

Inhaltsverzeichnis

1	Module eines Business-/Geschäftsplans	1
1.1	Executive Summary	2
1.2	Geschäftsmodell	4
1.3	Zielmarkt	6
1.3.1	Informationsgewinnung	7
1.3.2	Marktentwicklung/-prognose	8
1.3.3	Wettbewerbsanalyse	8
1.3.4	SWOT-Analyse	12
1.4	Ziele und Strategie	15
1.4.1	Wettbewerbsstrategie	16
1.4.2	Marktfeld-/Zielgruppenstrategie	18
1.5	Leistungs- und Produktportfolio	20
1.5.1	Portfolio	21
1.5.2	Serviceleistungen	23
1.5.3	Rechtliche Voraussetzungen	23
1.5.4	Patente und Schutzrechte	23
1.5.5	Entwicklung und Qualitätssicherung	25
1.6	Marketing und Vertrieb	26
1.6.1	Personalentwicklung und Marktsegmentierung	28
1.6.2	Produkt- und Leistungs politik	30
1.6.3	Preispolitik	31
1.6.4	Vertriebspolitik	34
1.6.5	Kommunikationspolitik	36
1.6.6	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	40
1.7	Management, Personal und Organisation	43
1.7.1	Management und Personal	43
1.7.2	Organisation	44
1.8	Chancen und Risiken	49

1.9	Finanzplanung	52
1.9.1	Bedeutung	52
1.9.2	Bestandteile und Aufbau	53
1.9.3	Darstellung	72
1.10	Hilfreiche Hinweise	73
	Literatur	74
2	Fallstudie AeroLas GmbH: State of the Art	75
2.1	Die AeroLas GmbH	82
2.1.1	Profil und Meilensteine	82
2.1.2	Vorteile für strategische Investoren	85
2.1.3	Unternehmensvision	85
2.2	Der Zielmarkt	86
2.2.1	Der Markt für Lager- und Führungskomponenten	86
2.2.2	Der Markt für luftgelagerte Antriebssysteme	87
2.2.3	Potenzielle Zielbranchen	89
2.2.4	Die Marktsegmentierung	90
2.2.5	Die Zielkunden	92
2.2.6	Business Cases	95
2.2.7	Das Marktpotenzial	96
2.2.8	Der Wettbewerb	97
2.2.9	Die Marktposition von AeroLas	98
2.3	Ziele und Strategie	99
2.3.1	Unternehmensziele	99
2.3.2	Strategie	101
2.4	Das Leistungs- und Produktportfolio	101
2.4.1	Konventionelle Luftlager	102
2.4.2	Die Luftlagertechnologie von AeroLas	103
2.4.3	Luftgelagerte Antriebssysteme	106
2.4.4	Sicherung des Technologievorsprungs	107
2.4.5	Entwicklung und Qualitätssicherung	108
2.5	Marketing und Vertrieb	110
2.5.1	Marketingstrategie und Positionierung	110
2.5.2	Produktstrategie	111
2.5.3	Vertriebsstrategie	113
2.5.4	Preisstrategie	115
2.5.5	Kommunikationspolitik	115
2.6	Management, Personal und Organisation	117
2.6.1	Führungsgrundsätze	117
2.6.2	Geschäftsführung und Schlüsselpersonen	117
2.6.3	Organisationsstruktur	118
2.6.4	Personalplanung	119
2.6.5	Controlling und Berichtswesen	120

