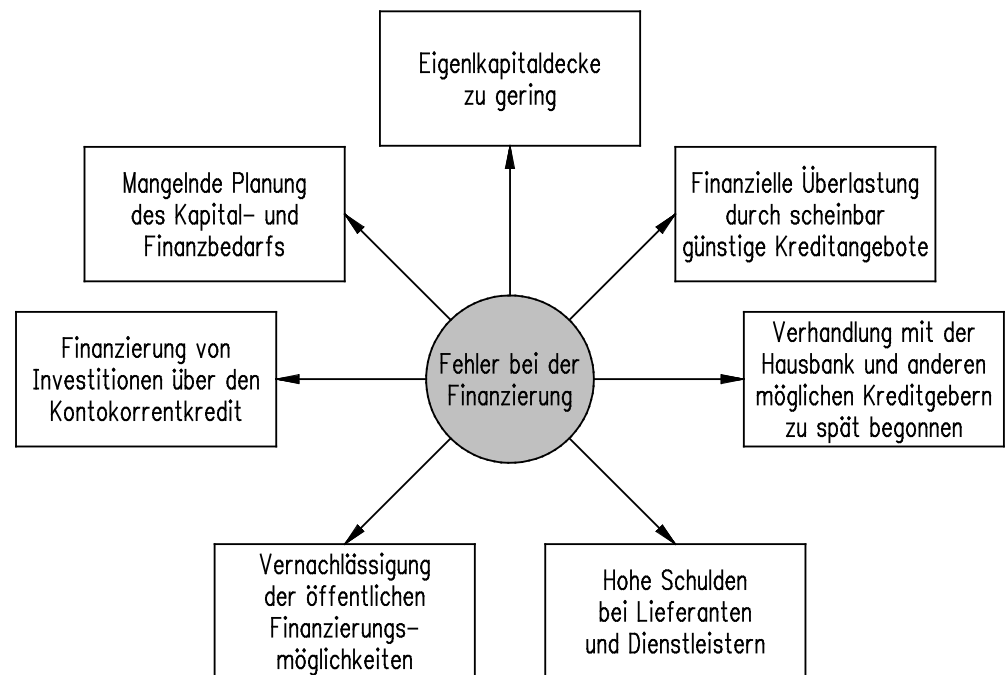


Abbildung 2 Häufig gemachte Finanzierungsfehler

Um Fehler bei der Finanzierung zu vermeiden, sollten alle möglichen Informationshilfen genutzt werden. Erfahrene Spezialisten sollen hier besonders gefragt sein.

Es gibt sehr viele Fördermöglichkeiten, durch welche die Finanzierung günstig unterstützt werden kann. Ein Großteil der Fördermittel sind dabei über die Hausbank zu beantragen. Doch sind viele Banken nicht immer ganz uneigennützig. Es wird oft versucht, die teuren hauseigenen Kredite anzubieten anstatt kostengünstige Fördermittel zu vermitteln.

Wichtig ist es, zunächst festzustellen, welches Kapital benötigt wird. Dann ist zu entscheiden, wie die Finanzierung erfolgen soll.

2.2.1 Anlaufphase unter Berücksichtigung von Fördermitteln

Um den Gesamtkapitalbedarf bestimmen zu können, sollte man eine Unterscheidung zwischen Kapitalbedarf für das Anlagenvermögen und Kapitalbedarf für den Anlauf treffen.

Kapitalbedarf für das Anlagenvermögen

Anlagenvermögen sind die Gegenstände und Vermögenswerte, die längerfristig im Unternehmen bleiben und zur Herstellung von Produkten bzw. Ausführung von Dienstleistungen dienen.

Die Einteilung des Anlagenvermögens erfolgt in Gruppen, zu denen z.B. gehören:

- **Immaterielles Vermögen**
 - Konzessionen
 - Gewerbliche Schutzrechte
 - EDV-Software
 - Lizenzen
- **Sachanlagen**
 - Grundstücke
 - Gebäude
 - Um- und Ausbaumaßnahmen
 - Nebenkosten für Immobilienanschaffung und -sanierung
- **Technische Anlagen und Maschinen**
 - Maschinen
 - Betriebsvorrichtungen
 - maschinengebundene Werkzeuge
- **Fuhrpark, Transportmittel**
 - Lkw
 - Pkw
 - Sonstige Transportmittel
- **Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung**
 - andere Anlagen
 - Werkzeuge
 - Ladeneinrichtung
 - Büroeinrichtung
 - Lagereinrichtung

Entsprechend der anzuschaffenden Anlagengüter ist eine solche Liste aufzustellen und der Anschaffungswert zuzuordnen. Um sicherzustellen, dass die Finanzierung in jedem Fall möglich ist, sollte man eine Kostenreserve von 5 % bis 10 % einkalkulieren.

Kapitalbedarf für den Anlauf

Unter Kapitalbedarf für den Anlauf soll hier das einzuplanende Kapital verstanden werden, welches kurzfristig abfließt. Dabei ist so zu planen, dass alle notwendigen Ausgaben bis zur Kostendeckung durch eigene Einnahmen abgesichert sind.

Die Einteilung kann ebenfalls in Gruppen erfolgen, wie z.B.:

- **Gründungskosten**
 - Existenzgründungs-, Steuer- und Rechtsberater
 - Handelsregistereintragung (Notar, Gericht)
 - Reserven für Unvorhergesehenes
- **Material- und Waren**
 - Warenausstattung
 - Material- und Warenlager
 - Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
 - Büromaterial
- **Betriebskosten**
 - Lohn- und Gehaltszahlungen
 - Zahlungsverpflichtungen aus Dienstleistungen
 - Miet-, Pacht- und Leasingkosten (Räume, Geräte, Maschinen usw.)
 - Instandhaltungskosten
 - Fuhrparkkosten
 - Büro- und Verwaltungskosten
 - Vertriebskosten
 - Werbung
 - Kapitaldienst (Zinsen und Tilgung)
 - Steuern, Gebühren und Abgaben
- **Finanzierung von Lieferantenvorauszahlungen**
- **Kosten des privaten Lebensunterhaltes**
 - Eigenbedarf
 - Reserven für Unvorhergesehenes

Insgesamt sollte auch hier eine Kapitalreserve von 5 % bis 10 % eingeplant werden.

