

Merkblatt Unternehmenskonzept

1. Einleitung

Das Unternehmenskonzept im engeren Sinne beinhaltet eine grundlegende Prüfung Ihrer Geschäftsidee. Es sollte nicht nur als Argumentationspapier für Banken, sonstige Geldgeber, Lieferanten und Kunden dienen, sondern in erster Linie Ihre eigene Einschätzung strukturieren, kritisch beleuchten und belegen. Ob Ihre Geschäftsidee erfolgreich umgesetzt werden kann, liegt vor allen Dingen in einer genauen Auseinandersetzung und guten Vorbereitung mit den internen und externen Einflüssen bei dem geplanten Vorhaben. Das von Ihnen bearbeitete Konzept liefert auch bei zukünftigen Entwicklungen eine Entscheidungsgrundlage und macht sie mit den komplexen Zusammenhängen bei einer Existenzgründung vertraut. Allerdings sollte man den fertigen Plan durchaus mit Bekannten, aber auch Fachleuten (z. B. Unternehmens- oder Steuerberater, einem Anwalt, der Industrie- und Handelskammer oder einem Fachverband) besprechen und auch deren Einschätzung in die Konzeption einfließen lassen. Zu beachten ist dabei, daß es sich bei einem Unternehmenskonzept nicht um ein statisches, sondern um ein dynamisches Themengebiet handelt. Es ist also erforderlich, die ermittelten Daten und Einschätzungen fortzuschreiben.

2. Planungsunterlagen

2.1 Vorhabensbeschreibung

Unter diesem Stichwort ist eine schriftliche Kurzbeschreibung des Vorhabens zu erarbeiten, welche sich dann in den folgenden Punkten des Konzeptes konkretisieren sollte. Auch wenn Ihnen die Gründungsidee einleuchtend erscheint, sollte auch ein Außenstehender in kurzer Zeit eine Vorstellung über Ihr Vorhaben erhalten. Es sollte also u. a. das Unternehmensziel, der Unternehmensgegenstand, die definierte Zielgruppe und der Standort des Unternehmens kurz beschrieben werden. Ferner ist es auch ratsam, den voraussichtlichen Finanzbedarf und die Rechtsform des Unternehmens anzuführen. Es sollte sich aus der Vorhabensbeschreibung ergeben, warum Ihrer Ansicht nach die Gründungsidee Aussicht auf Erfolg hat.

Dieser Punkt des Unternehmenskonzeptes sollte aber kurz, klar und präzise formuliert sein, da Sie damit nur einen „Vorgeschmack“ auf die folgenden Gliederungspunkte geben.

2.2 Der Existenzgründer als Person und seine Eignung

Ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor für die Gründung eines Unternehmens ist die Eignung des Existenzgründers. Selbst die beste Geschäftsidee, das ausgereifteste Konzept kann scheitern, wenn der Gründer nicht die erforderlichen Voraussetzungen für einen Unternehmer mitbringt. Man sollte kritisch prüfen, ob man das nötige Rüstzeug in persönlicher, kaufmännischer, branchenspezifischer und unternehmerischer Hinsicht mitbringt. Gegebenenfalls sollten fehlende Merkmale durch Belegung von Kursen, Schulungen oder Praktikas angeeignet werden.

Bei der Darlehensaufnahme (auch bei öffentlichen Fördermitteln) wird die unternehmerische Eignung des Gründers ebenfalls geprüft. Deshalb sollte in das Unternehmenskonzept der Kurzlebenslauf des Gründers, einschlägige Zeugnisse, besondere Qualifikationsmerkmale, der Familienstand und die persönliche Vermögenssituation des Antragstellers einfließen.

Als Hilfestellung kann die folgende Checkliste zur persönlichen Eignung für Ihre Überlegungen dienen:

Beispiel:

Fragestellung/Bewertung	ausgeprägt vorhanden	durchschnittlich vorhanden	kaum vorhanden
Persönliche Voraussetzungen			
physische Belastbarkeit			
psychische Belastbarkeit			
Kontaktfreude			
Lernwille			
Mobilität			
guter Leumund			
Kreativität			
Entschlußkraft			
Gründungswille			
Motivation			
analytische Fähigkeiten			
„gewinnendes“ Auftreten			
Fachliche Voraussetzungen			
Fachkenntnisse			
Branchenkenntnisse			
kaufmännische Kenntnisse			
Gründungswissen			
Verkaufsgeschick			
Führungserfahrung			
Organisationstalent			
Unternehmerische Voraussetzungen			
Überzeugungskraft			
Durchsetzungskraft			
Flexibilität			
Initiative			
Entscheidungswille			
Einsatzbereitschaft			
Führungseigenschaften			
zeitliche Einsatzbereitschaft			
Sonstige Voraussetzungen			
familiäre Unterstützung			
Unterstützung aus dem Umfeld			
solide Vermögenssituation			

