

Unternehmenskonzept | Leitfaden

für Schülerinnen und Schüler der FOS 13 des Mulvany Berufskolleg für Wirtschaft und Verwaltung der Stadt Herne



Unternehmenskonzept

Businessplan ist die englische Bezeichnung für das Unternehmenskonzept. In einem Unternehmenskonzept stellen Sie Ihr Gründungsvorhaben ausführlich dar. Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen helfen, die einzelnen Bestandteile Ihres Konzeptes Schritt für Schritt zu erarbeiten.

Für wen wird der Businessplan geschrieben?

An erster Stelle für Sie selbst! Denn hier können Sie Ihre Geschäftsidee richtig planen. Aber auch für andere ist es die Chance, sich ein genaues Bild von Ihrem Unternehmen zu verschaffen. Hierzu zählt selbstverständlich auch die Jury des Wettbewerbs „Start-up | at school“.

Ein Businessplan muss nicht immer gleich aussehen. Jede Geschäftsidee ist individuell, also muss auch die Planung der Arbeit an die jeweilige Idee angepasst sein. Folgende Punkte sollten aber in jedem Businessplan behandelt werden:

- 1 Einleitung**
- 2 Geschäftsidee**
- 3 Produkte oder Dienstleistungen**
- 4 Markt und Wettbewerb**
- 5 Marketing und Vertrieb**
- 6 Organisation und Personal**
- 7 Rechtsform**
- 8 Chancen und Risiken**
- 9 Ausblick**
- 10 Planrechnungen**
 - **Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung (Vorlage 1)**
 - **Rentabilitätsvorschau (Vorlage 2)**
 - **Preiskalkulation in der Produktion (Vorlage 3)**
 - **Preiskalkulation im Handel (Vorlage 4)**
 - **Preiskalkulation im Dienstleistungsbereich (Vorlage 5)**
- 11 Anhang**

Im Anhang listen Sie Ihre Lebensläufe, Vertragsmuster und andere Informationen auf.

1

Einleitung

Dieser erste Teil des Businessplans soll ein interessanter Einstieg werden, der Neugierde beim Leser weckt und zum Weiterlesen animiert.

Beschreiben Sie hier in der Einleitung lediglich kurz:

- Was ist Ihre Geschäftsidee? Beschreiben Sie Ihr Produkt bzw. Ihr Angebot!
- Wer sind die Kunden? Was ist der Kundennutzen?
- Wie soll das Produkt bzw. die Dienstleistung vertrieben werden? Wie kommt das Produkt bzw. die Dienstleistung zum Kunden?
- Wie soll das Unternehmen heißen? Welche Rechtsform soll das künftige Unternehmen haben? Wo soll der Sitz des Unternehmens sein?
- Wer gehört zum Schülerteam?

Diese Einleitung (Summary) sollte nicht länger als eine Seite sein. Die einzelnen Punkte erläutern Sie nun im weiteren Verlauf ausführlich.

2

Geschäftsidee

Zwar sind Sie schon kurz in der Einleitung auf die eigentliche Idee eingegangen, doch nun wird es genauer und ausführlicher. Stellen Sie sich vor, dass Sie Ihr Gründungsvorhaben jemandem erklären wollen, der noch nie etwas davon gehört hat. Sie beschäftigen sich schon etwas länger mit der Idee, doch ein Außenstehender hat wirklich keine Ahnung von dem, was Sie zukünftig machen wollen.

Erklären Sie ausführlich,

- was genau Ihre Geschäftsidee ist,
- welche Produkte oder Dienstleistungen Sie anbieten wollen,
- welches Alleinstellungsmerkmal Sie dem Kunden bieten und
- wer genau Ihre Kundenzielgruppe ist.

3

Produkte und Dienstleistungen

Wo liegt der Unterschied? Ein Produkt entsteht durch Produktion. Dies bedeutet, dass Sie etwas Bestimmtes herstellen, was Sie dann verkaufen. Eine Dienstleistung ist im Gegensatz dazu eine bestimmte Arbeit, die Sie für Ihre Kunden ausführen.

Beschreiben in diesem Abschnitt also Ihre angebotenen Produkte oder Dienstleistungen. Machen Sie dies ganz genau! Jeder soll gleich erkennen, was er bei Ihnen kaufen kann. Gehen Sie hierbei auch auf die Fragen ein?