2.7	Chancen und Risiken	120
2.7.1	Chancen	120
2.7.2	Risiken	121
2.8	Finanzplanung	122
2.8.1	Umsatz- und Ergebnisplanung	122
2.8.2	Personalkostenplanung	122
2.8.3	Investitionsplanung	122
2.8.4	Cashflow-Planung	122
2.8.5	Fortschreibung Cashflow-Planung	123
2.9	Anhang	124
2.9.1	Schutzrechte	124
2.9.2	Presseartikel	124
3	Business Case: Brillenfassungen aus dem 3D-Drucker	125
3.1	Management Summary	128
3.2	Geschäftsmodell	129
3.3	Technologie und Produktspezifikationen	130
3.4	Geschäftsprozess	132
3.5	Forschung und Entwicklung	133
3.6	Management, Personal und Organisation	135
3.7	Marktumfeld/Wettbewerberanalyse	136
3.8	Zielkunden	138
3.9	Planungsmethoden	139
3.9.1	Basisannahmen	139
3.9.2	Investitionsplanung	140
3.9.3	Abschreibungsplanung	140
3.9.4	Absatz- und Umsatzplanung	141
3.9.5	Aufwandsplanung	143
3.9.6	Glaspreisliste	144
3.9.7	Finanzierung	146
3.10	Betriebswirtschaftliche Auswirkungen	147
3.10.1	Rentabilitätsplanung	147
3.10.2	Finanzmittelbestand/Liquiditätsplanung	147
3.11	Risiko- und Sensitivitätsanalyse	150
3.11.1	Risikoanalyse	150
3.11.2	Sensitivitätsanalyse	150
3.11.3	Projektabbruch	153
3.12	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	154
4	Geschäftsplanung für ein Unternehmen der Energiewirtschaft:	
	Praxisbeispiel	167
4.1	Grundlagen der Geschäftsplanung	167
4.1.1	Gründe für die Erstellung einer Geschäftsplanung	167

4.1.2	Geschäftsplanung folgt der Organisationsstruktur	168
4.1.3	Interne und externe Ergebnisrechnung	169
4.1.4	Zentrale und dezentrale Erstellung der Geschäftsplanung	172
4.1.5	Zeithorizont der Geschäftsplanung	173
4.1.6	Geschäftsplanung als Bindeglied zwischen Strategieprozess und konkreter Realisierung	174
4.2	Terminplan	175
4.3	Zielvorgaben und Prämissen	176
4.3.1	Zielvorgaben	176
4.3.2	Prämissen und Eckpunkte der Geschäftsplanung	178
4.4	Dezentrale (Teil-)Planungen der Organisationseinheiten	179
4.4.1	Überblick	179
4.4.2	Vertrieb	180
4.4.3	Handel	182
4.4.4	Netz	183
4.4.5	Erzeugung	186
4.4.6	Interne Dienstleister	188
4.4.7	Querschnittsfunktionen	188
4.4.8	Einheitlich durchzuführende (funktionale) Teilplanungen	189
4.5	Zentrale (Teil-)Planungen	189
4.6	Koordination von zentralen und dezentralen (Teil-)Planungen	191
4.7	Zusammenführung der dezentralen und zentralen (Teil-)Planungen zur Geschäftsplanung des Gesamtunternehmens	193
4.8	Iterative Plananpassungen zur Erreichung der Zielvorgaben	196
4.9	Verbindlichkeit der Geschäftsplanung	197
4.10	Abkürzungsverzeichnis	198
5	Erfolgskriterien aus Sicht der Bank	201
5.1	Begriffsklärung Basel III und Rating	201
5.2	Typische Fehler Kredit suchender Unternehmen	203
5.3	Falldarstellung	205
5.4	Konsequenzen	223
6	Erfolgsfaktoren aus Sicht eines Gründers und Unternehmers	227
6.1	Fehleinschätzungen bei Unternehmensgründungen	228
6.2	Wichtige Erfolgsfaktoren	233
6.3	Business-/Geschäftspläne nach der Gründungsphase	236
6.4	Bedeutung des Businessplans bei Eigentümerwechsel	240
	Literatur	246
7	Praxisbeispiel: Unternehmensbewertung	247
7.1	Methoden der Unternehmensbewertung	247
7.1.1	Substanzwert-Methode	248

7.1.2	Ertragswert-Methode	251
7.1.3	Mittelwert- bzw. Praktiker-Methode	253
7.1.4	Discounted Cashflow-Methode (DCF-Methode).	254
7.1.5	Multiplikatoren-Methode	255
7.2	Möglichkeiten der Finanzierung	258
7.2.1	Privatdarlehen durch Verkäufer	258
7.2.2	Die „FFFs“	259
7.2.3	Darlehen von Lieferanten	259
7.2.4	Darlehen von Banken.	260
7.3	Praxisbeispiel Unternehmensbewertung und Finanzierung „Optik und Optometrie Zurbuchen AG“	262
	Literatur.	264
	Zusammenfassung.	265
	Stimmen zum Buch.	267
	Glossar	269