Sicherheiten			
persönliche/familiäre Absicherung			
Startkapital			

2.3 Marktanalyse

Nicht nur für die Existenzgründung, sondern auch für die Erhaltung und den Erfolg eines bestehenden Betriebes, ist die Analyse des Marktes und deren ständige Fortschreibung unverzichtbar. Die erforderlichen Maßnahmen bei Gründung eines Unternehmens, sollten sich nicht am Wunschdenken des Gründers orientieren, sondern die Gegebenheiten des betreffenden Marktes beachten. Da eine professionelle Analyse für die meisten Existenzgründer zu kostspielig sein dürfte, sollte man für die erste Marktanalyse zunächst eigene Untersuchungen anstellen.

Als ersten Schritt sollten Sie die Struktur des Marktes durch Beobachtung analysieren:

- Auswertung mindestens einer regionalen und einer überregionalen Tageszeitung
- Kontaktaufnahme mit Verbänden und Kammern
- Gespräche mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Konkurrenten
- Besuch von Veranstaltungen (z. B. Messen und Vorträge) zu Ihrer Branche
- Regelmäßiges Studium von Fachliteratur
- Datenbanken

Weiterhin gehört zur Marktanalyse die Zielgruppenbestimmung. Die genaue Kenntnis über Ihre Kunden ist für die Standortwahl, Art der Werbemaßnahmen und u. a. für eine evtl. Quantifizierung Ihrer Ertragsplanungen notwendig. Die Zielgruppen werden unterschieden nach Privatpersonen bzw. Personengruppen und Unternehmen.

Bei den Privatpersonen sollten folgende Merkmale untersucht werden:

Geographische Merkmale:

- Ausland
- Sprachregion
- Inland
- Bundesländer
- nach regionalen Besonderheiten

Soziale Merkmale:

- Familien
- Singles
- Kinder
- Berufe

Individuelle Merkmale:

- Geschlecht
- Alter
- Bildung
- Einkommen

Konsumentenmerkmale:

- Kaufanlaß
- Verbrauchsintensität
- Kaufhäufigkeit
- Markentreue
- Markenvorzug

Bei Unternehmen sollte Folgendes untersucht werden:

- Branche
- Unternehmensgröße

- Hersteller, Wiederverkäufer oder Konsument
- Marktposition
- Bedarf
- bisherige Lieferanten
- Zahlungsmoral
- Stabilität

Eine Marktanalyse beinhaltet in der Regel auch eine Branchen- und Konkurrenzanalyse. Diese soll Ihnen Auskunft geben über die Marktanteile der Konkurrenten, über deren Stärken und Schwächen sowie Entwicklungspotentiale. Deshalb sollten Sie folgende Punkte analysieren:

- Wieviele Unternehmen gibt es, die Ihre oder eine vergleichbare Leistung anbieten?
- Wo sind die Mitbewerber geographisch vertreten?
- Wer und wo sind die Hauptkonkurrenten bzw. wer ist Marktführer?
- Wer besitzt welche Marktanteile?
- Was bietet Ihr Unternehmen besonderes (Stärken und Schwächen)?

2.4 Standortanalyse

Eine sehr große Bedeutung für eine Existenzgründung hat die Wahl des Standortes. Dabei können folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- Kundennähe (Zielgruppe, Haupt- oder Nebenstraße, Lauflage, Parkplätze, ...)
- Konkurrenz
- Infrastruktur
- Verkehrsanbindungen (Für Kunden und Lieferanten)
- Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften
- Miethöhe/Kaufpreis
- gesetzliche Bestimmungen/Auflagen
- besondere Fördermöglichkeiten

Dies ist, wie auch bei den anderen Gliederungspunkten, keine abschließende Aufzählung. Stehen mehrere Standorte zur Auswahl, so kann Ihnen ein relativ einfaches Verfahren bei der Entscheidung helfen. Sie listen die Standortfaktoren auf und weisen ihnen je nach Wichtigkeit einen Gewichtungsfaktor zu (z. B. 1-10). Danach erfolgt eine Benotung (z. B. 5 sehr gut, 4 gut, 3 mittel, 2 schlecht, 1 sehr schlecht), welche mit dem jeweiligen Gewichtungsfaktor multipliziert wird. Der Standort mit der höchsten Punktzahl entspricht dann am ehesten den Anforderungen des Vorhabens.