- Welche verschiedenen Produkte oder Dienstleistungen wollen Sie anbieten?
- Welche sind die wichtigsten Merkmale Ihrer Produkte/Dienstleistungen?
- Welchen Kundennutzen hat Ihr Angebot? Welchen Vorteil hat das Produkt oder die Dienstleistung? Warum sollte der Kunde dieses Produkt oder die Dienstleistung ausgerechnet bei Ihnen kaufen? Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?

4

Markt und Wettbewerb

Wie stellt sich die Markt- und Wettbewerbssituation in Ihrer Branche dar? Eine zielgerichtete Abfrage im Internet oder in den gelben Seiten kann dabei weiterhelfen.

Dabei ist die Definition Ihrer Kunden/Marktsegmentierung besonders wichtig.

- Wer genau sind Ihre Kunden (private, gewerbliche oder öffentliche Auftraggeber; Alter, Geschlecht, Beruf, Wohnort, Kaufgewohnheiten...)?
- Wie groß sind die Zielgruppen? Wie groß ist das Marktvolumen der Zielgruppe im Absatzgebiet?
- Gibt es vielleicht schon Kundenkontakte?
- Was wünschen sich Ihre Kunden?
- Wie können Sie mit Ihrem Produkt oder Dienstleistung diese Kundenwünsche erfüllen?

Preiskalkulation

Der Preis ist ein wesentliches Element in Ihrer Marketingstrategie. Für die Preisermittlung spielen der Wettbewerb und die Selbstkosten eine entscheidende Rolle.

- Wie teuer ist Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung?
- Auf welcher Kalkulationsgrundlage haben Sie die Kosten und die Preisuntergrenze (langfristig/kurzfristig) ermittelt?
- Welchen Deckungsbeitrag ermitteln Sie anhand der Teilkostenrechnung?

Bedenken Sie bei der Preiskalkulation, dass der Preis die Kosten abdecken muss, sonst entstehen Verluste!

Führen Sie entsprechend eine Kalkulation durch, um die Kosten für den Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung zu berechnen.

Nutzen Sie eine einfache Preiskalkulation mit Kalkulationsaufschlägen (siehe Vorlagen 3 und 4).

Als Beispiel für den Handel laut folgendem Schema:

- a) Erfragen Sie bei Ihren Lieferanten und Zulieferern den Einkaufspreis, berücksichtigen Sie dabei Rabatte und Skonto. Wenn Sie keine Auskünfte erhalten oder wenn Lieferanten Ihnen als Schülergruppe keine Auskunft geben, dann treffen Sie bezüglich Ihres Einkaufspreises realistische Annahmen. Wichtig dabei ist, dass Sie klar und deutlich eine Annahme als solche kennzeichnen und erläutern, wie und wieso Sie diesen Einkaufspreis gewählt haben.
- b) Berechnen Sie Ihre weiteren Kosten für Material, Fertigung, Verwaltung und Vertrieb auf die geplante Absatzmenge. So erhalten Sie die Selbstkosten für Ihre geplante Produktionsmenge.
- c) Sie können zusätzlich Ihre angestrebte Gewinnmarge (Kalkulationsaufschlag) hinzurechnen.

$$\begin{aligned} & \text{Einkaufspreis} \\ & + \text{Selbstkosten} \\ & + \underline{\text{Gewinnzuschlag}} \\ & = \text{Barverkaufspreis} \end{aligned}$$

Konkurrenz Betrachtung oder „Und was macht die Konkurrenz?“

- Wie hoch ist Preis der Konkurrenz?
- Welche Stärken haben Ihre Konkurrenten?
- Was unterscheidet Sie von Ihrer Konkurrenz?

5

Marketing und Vertrieb

Beantworten Sie bitte folgende Fragen:

- Wie soll das Design Ihrer Produkte sein? Wie soll es verpackt sein?
- Wie erfährt Ihre Zielgruppe von Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung?
- Welche Werbemittel sprechen den Kunden an? Welche wollen Sie nutzen? (Website, Social Media, Anzeigen...)
- Welche Kosten fallen für die Durchführung Ihrer Werbemaßnahmen an?
- Wo sollen Ihre Kunden Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung kaufen können bzw. wie können Sie zum Kunden gelangen? (Versandhandel, Verkauf im Ladenlokal, Direktverkauf, Internet...)
- Wie ist der Vertrieb organisiert? Welche Kosten entstehen durch den Vertrieb?