Nachdem nun festgestellt wurde, wie viel Kapital für die Unternehmensgründung benötigt wird, sind die Finanzierungsquellen festzulegen.

Bei der Finanzierung unterscheidet man zwischen **Eigenkapital** und **Fremdkapital**.

Eigenkapital

Eigenkapital ist ein Finanzierungsmittel, welches durch den Unternehmensgründer selbst zur Verfügung gestellt wird. Dazu gehören auch privat geborgte und durch Beteiligung bereitgestellte Mittel. Eigenkapital ist selbst bei einer Fremdfinanzierung erforderlich, da die fremdfinanzierenden Geldinstitute immer eine Risikobereitschaft wünschen.

Zum Eigenkapital gehören im Einzelnen:

- vorhandene Ersparnisse
- verfügbare Kapitalanlagen (Investmentfonds, zuteilbare Lebensversicherungen, Bausparguthaben usw.)
- bereits vorhandene Sachmittel (Immobilien, Maschinen, Fahrzeuge usw.)
- Kapital von Verwandten und Bekannten
- Kapital von Partnern oder Teilhabern (z.B. Kapitalbeteiligungsgesellschaften)

Fremdkapital

Hier unterscheidet man zwischen **rückzahlbarem** (Kredite, Darlehen) und **nicht rückzahlbarem** (Zuschüsse) Kapital.

Rückzahlbares Fremdkapital

Eine der üblichsten Geldbeschaffungsmöglichkeiten bieten die **klassischen Kredite** von Geschäftsbanken, Kreditinstituten oder Versicherungsunternehmen. Die Konditionen dafür hängen von der Kreditwürdigkeit, den Ertragserwartungen des geplanten Unternehmens und dem Zweck ab, für den die Finanzmittel benötigt werden (Investitions-, Warenbeschaffungs-, Kontokorrent- oder anderer Kredit).

Bei der Kreditwürdigkeit spielt vor allem die Zahlungszuverlässigkeit - sowohl privat als auch geschäftlich - in der Vergangenheit des Gründers eine entscheidende Rolle. Nichts schadet einem Kreditantrag mehr als eine negative Auskunft der Schufa. Die Schufa (Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung GmbH) ist eine Einrichtung der Banken, welche negative Vorkommnisse (Pfändung, Anfragen usw.) auf den Konten der Kontoinhaber registriert.

Für Existenzgründer gibt es eine Reihe von **öffentlich geförderten Finanzmitteln**. Sie zeichnen sich gegenüber den klassischen Krediten durch günstigere Konditionen aus. Das sind vor allem günstige Zinsen, Zeiten der Tilgungsaussetzung und variable lange Laufzeiten. Diese Mittel stellt der Staat über die Deutsche Ausgleichsbank (DA) und das Kreditinstitut für den Wiederaufbau (KfW) zur Verfügung. Die Antragstellung erfolgt jedoch über die Hausbank des zu gründenden Unternehmens.

Für Unternehmensgründer sind die folgenden Kredite interessant:

- Eigenkapitalhilfekredit
- ERP-Kredit
- (Kreditprogramm der DA in Anlehnung an einen Kredit im Rahmen des Marshall-Plans nach dem 2. Weltkrieg)
- Betriebsmittelkredit

Neben den bundesweit geförderten Finanzmitteln stellen auch die Länder derartige Mittel im Rahmen des Landesinvestitionsprogrammes für den Mittelstand (LIP) zur Verfügung.

Kredite werden als Ratendarlehen (gleiche Tilgung, variabler Zins), Annuitätendarlehen (Zins und Tilgung sind in der Summe gleich bleibend) und Festdarlehen (Tilgungsaussetzung, Zinszahlung) vergeben. Interessant ist ein Festdarlehen, bei dem die Refinanzierung durch eine Lebensversicherung abgesichert wird.

Neben den genannten Kreditarten ist eine Finanzierung mithilfe von **Leasing** und **Wechsel** möglich. Für Gründer sind diese jedoch nicht so interessant.

Nicht rückzahlbares Fremdkapital

Im Rahmen einer Existenzgründung sind Finanzmittel interessant, die nicht zurückgezahlt werden müssen. Derartige Mittel werden unter dem Begriff **Zuschüsse** zusammengefasst.

Anlass und Quellen sind die Folgenden:

- bei Gründung aus der Arbeitslosigkeit heraus:
 - Arbeitsamt: Überbrückungsgeld, Lohnkostenzuschuss
 - Ministerium für Gesundheit und Soziales: Existenzgründungsbeihilfe

Überbrückungsgeld und Existenzgründungsbeihilfe übersteigen zusammen nicht einen Maximalbetrag. In Thüringen beträgt dieser zum Beispiel ca. 12.000,00 €.

- Für alle Existenzgründer:
 - LIP: Existenzgründungszuschuss
 - Finanzamt: Investitionszulage, Sonderabschreibungen, Ansparabschreibung
 - Bundesministerium für Wirtschaft: Zuschuss für eine Beratung

Den finanzierenden Instituten muss natürlich die Tragfähigkeit des zu gründenden Unternehmens dargestellt werden. Dazu greift man am besten auf die **Rentabilitätsvorschau** und **Liquiditätsrechnung** zurück.

Rentabilitätsvorschau

Es werden den zu erwartenden Einnahmen die zu erwartenden Ausgaben gegenübergestellt. Das erfolgt jahresweise über mindestens drei Jahre.

Das Beispiel für ein Jahr zeigt Tabelle 6.