Beispiel:

Standortfaktoren	Gewichtung	Bewertung (Standort A)	Punkte	Bewertung (Standort B)	Punkte
Kundennähe					
Konkurrenz					
Infrastruktur					
Verkehrsanbindung					

Mitarbeiter					
Miethöhe/Kaufpreis					
Auflagen					
Fördermöglichkeiten					
Summe					

2.5 Marketing- und Absatzplan

Unter Marketing versteht man in der Literatur die Ausrichtung der Aktivitäten eines Unternehmens auf die Märkte bzw. Kunden. Im Mittelpunkt unternehmerischen Denkens sollten also die Bedürfnisse der Kunden stehen. Sie sollten daher sehr kritisch überprüfen, ob Ihre Existenzgründung auch marktfähig ist. Nicht Sie, sondern der Abnehmer muß von Ihrem Angebot überzeugt sein. Zur Beantwortung können folgende Fragen helfen:

a) Der Markt

- Wer ist der potentielle Kunde? (siehe Zielgruppenanalyse)
- Welche Märkte sollen bedient werden?
- Welche Anbieter sind Ihre Konkurrenten?
- Welche Produkte sollen angeboten werden?
- Wie ist die aktuelle Marktsituation
- Wie entwickelt sich der Markt voraussichtlich?
- Wie gestaltet sich das Stärken/ Schwächenprofil des Unternehmens, des Produktes bzw. der Dienstleistung?
- Welche Erfolgs- bzw. Risikofaktoren gibt es auf dem Markt?

b) Die Ziele

- Welche qualitativen (Image etc.) und quantitativen (Marktanteile, Umsätze etc.) Ziele werden verfolgt?

c) Der Marketing-Mix

- Welche Entgeltgestaltung wird verfolgt?
(Listenpreis, Rabatte, Kreditbedingungen u. ä.)
- Wie ist die Produktpolitik des Unternehmens geplant?
(Qualität, Zusätze, Markenname, Verpackung, Größen, Service, Garantien etc.)
- Wie ist die Distributionspolitik geplant?
(Vertriebskanäle, Orte, Lagerhaltung, Transport etc.)
- Welche Kommunikationspolitik ist sinnvoll?

(Werbung, Verkaufsförderung, Public-Relation, Corporate Identity etc.)

d) Kostenaspekte

- Jede Aktivität sollte unter Kosten- und Nutzensgesichtspunkten abgewägt werden

2.6 Finanzplan

Der Finanzplan soll Ihr Gründungskonzeptes zahlenmäßig darstellen. Er ist vor allen Dingen notwendig bei Verhandlungen mit Banken, der Gewinnung von Partnern aber auch für den Existenzgründer selbst. Die hierbei ermittelten Zahlen sind Basis für eine erfolgreiche Finanzierung und somit für den sicheren Unternehmensaufbau unentbehrlich. Der Planungszeitraum sollte drei bis fünf Jahre umfassen. Ein Finanzplan kann folgende Einzelpläne beinhalten:

2.6.1 Investitionsplan

Im Investitionsplan werden in der Regel Anschaffungen nach Art und Preisen aufgeführt.

Beispielhafter Aufbau:

Nr.	Investitionen	Betrag (TDM)
1. Finanzinvestitionen		
1.1.	Kauf eines Unternehmens	_____ DM
1.2.	Beteiligung an Unternehmen	_____ DM
	Zwischensumme Finanzinvestitionen	_____ DM
2. Materielle Investitionen		
2.1.	Grundstück und bauliche Anlagen	_____ DM
2.2.	Betriebsgrundstück	_____ DM
2.3.	Umbaumaßnahmen	_____ DM
2.4.	Baunebenkosten	_____ DM
2.5.	Sonstige bauliche Maßnahmen	_____ DM
	Zwischensumme Bauinvestitionen	_____ DM
2.6.	Betriebs- und Geschäftsausstattung	_____ DM
2.7.	Maschinen und Geräte	_____ DM
2.8.	Fahrzeuge	_____ DM
2.9.	Kommunikationstechnik (PC, Telefon, ...)	_____ DM
2.10.	Reserve für Folgeinvestitionen	_____ DM
	Zwischensumme materielle Investitionen	_____ DM
3. Immaterielle Investitionen		