6

Organisation und Personal

Bei diesem Punkt wird der Aufbau die Funktionsweise Ihres Unternehmens benannt und beschrieben.

Hier soll erklärt werden, wie Ihr Unternehmen funktioniert =

Organisation:

- Woher kommen die Rohstoffe, Waren oder Werkzeuge, die Sie für Ihre Arbeit benötigen?
- Wie läuft die Fertigung ab?
- Gibt es verschiedenen Abteilungen?
- Wann und wo wollen Sie Ihre Arbeit verrichten?

Personal:

- Wer soll die Arbeit verrichten? Wer gehört zu Ihrem Team?
- Wer übernimmt die Geschäftsführung?
- Welche Aufgaben übernehmen die Teammitglieder und vor allem Warum? (Buchhaltung, Vertrieb, Marketing...)
- Wie sind die Weisungsbefugnisse im Unternehmen geregelt?

7

Rechtsform

Welche Rechtsform soll das zukünftige Unternehmen haben?
Wieso haben Sie sich für diese Rechtsform entschieden?

8

Chancen und Risiken

Ein Unternehmenskonzept kann den Leser nur überzeugen, wenn dieser sowohl die Chancen als auch die Risiken klar und deutlich beschreibt.

- Welches sind die größten Chancen für das zukünftige Unternehmen?
- Welche Risiken können die Umsetzung der Geschäftsidee beeinflussen?
- Mit welchen Maßnahmen wollen Sie diese möglichen Risiken beschränken?

9

Ausblick

Hinter einem Unternehmen und einer Geschäftsidee steckt immer auch eine Vision. Daher ist zum Abschluss auch interessant zu erfahren, wie sich das Unternehmen nach der Startphase entwickeln soll.

- Wie sind Ihre unternehmerischen Ziele?
- Wo möchten Sie in fünf Jahren mit Ihrem Unternehmen stehen?
- Was möchten Sie langfristig erreichen?

10

Planrechnungen

Hier finden Sie nun die Planrechnungen mit den dazugehörigen Erläuterungen. Bitte tragen Sie Ihre Planzahlen nicht in diese Broschüre ein! Ihnen wird eine vorformatierte Excel-Datei zur Verfügung gestellt.

Kapitalbedarfs und Finanzierungsplanung (Vorlage 1)

Zum Aufbau eines Unternehmens fallen bereits Kosten an, bevor das Unternehmen gegründet wurde. Möchten Sie beispielsweise ein Bekleidungsgeschäft eröffnen, haben Sie Ausgaben für z. B. Kassensystem, Regale, PC, Renovierungskosten, Warenerstattung, Werbekosten uvm., bevor Sie ein Kleidungsstück verkauft haben.

Beginnen Sie mit der linken Spalte (Kapitalbedarf) und listen Sie Ihre Investitionen, Ihren Betriebsmittelbedarf und Ihre Gründungskosten auf.

Schauen Sie nun, wie Sie Ihren Kapitalbedarf decken können. Gehen Sie dazu in die rechte Spalte und überlegen Sie, wie Sie Ihren Kapitalbedarf mit Eigenkapital und/oder Fremdkapital decken können. Die Summe des ermittelten Kapitalbedarfs muss vollständig durch die Finanzierung gedeckt werden. Beachten Sie bitte, dass die Summen von Kapitalbedarf und Kapitalherkunft identisch sein müssen.

Erläutern Sie bitte die wichtigsten Positionen des Kapitalbedarfsplans im Text Ihres Unternehmensplans! Kalkulieren Sie Ihren Betriebsmittelbedarf für die Anlaufphase nicht zu knapp!

Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung (ohne MwSt.)