Einnahmen/Ausgaben	Beispiel	%	Ihre Zahlungen	%
Erwarteter Umsatz	600.000 €	100 €
– Wareneinsatz	– 210.000 €	35	– €
= Rohgewinn I	= 390.000 €	65	= €
– Personalkosten				
Löhne/Gehälter (einschl. Weihnachts- und Urlaubsgeld, vermögenswirksame Leistungen und Pen- sionsrückstellungen)	– 120.000 €	20	– €
= Rohgewinn II	= 270.000 €	45	= €
– Sachkosten				
• Miete, Pacht, Heizung				
• Energiekosten				
• Versicherung, Beiträge				
• Steuern				
• Fahrzeugkosten				
• Instandhaltungskosten				
• Bürobedarf				
• Buchführung, Steuerberatung				
• Werbung, Repräsentation				
• Reisekosten	– 120.000 €	20	– €
– Zinsen	– 30.000 €	5	– €
– AfA (Abschreibung für Abnutzung)	– 18.000 €	3	– €
= Jahresüberschuss	= 102.000 €	17	= €

Tabelle 6 Rentabilitätsvorschau

Liquiditätsrechnung

Die Liquiditätsrechnung sichert die kontinuierliche Zahlungsfähigkeit. Sie stellt dar, welche Mittel zu welchem Zeitpunkt erforderlich werden. Es ist die Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben und muss immer positiv sein, sonst besteht die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit.

Es gilt folgender Grundsatz:

Liquidität geht vor Rentabilität. Das rentabelste Geschäft nutzt nichts, wenn wegen fehlender Liquidität Konkurs angemeldet werden muss.

Die Liquiditätsrechnung wird ähnlich wie die Rentabilitätsvorschau in Tabellenform über mehrere Zeitperioden aufgestellt.

Ein entsprechendes Beispiel für ein Formblatt zur Realisierung der Liquiditätsrechnung für 3 Monate zeigt Tabelle 7.

	Zeitpunkt					
	Dezember		Januar		Februar	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Übertrag aus Vormonat						
I. Liquide Mittel						
Kassenbestand	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Bankguthaben	_____	_____	_____	_____	_____	_____
II. Einnahmen						
Umsätze	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Privateinzahlungen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Darlehen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Sonstige	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Summe verfügbarer Mittel						
III. Ausgaben						
Investitionen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Gründungskosten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Waren	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Gehälter/Löhne	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Mieten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Verwaltung	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Vertrieb	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Werbung	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Versicherungen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Kapitaldienst	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Steuern	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Privatentnahmen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Sonstige	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Summe Ausgaben						
Über-/Unterdeckung (+/-)						

Tabelle 7 Liquiditätsrechnung

2.2.2 Rechtliche und objektive Abgrenzungen

In der Regel sind Existenzgründungen nicht ohne Fremdfinanzierung möglich. Bei der Ausreichung von Krediten wird dann in jedem Fall ein Kreditvertrag abgeschlossen. In diesem Vertrag werden Konditionen, wie Kredithöhe, Laufzeit, Zins, Rückzahlungsperiode, Ratenhöhe und Sicherheiten, festgelegt. Sicherheiten sind in der Regel bei Krediten immer erforderlich. Sie müssen den vereinbarten Kredit in dessen Höhe absichern.

Als Sicherheiten kommen dabei Bargeld, Immobilien, Liegenschaften, anteilig die Investitionen sowie Bürgen und Bürgschaften in Frage. Mit den Sicherheiten steht und fällt eine Finanzierung. Deshalb muss man sich im Vorfeld Gedanken über die möglichen Sicherheiten machen. Werden die geplanten Investitionen als Sicherheiten verwendet, so spricht man von Sicherheitsübereignung. Es werden jedoch von den Geldinstituten nur prozentuale Anteile als Sicherheit anerkannt. Der Prozentsatz ist von Bank zu Bank unterschiedlich und reicht von etwa 40 % bis etwa 80 %. Das sollte ein Kriterium bei der Wahl der Hausbank sein.

Wichtig ist es, dass die Zahlungsverpflichtungen gegenüber den Gläubigern eingehalten werden. Die Gläubiger sind die Banken, welche das Darlehen vergeben, die Lieferanten, das Finanzamt und evtl. die Krankenkassen. Die gesetzlichen Grundlagen des Zusammenwirkens mit diesen Gläubigern sind das BGB (Vertragsrecht bei den Banken und Lieferanten), die Abgabenordnung (Finanzamt) und das Sozialgesetzbuch (Krankenkassen).

Es besteht somit in allen Fällen eine gesetzliche Möglichkeit gegen das eigene Unternehmen vorzugehen, wenn die erforderlichen Zahlungen unterbleiben. Deshalb ist es sehr wichtig die eigene Liquidität so zu steuern, dass immer eine Zahlungsmöglichkeit besteht. Das ist die hohe Kunst der Unternehmensführung, die gerade in der Gründungsphase gefordert wird.

Liquidität kann durch die folgenden Maßnahmen aufrecht erhalten werden:

- schnelles Schreiben der Rechnungen
- rechtzeitig mahnen
- Überprüfen des Zahlungsziels
- den Kunden Skonti anbieten
- mit den Kunden Voraus-, An-, Abschlags- und/oder Teilzahlungen vereinbaren
- Überprüfung der Bonität der Kunden
- Zahlungsziele der Lieferanten voll ausnutzen
- Verschieben von Ausgaben und Zahlungen
- Nutzen von Kontokorrentkrediten oder aufstocken von diesen
- Nutzen von kurzfristigen Krediten der Banken (nur im Notfall)
- die Einlage eines Gesellschafters verwenden
- Rücklagen als Zahlungsreserven bilden

Ein weiteres rechtliches Problem bilden die Förderkredite und Zuschüsse. Für jede einer solchen genutzten Finanzierung gibt es Förderrichtlinien. Neben den bankrelevanten Angaben (Kredithöhe, Laufzeit usw.) werden darin weitere Rahmendaten festgelegt. Das können zum Beispiel die Maximalanzahl der Beschäftigten, die Maximalhöhe des Jahresumsatzes und der Bilanzsumme sowie der Förderzeitraum sein. Ändert sich im Förderzeitraum eines dieser Rahmendaten entgegen der Festsetzung in der jeweiligen Richtlinie, so besteht die Gefahr der Zurückzahlung. Das ist in vielen Fällen von Unternehmensgründungen der sichere Konkurs. Es ist deshalb notwendig, die eigenen Daten mit den Rahmendaten ständig zu vergleichen.