3.1.	Patente und Lizenzen	_____	DM
3.2.	Software	_____	DM
3.3.	Forschung und Entwicklung	_____	DM
	Zwischensumme immaterielle Investitionen	_____	DM
bitte wenden			
4. Gründungskosten			
4.1.	Beratungen (Rechtsanwalt, Unternehmens-, Steuerberater)	_____	DM
4.2.	Eintrag ins Handelsregister	_____	DM
4.3.	Notar	_____	DM
4.4.	Sonstige Gründungskosten	_____	DM
	Zwischensumme Gründungskosten	_____	DM
5. Sonstige Investitionen			
5.1.	Material- und Warenerstaussstattung	_____	DM
5.2.	Markterschließungskosten	_____	DM
5.3.	Übriger Investitionsbedarf	_____	DM
	Zwischensumme sonstige Investitionen	_____	DM
	Gesamtsumme Investitionen	_____	DM

2.6.2 Finanzierungsplan

In diesem Plan werden alle Finanzierungsquellen nach ihrer Herkunft erfaßt.
Beispielhafter Aufbau:

Nr.	Finanzierungsquelle	Betrag (TDM)	Laufzeit (Jahre)	Tilgungsfrei (Jahre)	Zinssatz (%)	Tilgungs- satz (%)
1.	Eigenmittel					
1.1.	Eigenkapital					
1.2.	Eigenleistungen					
1.3.	Privatdarlehen					
2.	Fremdmittel					
2.1.	EKH-Darlehen					
2.2.	ERP-Darlehen					
2.3.	DtA-Darlehen					
2.4.	sonstige Fördermittel					
2.5.	Bankdarlehen					
2.6.	Privatdarlehen					
2.7.	Bürgschaften					
	Summe Finanzierung					

Bei jeder der o. g. Finanzierungsquellen sollte zusätzlich die monatliche bzw. jährliche Belastung für das Unternehmen in DM erfaßt werden, da dies ein Teilbereich der folgenden Ertragsplanung ist. Dabei sollten auch kalkulatorische Zinsen* für die eingesetzten Eigenmittel berücksichtigt werden.

* Falls die eigenen Mittel statt im Unternehmen alternativ verwendet würden, entstünden Zinsgewinne. Diese Opportunitätskosten sollten bei der Entscheidung, ob sich die Selbständigkeit lohnt, beachtet werden.

2.6.3 Ertragsplan (Umsatz- und Rentabilitätsvorschau)

Der Ertragsplan zeigt Ihnen, ob sich die Gründung einer selbständigen Existenz lohnt. Dies ist nur der Fall, wenn Sie auf Dauer ausreichend Gewinn erwirtschaften. Die Zahlen in Ihrem Ertragsplan stützen sich grundsätzlich auf Ihre Marktanalyse, auf Statistiken, Betriebsvergleichen und Prognosen. Eine gründliche Recherche und somit exaktere Planung sollte in Ihrem Interesse liegen. Deshalb muß die Ertragsplanung den tatsächlichen Entwicklungen im Betrieb permanent angepaßt werden.

Beispielhafter Aufbau:

Umsatz- und Rentabilitätsvorschau		Betrag (TDM)	%
Erwarteter Umsatz (Produkt A)		_____ DM	___
Erwarteter Umsatz (Produkt B)		_____ DM	___
Erwarteter Umsatz (Dienstleistung A)		_____ DM	___
Erwarteter Umsatz (Dienstleistung B)		_____ DM	___
<i>(detaillierte Umsatzaufstellung erforderlich)</i>			
-	Wareneinsatz	_____ DM	___
=	Rohgewinn I	DM	
-	Personalkosten (Löhne/Gehälter, Weihnachts bzw. Urlaubsgeld, Sozialversicherung,)	_____ DM	___
=	Rohgewinn II	DM	
-	Sachgemeinkosten (Miete/Pacht, Heizung, Gas, Wasser, Strom, Versicherungen, Steuern, Beiträge, Bürobedarf, Steuerberater, Werbung, Steuern, ...)	_____ DM	___
=	Erweiterter Cash-Flow	DM	___
-	Zinsen	_____ DM	___
=	Cash-Flow	DM	___
-	Abschreibungen	_____ DM	___
=	Jahresüberschuß	DM	

2.6.4 Liquiditätsplan

Unter Liquidität wird die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, jederzeit ohne Einschränkungen seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Ein Liquiditätsplan kann Ihnen zeigen, ob Sie genügend Geld haben, um weiterarbeiten zu können. Denn auch ein rentabel arbeitendes Unternehmen kann illiquide werden (z. B. ein Großkunde fällt aus, Zahlungen gehen später ein als erwartet, ...).