Kapitalbedarf		Finanzierung	
Investitionen		Eigenkapital	
Grundstücke, Gebäude (Kauf)		Barvermögen	
Maschinen, Geräte, Werkzeuge		Sacheinlagen	
EDV (Hard- und Software)		Summe Eigenkapital	0
Bürokommunikation (Telefon, Fax, Kopierer ...)			
Einrichtung (Büro, Laden, Lager ...)			
Fahrzeuge			
Summe Investitionen	0		
Betriebsmittelbedarf		Fremdkapital	
Renovierungskosten, Umbaukosten		öff. Kreditprogramme	
Warenerstausstattung		Hausbankdarlehen	
Beratungskosten		Verwandtendarlehen	
Anlaufkosten (Ifd. Betriebskosten für die ersten 3 - 6 Monate)		Summe Fremdkapital	0
Vorfinanzierung von Aufträgen			
Reserve für ungeplante Ausgaben/Verzögerungen			
Summe Betriebsmittelbedarf	0		
Gründungskosten			
Kaution, Makler-Courtage			
Anmeldung, Genehmigung			
Werbe- und Marketingkosten			
Weiterbildungs- und Seminarkosten			
Summe Gründungskosten	0		
Summe Kapitalbedarf	0	Summe Kapitalherkunft	0

Rentabilitätsvorschau (Vorlage 2)

Eine Prognose der künftigen Erlöse und Kosten ist immer unsicher. Sie sollten jedoch in der Lage sein, die Erfolgchancen Ihres Leistungsangebotes möglichst realistisch einzuschätzen. Berücksichtigen Sie für die Erstellung Ihrer Ertragsvorschau bitte folgende Hinweise:

Erläutern Sie wichtige Positionen der Ertragsvorschau, insbesondere die Umsatzzahlen. Da der Geschäftserfolg in der Aufbauphase meist geringer und später als geplant eintritt, sollten Sie eine zu optimistische Darstellung vermeiden.

Für Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftszweigen (z. B. Handel und Dienstleistungen) sollten die Umsätze separat ausgewiesen werden.

Die Personalkosten sollten nicht nur die Bruttogehälter und –löhne enthalten, sondern auch die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung und freiwillige soziale Aufwendungen (ca. 20% bis 25% der Lohnkosten).

Natürlich gehören auch die Abschreibungen auf das Anlagevermögen zu den Aufwendungen. Legen Sie für die Gewinn- und Verlustrechnung die steuerliche Nutzungsdauer per AfA-Tabelle des Finanzministeriums fest und schreiben Sie die Anschaffungs- und Anschaffungsnebenkosten über die Nutzungsdauer ab.

Rentabilitätsvorschau (ohne MwSt.)

1. Umsatzplanung	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Umsatzbereich 1													0		
Umsatzbereich 2													0		
Summe Umsatzplanung	0														
2. Material- und Wareneinsatz	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Umsatzbereich 1													0		
Umsatzbereich 2													0		
Summe Material- und Wareneinsatz	0														
3. Kosten	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Personalkosten													0		
Sozialabgaben für Personal													0		
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom													0		
KfZ-Kosten (Kraftstoff, Vers., Steuern)													0		
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften)													0		
Werbung													0		
Reisekosten													0		
Versicherungen, Beiträge													0		
Rechtsberatung, Unternehmensberatung													0		
Steuerberatung													0		
Zinsen													0		
Abschreibungen													0		
Leasing													0		
Fortbildungskosten													0		
sonst. Kosten (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)													0		
Summe Kosten	0														
= Gewinn/Verlust	0														

Preiskalkulation in der Produktion (Vorlage 3)

Ziel der Kosten- und Leistungsrechnung ist die Kalkulation von Preisen. Sie nutzen die geplanten Aufwendungen und verteilen diese auf die Kostenstellen.

Zusätzlich können Sie kalkulatorische Kosten (z. B. den kalkulatorischen Unternehmerlohn und die kalkulatorischen Abschreibungen) berücksichtigen. Später können Sie anhand der Vollkostenrechnung in variable und fixe Kosten unterteilen um eine Deckungsbeitragsrechnung durchzuführen.