Ein weiterer wichtiger rechtlicher Aspekt ist, dass bei einer GmbH-Gründung Vollhaftung der Gesellschafter besteht, so lange der Eintrag in das Handelsregister noch nicht vollzogen ist.

2.3 Operative Planung

Bei der operativen Planung kommt es darauf an, festzulegen, wie die Unternehmensgründung realisiert werden soll. Hier ist zunächst der Eröffnungstermin des neuen Unternehmens festzulegen. Daneben sind alle erforderlichen Aktivitäten zu berücksichtigen, die bis zur Eröffnung durchgeführt werden müssen. Sind mehr als eine Person Gründer, so ist es sinnvoll, parallel zu arbeiten. Entsprechend den Stärken und Schwächen der Beteiligten sind dann sinnvolle Verantwortlichkeiten festzulegen.

2.3.1 Realisierungsschritte

Alle notwendigen Realisierungsschritte werden in Haupt- und Unterpunkten zunächst zusammengetragen und untereinander geschrieben.

Für eine Geschäftseröffnung könnte das wie folgt aussehen:

1. Selbst-Check
2. Welche Gründungsart
 - Unternehmenskauf
 - Beteiligung
 - Neugründung
3. Welche Rechtsform
 - Einzelbetrieb
 - Personengesellschaft
 - Kapitalgesellschaft
4. Marktforschung
 - Studium von Fachzeitschriften, Tageszeitungen, Anzeigenteil
 - Besichtigungen
5. Standortsuche
 - am Wohnort
 - vom Wohnort zu erreichen
 - vom Wohnort unabhängig
6. Suche nach Geschäftsräumen
 - schon vorhanden, Renovierung
 - beim Makler
 - in der Zeitung
 - durch Spaziergänge
 - Einrichten der Geschäftsräume
7. Warenlager
 - Sortiment bestimmen
 - Lieferanten suchen
 - Konditionen aushandeln
 - Bestellungen
 - Lager einräumen
8. Kundenservice
 - unterstützendes Personal suchen
 - Werkstatt einrichten
 - Ersatzteile bestellen

9. Finanzierungsberatung
 - eigene Überlegungen
 - Unternehmensberater
 - Bankgespräche
10. Mittelbeschaffung
 - Bankgespräche
 - Kreditzusagen
11. Versicherungen
 - Angebote einholen
 - Vergleiche anstellen
 - Verträge unterzeichnen
12. Anmeldungen
 - Post, Postfach
 - Bank
 - Telefon und Fax
13. Gewerbeanmeldung
 - Genehmigungen einholen
 - Führungszeugnis
 - Gesundheitsamt
 - keine Genehmigung nötig
14. Planungs- und Kontrollsystem
 - Unternehmensplan erstellen
 - Pläne laufend kontrollieren und aktualisieren
15. Buchhaltung
 - Steuerberater aussuchen
 - Umfang der Buchhaltung festlegen
 - Buchhaltungssoftware prüfen und beschaffen
 - Ausgaben laufend einbuchen
16. Personal
 - Personalsuche (Inserat, Arbeitsamt, Bekannte, Verwandte)
 - Vorstellungsgespräche
 - Arbeitsverträge
 - Einarbeitung
17. Werbung
 - Geschäftsdrucksachen
 - Kundenakquisition
 - Werbeplanung
 - Anzeigenschaltung
18. Geschäftseröffnung
 - Programm mit Gags erstellen
 - Einladungen
 - Pressemitteilungen
 - Speisen und Getränke bestellen

Entsprechend der verbleibenden Zeit ist die angeführte Übersicht durch eine Zeitachse zu erweitern. Zunächst kann die Teilung dieser Achse ein- oder zweiwöchig sein.

Danach sind für die durchzuführenden Aktivitäten Zeitintervalle festzulegen. Und in die Matrix einzutragen. Diese Matrix dient für die verbleibende Zeit bis zur Eröffnung als Handlungs- und Kontrollvorlage.

Sollte in manchen Fällen die Planung zu grob sein, so können einzelne Aktivitäten in Feinpläne untersetzt werden. Diese Arbeitsweise hat sich im Zeitraum kurz vor der Eröffnung bewährt, wenn noch viele Kleinigkeiten zu erledigen sind, welche die Eröffnung gefährden könnten.

2.3.2 Festlegung der Verantwortlichkeiten

Die Festlegung der Verantwortlichkeiten bezüglich der Gründung des Unternehmens erfolgt organisatorisch sinnvoll so, dass den einzelnen Schritten zur operativen Planung eine weitere Spalte hinzugefügt wird. In diese Spalte wird die für die jeweilige Aktivität verantwortliche Person eingetragen. Dabei sollte auf möglichst hohe Arbeitsteilung geachtet werden, um Zeit zu sparen. Die Zuordnung ist dann nach den Fähigkeiten und Neigungen festzulegen. Es ist jedoch zu beachten, dass viele der Schritte nur gemeinsam durchgeführt werden können bzw. sollten.

So sollten zum Beispiel beim Besuch der Bank alle Gründer zugegen sein, damit der Firmenkundenberater sich ein äußeres Bild über diejenigen machen kann, denen Geld anvertraut werden soll.

Ein entsprechendes Erscheinungsbild sollte dann auch vorbereitet werden. Allerdings kann zu den Verhandlungsthemen (Vorstellung des Unternehmenskonzeptes, aushandeln der Konditionen usw.) eine Arbeitsteilung angestrebt werden.

Alle Einzelaktivitäten sind gemeinsam auszuwerten, damit einheitliche Auffassungen bestehen.