Beispielhafter Aufbau eines einfachen Liquiditätsplans (die Aufzählung der Positionen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit):

Jahr	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Einzahlungen						
Einzahlungen aus Umsatztätigkeit						
sonstige Einzahlungen						
Summe Einzahlungen						
Auszahlungen						
Investitionen						
Waren						
fixe Kosten						
variable Kosten						
Kapitaldienst						
Steuern						
MWST						
Privatentnahmen						
Summe der Auszahlungen						
Einzahlungen - Auszahlungen = Überschuß/Fehlbetrag						

2.6.5 Übersicht der privaten Ausgaben

Wie bereits erwähnt, lohnt eine Existenzgründung sich nur dann, wenn Sie auf Dauer ausreichend Gewinn erzielen. Ob Sie als Unternehmer „auf Ihre Kosten“ kommen, können Sie an den unter Punkt 2.6.3 ermittelten Daten aus der Umsatz- und Rentabilitätsvorschau ersehen. Die Höhe des mindestens zu erwirtschaftenden Ergebnisses können Sie über eine Checkliste Ihrer privaten Ausgaben ermitteln.

Beispielhafter Aufbau einer einfachen Übersicht:

Jahresübersicht

Kosten der allgemeinen Lebensführung	_____ DM
gesetzliche und private Altersvorsorge	_____ DM
Krankenversicherung	_____ DM
sonstige Versicherungen (z. B. Lebensversicherung, ...)	_____ DM

private Miete und Nebenkosten	_____ DM
Unterhaltszahlungen	_____ DM
Schuldendienst	_____ DM
sonstige private Verpflichtungen	_____ DM
= benötigte Mindesteinnahmen	<u> </u> DM

3. Informationsgewinnung

Bei den vorgenannten Gliederungspunkten haben Sie sich sicherlich die Frage gestellt, wo das erforderliche Datenmaterial besorgt werden kann. Im Prinzip ist jede Unternehmensgründung ein einmaliges Vorhaben, welches auch eine eigene Untersuchung erfordert (Primärstatistik). Da sich dies unter Kostenaspekten oftmals nicht realisieren lässt, können sicherlich Vergleichszahlen aus früheren Untersuchungen (Sekundärstatistik) hilfreich sein.

3.1 Primäre Statistik

Die Möglichkeit einem Unternehmensberater bzw. ein Marktforschungsinstitut für die Untersuchung z. B. Konkurrenzanalyse zu beauftragen, wird sich oftmals aus Kostengründen nicht realisieren lassen. Auch wenn ein guter Unternehmensberater (z. B. gefördert durch Bundes- bzw. Landesmittel) eine hervorragende Alternative ist, lassen sich wichtige Aufschlüsse bei Ihrer Existenzgründung auch durch die Eigenuntersuchung erzielen. Bei der Frage, ob der Standort für Ihr Vorhaben geeignet ist, lassen sich durch Beobachtung (z. B. Kundenfrequenz, Welcher Kundentyp, Verkehrsanbindung, Konkurrenzsituation, übrige Versorgungslage) und Befragung (z. B. direkte Konkurrenten, andere Gewerbetreibende, Passanten, Interessenverbände wie z. B. Gewerbevereine o. ä.) Datenmaterial gewinnen. Außerdem können durch einen Markttest im kleinen Rahmen die Akzeptanz des Produktes/der Dienstleistung überprüft werden

3.2 Sekundäre Statistik

Häufig werden Daten auch für andere Fragestellungen aufbereitet und sind auch für Sie nutzbar. Mögliche Datenquellen sind z. B.:

- Statistisches Bundes- bzw. Landesamt und Kommunalstatistische Ämter
z. B. Zahlen zur Bevölkerungsstruktur, zur Kaufkraft, zur Branchenstruktur etc.
- Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln
z. B. Vergleichszahlen im Einzel- und Großhandel (Umsatz pro m² Verkaufsfläche u. ä.)
- Industrie- und Handelskammer
verschieden Untersuchungen z. B. Ladenmieten, Konjunkturbericht etc.
- Wirtschaftsarchive von Tageszeitungen bzw. Fachzeitschriften

- verschiedene Untersuchungen z. B. Branchenberichte
- Verbände
 - spezielle Untersuchungen der betreuten Branchen z. B. Branchenberichte, Umsatzzahlen, Prognosen, etc.
- Deutsche Bibliothek und Universitätsbibliotheken
 - verschiedene Untersuchungen werden aufbewahrt z. B. Mediaanalysen, Fachpublikationen etc.
- Recherchen im Internet
 - Zu vielen Bereichen lassen sich über Suchmaschinen Untersuchungen, Publikationen und Ansprechpartner ermitteln. Auch die vorgenannten Institutionen sind häufig schon im Internet vertreten.
- Jahres- und Geschäftsberichte anderer Unternehmen
- Prospekte- und Kataloge
- Messebesuche