Verantwortlichkeiten sind auch bezüglich der späteren Unternehmensführung festzulegen. Da eine Unternehmensneugründung in der Regel auf nur wenige Personen beschränkt ist (nicht mehr als 5 Personen) und die Betätigungsfelder noch nicht sehr verzweigt sind, wird es hier zunächst keine Probleme geben. Bei Gesellschaften ist es sinnvoll, einen geschäftsführenden Gesellschafter zu bestimmen, denn es gilt der Grundsatz „Viele Köche verderben den Brei“. Fachkompetenz und sicheres Auftreten gegenüber der Umwelt sollten hier bestimmend sein.

Da bei einer Unternehmensgründung sehr oft Geldfragen eine Rolle spielen, kann man auch einen anderen Weg beschreiten. Voraussetzung ist jedoch Einigkeit unter den Gründern. Das Unternehmen wird als Einzelunternehmen gegründet und der Gründer beantragt Fördermittel für die Gründung selbst. Die „Mitbegründer“ werden nicht als Gesellschafter, sondern als Arbeitnehmer eingestellt. Es können dann zusätzliche finanzielle Einstellungshilfen beantragt werden. Diese werden oftmals vom Arbeitsamt zur Verfügung gestellt. Sind aber auch bei einigen Förderprogrammen mit berücksichtigt.

Nach Beendigung der Gründungsphase kann dann auf die ursprünglich geplante Rechtsform übergewechselt werden.

AufgabenAufgabe 1

Was ist ein Unternehmenskonzept und wozu dient es?

Aufgabe 2

Welche Arten der Selbstständigkeitsbegründung gibt es?

Aufgabe 3

Was verstehen Sie unter rückzahlbarem und nicht rückzahlbarem Fremdkapital?

Aufgabe 4

Welches Mittel hat sich in der Gründungsphase als wichtiges Organisationsinstrument bewährt?

Nach Durcharbeiten des Lernmoduls sind Sie nun in der Lage, das eingangs formulierte Projekt zu bearbeiten.

Die Ausgangssituation stellt sich dabei wie folgt dar:

Sie planen eine eigene Unternehmung zu gründen und wollen die Investitionen mithilfe von Fremdmitteln finanzieren.

Für die Bewilligung der Fremdmittel müssen Sie der finanzierenden Bank ein Unternehmenskonzept vorlegen, das die Einbeziehung von Fördermitteln und die Erfolgsaussichten darstellt.

Allgemeine Angaben

Art des Unternehmens:	Hard- und Softwarevertrieb
Anzahl der Mitarbeiter:	3
Investitionen:	Geschäftsräume, Lagerräume und Schulungsraum, 2 Workstations, 15 Multimediaarbeitsplätze, 1 Server, 4 Drucker,
Fördermittel:	1 Kleintransporter, 1 Firmen-PKW ERP-Darlehen, Eigenkapitalhilfe

Zu berücksichtigende Daten

Investitionen:	Geschäftsgebäude:	100000,00 €
	Rechentechnik:	130000,00 €
	Kleintransporter:	15000,00 €
	PKW:	17500,00 €
	Büroausrüstung:	5000,00 €
Eigenkapital:		40000,00 €
Hausbankdarlehen:		25000,00 €
Bruttomonatslohn je Mitarbeiter:		2000,00 €

Um das gesamte Unternehmenskonzept in der notwendigen Form aufzubauen, lösen Sie bitte nacheinander die folgenden Aufgaben.

Aufgabe 1

Stellen Sie Angaben zum Gründer zusammen. Dabei sollen alle Fähigkeiten (Qualifikation, Berufserfahrung, spezielle Kenntnisse usw.), die Ihrer Meinung nach notwendig zur erfolgreichen Gründung dieses Unternehmens erforderlich sind, besonders hervorgehoben werden!

Aufgabe 2

Legen Sie eine Marktsituation fest, die die Unternehmung als erfolgreich realisierbar erscheinen lässt und leiten Sie daraus eine Marktstrategie ab!

**Realisierung
Projekt
„Unternehmens-
konzept“**

Aufgabe 3

Erarbeiten Sie ein Finanzierungskonzept, dass aus folgenden Teilen besteht!

- Ermittlung des Kapitalbedarfs bei Berücksichtigung folgender Randbedingungen
 - die Gründungskosten betragen 2500,00 €
 - für das erste Warenlager sind 62500,00 € vorzusehen
 - Lohn- und Betriebskosten sowie Steuern und Eigenbedarf (Privatentnahmen) sind für ein halbes Jahr zu veranschlagen; die Bezugswerte sind den Aufgaben 5 und 6 zu entnehmen
 - der Kapitaldienst ist zunächst mit 5000,00 € anzusetzen
 - Kapitalbedarf Sonstiges Anlagevermögen: 12500,00 €
 - Kapitalbedarf Sonstiges für den Anlauf: 5050,00 €
- Festlegung des Kreditbedarfs
 - dabei ist zu berücksichtigen, dass der Eigenkapitalhilfekredit das Eigenkapital auf 40 % des Gesamtkapitalbedarfs aufstockt
- Ermittlung der jährlichen Kreditbelastungen für die ersten drei Jahre unter Berücksichtigung folgender Kreditkonditionen
 - Hausbankkredit

Höhe	Laufzeit	Zins	Tilgung
entsprechend der Festlegung	3 Jahre	9,0 %	Raten entsprechend Ratendarlehen mit Zinsberechnung am Anfang des Geschäftsjahres

- ERP-Kredit

Höhe	Laufzeit	Zins	Tilgung
Rest der Fremdfinanzierung	10 Jahre	7,0 %	3 Jahre tilgungsfrei

- Eigenkapitalhilfe

Höhe	Laufzeit	Zins	Tilgung	Bearbeitungsgebühr
Aufstockung des Eigenkapitals auf 40 % der Gesamtinvestition	15 Jahre	1. - 2. Jahr zinslos 3. Jahr 2 % + 1,0 % Garantieentgelt 4. Jahr 3 % + 1,0 % Garantieentgelt 5. Jahr 5 % + 0,5 % Garantieentgelt 6. - 10. Jahr 7,5 % + 0,5 % Garantieentgelt 11. - 15. Jahr 8,5 % + 0,5 % Garantieentgelt	10 Jahre tilgungsfrei	2 % bei Kreditausgabe

Aufgabe 4

Beschreiben Sie die Einnahmeerwartungen für die ersten 3 Geschäftsjahre!

Dabei ist Folgendes zu berücksichtigen:

- Jahresumsatz durch Verkauf: 350.000,00 €
- Jahresumsatz durch Service: 30.000,00 €
- Jahresumsatz durch Schulungen: 25.000,00 €
- Steigerung des jeweiligen Umsatzes jährlich um 10 %

Aufgabe 5

Ermitteln Sie die Kosten der ersten drei Geschäftsjahre mit den Bestandteilen Warenkosten, Lohnkosten, Sachkosten, Abschreibungen!

Dabei sollen folgende Konditionen berücksichtigt werden:

- der jährliche Rohgewinn I beträgt 35 % des Verkaufsumsatzes
- die Bruttolöhne erhöhen sich durch die Arbeitgeberabgaben um 20 %
- die Medien-, Entsorgungs- und Kleinreparaturkosten betragen jährlich 5000,00 €
- für Versicherungen (Haftpflicht-, Gebäude- usw.) werden im Jahr 3500,00 € bezahlt
- für KFZ-Kosten sind insgesamt im Jahr 4000,00 € zu Grunde zu legen
- die Verwaltungskosten (Büro-, Werbungs-, Beratungs-, Reise- usw.) betragen pro Jahr 6000,00 €
- für die einzelnen Investitionsgüter gelten folgende Nutzungsdauern:
 - Gebäude: 25 Jahre
 - Rechentechnik: 5 Jahre
 - LKW/PKW: 5 Jahre
 - Büroausstattung: 10 Jahre
- Steigerung der Personal- und Sachkosten sowie AfA (Absetzung für Abnutzung = Abschreibung) um jährlich 3 %

Aufgabe 6

Stellen Sie eine Rentabilitätsvorschau und eine Liquiditätsplanung für die ersten 3 Geschäftsjahre auf!

Berücksichtigen Sie bei der Liquiditätsplanung folgende Bedingungen:

- die Privatentnahme des Gründers beträgt jährlich 30.000,00 €
- für Kleintransporter und Rechentechnik ist nach dem 1. Jahr eine Investitionszulage von 5 % beim Finanzamt beantragt und bewilligt worden
- Steuern sind in Höhe von jährlich 5000,00 € zu veranschlagen
- die Gründungskosten sind der Aufgabe 3 zu entnehmen

Anmerkung: Alle Geldwerte sind umsatzsteuerfrei anzusetzen. Die zu berechnenden Jahreswerte sind in Tausend € (T€) mit einer Stelle nach dem Komma anzugeben.

Lösungen**Lösungsanhang****1 Elemente einer Unternehmensplanung****Aufgabe 1**

Gründe für diese Entwicklung sind Folgende:

- Mängel in der Unternehmensführung
- Fehlendes Organisationstalent
- Falsche Markteinschätzung
- Fehler bei der Standortwahl
- Schlechte Zahlungsmoral der Kunden

Aufgabe 2

Man unterscheidet dabei drei Kategorien von Kunden, mit denen man reden kann:

- eventuelle jetzige Kunden, um herauszufinden, warum diese bisher gekauft haben
- potenzielle Kunden, um herauszufinden, wie diese überzeugt werden können zu kaufen
- eventuelle ehemalige Kunden, um herauszufinden, warum diese nicht mehr kaufen.

Aufgabe 3

Die Herausforderungsstrategie ist das Gegenübertreten der Konkurrenz mit verstärkter Aktivität. Dabei wird man sich in erster Linie am Marktführer zu messen haben, aber auch an etwa gleich großen Konkurrenten oder solchen, die besonders aktiv sind.

Die folgenden Schwerpunkt sind dabei besonders intensiv zu verfolgen:

- besseres Produktangebot
- günstigere Preise
- besser Werben und Verkaufen

Aufgabe 4

Es sind folgend vier Marketinginstrumente bekannt:

- Marktleistungsgestaltung (Product)
- Preisgestaltung (Price)
- Kommunikation (Promotion)
- Distribution (Place)

Aufgabe 5

Es sind folgende Firmengrundsätze zu beachten:

- Firmenwahrheit
- Firmenklarheit
- Firmenausschließlichkeit
- Firmenbeständigkeit

2 Phasen der Existenzgründung

Aufgabe 1

Mit dem Unternehmenskonzept wird das Gewerbeziel festgelegt. Es enthält alle Detailpunkte in kommentierter Form, die zur aussagekräftigen Darstellung des Gründungsvorhabens erforderlich sind.

Das Unternehmenskonzept dient zum einen als Orientierungshilfe für die Gründung und zum anderen als Vorlage bei der Bank zwecks Finanzierungsgrundlage. Es muss so überzeugend gestaltet sein, dass die Finanzierung bewilligt wird.

Aufgabe 2

Man unterscheidet fünf Arten der Selbstständigkeitsbegründung, die sind:

- Neugründung
- Übernahme eines bestehenden Unternehmens
- Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen
- Franchising
- Gründung im Nebenerwerb

Aufgabe 3

Rückzahlbares Fremdkapital sind klassische Kredite, öffentlich geförderte Finanzmittel, Leasing und Wechsel.

Nicht rückzahlbares Fremdkapital sind die so genannten Zuschüsse, die von staatlichen Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden.

Aufgabe 4

Die für die Unternehmensgründung wichtigen Realisierungsschritte werden in Haupt- und Unterpunkten aufgelistet. Diese Liste wird mit einer Zeitachse versehen, welche in Ein- oder Zweiwochenintervalle eingeteilt wird. Der jeweilige Realisierungsschritt erhält auf der Zeitachse einen Zeitbereich, in dem er abgearbeitet werden soll. In einer erweiternden Spalte können den Realisierungsschritten Verantwortlichkeiten zugewiesen werden.

Die so entstandene Matrix ist ein wichtiges Instrument zur Handlung und Kontrolle.

Projekt „Unternehmenskonzept“

Aufgabe 1

Mein Name ist Paul Mustermann und ich beabsichtige, am 01.09.200X einen Vertrieb für Hard- und Software zu eröffnen. Meinen schulischen und beruflichen Werdegang entnehmen Sie bitte dem Kurzlebenslauf in den Anlagen.

Neben dem Verkauf und dem notwendigen Service sollen auch Schulungen für spezielle Softwarepakete angeboten werden.

Nach meiner Lehre als Elektromechaniker konnte ich eine Anstellung als Betriebs-elektriker in der Firma X bekommen. Neben der zunächst vorgesehenen Tätigkeit wurde mir die Wartung und Pflege der vorhandenen Datenverarbeitungsanlage übertragen. Diese Anlage bestand aus vernetzten Multimediaarbeitsplätzen mit einem

zentralen Server. In mehreren Qualifizierungslehrgängen (siehe Zeugniskopien in den Anlagen) konnte ich meine Kenntnisse stets erweitern. So absolvierte ich auch einen Lehrgang für Multimediabearbeitung. Damit hatte ich die Voraussetzung, meine Firmenkollegen zu schulen. Um die größer werdenden Aufgaben zu bewältigen, wurden zwei weitere Mitarbeiter meinem Betätigungsfeld zugeordnet. Wir bildeten eine Arbeitsgruppe, bei der ich als Leiter fungierte.

In einem Fernlehrgang am Technikum Y qualifiziere ich mich momentan zum Staatlich geprüften Techniker in der Fachrichtung Informatik. Das Studium werde ich voraussichtlich im Sommer 2000 abschließen.

Bei den genannten Voraussetzungen sehe ich eine große Chance, erfolgreich eine Selbstständigkeit zu begründen.

Aufgabe 2

Zur Durchführung meiner geplanten Selbstständigkeit beabsichtige ich, einen Hallenneubau im Gewerbegebiet unserer Stadt A zu errichten. Das Gewerbegebiet schließt sich unmittelbar an unsere Stadt an, sodass Laufkundschaft wenig Mühe hat, das Vertriebsgebäude zu erreichen. Im Betriebsgelände sind Parkflächen vorgesehen, sodass Parkmöglichkeiten für Kunden und Lehrgangsteilnehmer zur Verfügung stehen.

Die Industriestruktur unserer Stadt ist durch klein- und mittelständische Betriebe geprägt. Es sind einige Handwerksbetriebe und vor allem Zulieferbetriebe für die Autoindustrie und Konsumgüterindustrie ansässig.

In diesem Bereich sehe ich meine Hauptkundschaft. Erste Gespräche mit Handwerkern und Kleinbetrieben habe ich bereits geführt. Nebenberuflich versorge ich bereits einige Handwerker und einen Kleinbetrieb mit Software- und Hardwarekomponenten. Außerdem führe ich Wartungsarbeiten aus.

Im Umkreis von ca. 10 km um unsere Stadt liegen die Städte B und C. Sie weisen ähnliche Industriestrukturen wie unsere Stadt auf. Hier sehe ich weitere Kundenpotenziale.

Etwa 15 km um unsere Stadt gibt es bereits 10 Einzelhändler, die Hard- und Software vertreiben. Nach meinen Recherchen sind diese Händler bevorzugt auf den Privatbereich spezialisiert. Spezialsoftware für Handwerker und Kleinbetriebe ist nur gering im Angebot. Hier sehe ich eine weitere Marktchance.

Auf Grund meiner bisherigen Tätigkeit habe ich viele Zulieferer kennenlernen können. In ersten Gesprächen mit einigen bevorzugten Zulieferern konnte ich Lieferverträge anbahnen und Sonderkonditionen aushandeln.

Neben den bevorzugten persönlichen Gesprächen werde ich noch weitere Werbemaßnahmen durchführen; geplant sind:

- Eröffnungsanzeigen in der regionalen Presse, wobei Werbeanzeigen und illustrierte Berichte gleichzeitig geschaltet werden sollten
- Daueranzeigen in einigen ausgewählten Zeitungen
- Großanzeigen im regionalen Telefon- bzw. Branchentelefonverzeichnis
- Verteilung von gut gestalteten Flyern an private Haushalte, Handwerker und Kleinbetriebe
- Anbringen von Plakaten und Wegweisern

Aufgabe 3**Ermittlung des Kapitalbedarfs**

- Kapitalbedarf für das Anlagenvermögen:

Geschäftsgebäude	100.000,00 €
Rechentechnik	130.000,00 €
Kleintransporter	15.000,00 €
PKW	17.500,00 €
Büroausrüstung	5.000,00 €
<u>Sonstiges</u>	<u>12.500,00 €</u>
Summe	280.000,00 €

- Kapitalbedarf für den Anlauf:

Gründungskosten	2.500,00 €
Waren	62.500,00 €
Lohnkosten	43.200,00 €
Medien-, Entsorgungs-, Kleinrep.-Kosten	2.500,00 €
Versicherungen	1.750,00 €
KFZ-Kosten	2.000,00 €
Verwaltungskosten	3.000,00 €
Kapitaldienst	5.000,00 €
Steuern	2.500,00 €
Eigenbedarf	15.000,00 €
<u>Sonstiges</u>	<u>5.050,00 €</u>
Summe	145.000,00 €

Damit ergibt sich ein Kapitalbedarf von 425.000,00 €.

Festlegung des Kreditbedarfs

Eigenkapital	40.000,00 €	
Hausbankkredit	25.000,00 €	
Eigenkapitalhilfekredit	130.000,00 €	(Aufstockung Eigenkapital auf 40 % des Kapitalbedarfs)
<u>ERP-Kredit</u>	<u>230.000,00 €</u>	(Restbetrag)
Summe	425.000,00 €	

jährliche Kreditbelastung der ersten 3 Geschäftsjahre (GJ)

Hausbankkredit: 25.000 €

jährliche Tilgung = Kredit/Laufzeit = 25.000 € / 3 Jahre = 8.333,33 €/Jahr

Zins 1.GJ: 9 % von 25.000 € = 2.250 €

Zins 2.GJ: 9 % von (25.000 € – 8.333 €) = 1500,03 €

Zins 3.GJ: 9 % von (25.000 € – 1.6667 €) = 749,97 €

Eigenkapitalhilfekredit: 130.000 €

1.GJ: nur Bearbeitungsgebühr 2 % von 130.000 € = 2.600 €

2.GJ: -

3.GJ: Zins 3 % von 130.000 € = 3.900 €

ERP-Kredit: 230.000 €

Zins: 7 % von 230.000 € = 16.100 €

GJ	Hausbank		Eigenkapitalhilfe		ERP		Kap.-Dienst
	Zins	Tilgung	Zins	Tilgung	Zins	Tilgung	
1.	2,3 ¹⁾	8,3	2,6 ²⁾		16,1		29,3
2.	1,5	8,3			16,1		25,9
3.	0,8	8,3	3,9		16,1		29,1
1) alle Werte in Tausend €							
2) Bearbeitungsgebühr							

Aufgabe 4

Steigerung des jeweiligen Umsatzes um jährlich 10 %:

	1. GJ	2. GJ	3. GJ
Verkauf	350,0 ^{*)}	385,0	423,5
Service	30,0	33,0	36,3
Schulungen	25,0	27,5	30,3
Summe	405,0	445,5	490,1
*) alle Werte in Tausend €			

Aufgabe 5

Warenkosten

Warenkosten (WK) = Gesamtumsatz – Rohgewinn I

1.GJ: WK = 405000 € – 35 % · 405000 € = 263250 €

Für 2. u. 3. GJ jeweils Steigerung des Gesamtumsatzes um 10 % berücksichtigen.

GJ	Kosten
1.	263,3 ^{*)}
2.	289,6
3.	318,6
*) alle Werte in Tausend €	

Lohnkosten

Jährlicher Bruttolohn für 3 Mitarbeiter: 3 · 12 · 2000 € = 72000 €

Bruttolohnsteigerung um 20 %: 72000 € · 1,2 = 86400 €

Für 2. u. 3. GJ Steigerung der Personalkosten von 3 % berücksichtigen.

GJ	Kosten
1.	86,4 ^{*)}
2.	89,0
3.	91,7
^{*)} alle Werte in Tausend €	

Sachkosten

Für 2. u. 3. GJ Steigerung der Sachkosten von 3 % berücksichtigen.

- Medien-, Entsorgungs-, und Kleinreparaturkosten

GJ	Kosten
1.	5,0 ^{*)}
2.	5,2
3.	5,4
^{*)} alle Werte in Tausend €	

- Versicherungen

GJ	Kosten
1.	3,5 ^{*)}
2.	3,6
3.	3,7
^{*)} alle Werte in Tausend €	

- KFZ-Kosten

GJ	Kosten
1.	4,0 ^{*)}
2.	4,1
3.	4,2
^{*)} alle Werte in Tausend €	

- Verwaltungskosten

GJ	Kosten
1.	6,0 ^{*)}
2.	6,2
3.	6,4
^{*)} alle Werte in Tausend €	

- Zusammenfassung der Sachkosten:

GJ	Kosten
1.	18,5 ^{*)}
2.	19,1
3.	19,7
^{*)} alle Werte in Tausend €	

Abschreibungen

Abschreibung = Investitionswert/Nutzungsdauer

1. GJ Gebäude	100000 €/ 25 Jahre =	4000 €/Jahr
1. GJ Rechentechnik	130000 €/ 5 Jahre =	26000 €/Jahr
1. GJ KFZ	62500 €/ 5 Jahre =	6500 €/Jahr
1. GJ Büroausstattung	5000 €/ 10 Jahre =	500 €/Jahr

Für 2. u. 3. GJ Steigerung der AfA von 3 % berücksichtigen.

GJ	Gebäude	Rechent.	KFZ	Büro	Summe
1.	4,0	26,0	6,5	0,5	37,0
2.	4,1	26,8	6,7	0,5	38,1
3.	4,2	27,6	6,9	0,5	39,2

Aufgabe 6

Rentabilitätsvorschau

Einnahmen/Ausgaben	1. GJ	2. GJ	3. GJ
Erwarteter Umsatz	405,0 ^{*)}	445,5	490,1
– Wareneinsatz	263,3	289,6	318,6
= Rohgewinn I	141,7	155,9	171,5
– Personalkosten	86,4	89,0	91,7
= Rohgewinn II	55,3	66,9	79,8
– Sachkosten	18,5	19,1	19,7
– Zinsen	21,0	17,6	20,8
– AfA	37,0	38,1	39,2
= Jahresüberschuss	-21,2	-7,9	0,1
^{*)} alle Werte in Tausend €			

Liquiditätsplanung

	1. GJ	2. GJ	3. GJ
I. Liquide Mittel			
Kassenbestand			
Bankguthaben		115,0	109,2
II. Einnahmen			
Umsätze	405,0	445,5	490,1
Privateinzahlungen	40,0 ¹⁾		
Darlehen	385,0		
Sonstige		7,3 ²⁾	
Summe verfügbarer Mittel	830,0	567,8	599,3
III. Ausgaben			
Investitionen	280,0		
Gründungskosten	2,5		
Waren	263,3	289,6	318,6
Löhne	86,4	89,0	91,7
Sachkosten	18,5	19,1	19,7
Kapitaldienst	29,3	25,9	29,1
Steuern	5,0	5,0	5,0
Privatentnahmen	30,0	30,0	30,0
Summe Ausgaben	715,0	458,6	494,1
Über-/Unterdeckung(-)	115,0	109,2	105,2
¹⁾ Eigenkapital			
²⁾ Investitionszulage von 5 % auf Kleintransporter und Rechentechnik			