Preiskalkulation in der Produktion				
Kostenträgerblatt	Produkt A (Beispiel)	% (Beispiel)	insgesamt Euro	%
	Materialeinzelkosten (MEK)	100,00	0	
+	Materialgemeinkosten (MGK)	50,00 50,00%	0	0
=	Materialkosten (MK)	150,00	0	
	Fertigungseinzelkosten (FEK)	150,00	0	
+	Fertigungsgemeinkosten (FGK)	300,00 200,00%	0	0
=	Fertigungskosten (FK)	450,00	0	
=	Herstellkosten (MK + FK)	600,00	0	
+	Verwaltungsgemeinkosten (VwGK)	30,00 5,00%	0	0
+	Vertriebsgemeinkosten (VtGK)	48,00 8,00%	0	0
=	Selbstkosten (SK)	678,00	0	
+	Gewinn	169,50 25,00%	0	0
=	Barverkaufspreis	847,50	0	
+	Skonto	26,21 3,00%	0	0
=	Zielverkaufspreis	873,71	0	
+	Rabatt	374,45 30,00%	0	0
=	Listenverkaufspreis	1.248,16	0	

Preiskalkulation im Handel (Vorlage 4)

Da Sie im Handel weniger fixe Kosten verursachen, können Sie das folgende Kalkulationsschema nutzen.

Zu den Gemeinkosten gehören natürlich auch hier alle Fixkosten (Lagerhallenmiete, Büro, kalkulatorischer Unternehmerlohn).

Berücksichtigen Sie, dass am Ende des Jahres alle Kosten gedeckt sein sollten. Ermitteln Sie also die langfristige Preisuntergrenze.

Preiskalkulation im Handel				
Kostenträgerblatt	Produkt A (Beispiel)	% (Beispiel)	insgesamt Euro	%
	Listeneinkaufspreis	150,00	0	
-	Lieferantenrabatt	45,00 30,00%	0	0
=	Zieleinkaufspreis	105,00	0	
-	Lieferantenskonto	2,10 2,00%	0	0
=	Bareinkaufspreis	102,90	0	
+	Bezugskosten	20,00	0	
=	Einstandspreis/Bezugspreis	122,90	0	
+	Gemeinkosten	60,00	0	
=	Selbstkosten (SK)	182,90	0	
+	Gewinn	36,58 20,00%	0	0
=	Barverkaufspreis	219,48	0	
+	Skonto	4,48 2,00%	0	0
=	Zielverkaufspreis	223,96	0	
+	Rabatt	55,99 20,00%	0	0
=	Listenverkaufspreis	279,95	0	

Preiskalkulation im Dienstleistungsbereich (Vorlage 5)

Mindestumsatz heißt: Wieviel Umsatz müssen Sie mindestens erwirtschaften, um sämtliche betriebliche Kosten und den UnternehmerInnenlohn begleichen zu können? Oder: Ab wann verdienen Sie wirklich?

Wichtig für Dienstleistungen: Wie hoch muss der Stundensatz mindestens sein? Dazu werden im ersten Schritt - wie im Beispiel - die betrieblichen Kosten (12.000 Euro) und der UnternehmerInnenlohn (20.000 Euro) summiert. Der erforderliche Mindestumsatz pro Jahr beträgt im Beispielfall für das erste Jahr 32.000 Euro.

Der Mindestumsatz lässt sich nun für die Honorarberechnungen beliebig auf den Monat, die Woche, den Tag oder die Stunde herunterbrechen. Insbesondere freiberuflich Tätige berechnen ihr Honorar häufig in Stundensätzen. So werden im zweiten Schritt die Anzahl der Stunden, die jährlich in Rechnung gestellt werden können, berechnet. Der Ausgangslage von 365 Tagen werden alle Tage, die nicht produktiv sind, gegenüber gestellt. So verbleiben letztendlich 151 Tage und damit 1.210 Stunden im Jahr, die fakturierbar sind.

Im Dienstleistungsbereich ist eine Auslastung des Angebotes erfahrungsgemäß sehr zögerlich. Im Beispiel wird von einem Auslastungsgrad im ersten Jahr von 50%, im zweiten Jahr von 65% und im dritten Jahr von 80% ausgegangen. Bei einer Auslastung von 50% und einer möglichen produktiven Arbeitszeit von 1.210 Stunden verbleiben 605 Stunden, die Sie in Rechnung stellen können. Diese Stunden müssen jeweils mit einem Stundensatz von mindestens 53 Euro vergütet werden, um alle betrieblichen Kosten und den UnternehmerInnenlohn des ersten Jahres zu decken.

Der erforderliche Mindestumsatz pro Stunde beträgt im zweiten Jahr 46 Euro und im dritten Jahr 47 Euro.

Vorlage 5				
Preiskalkulation im Dienstleistungsbereich				
1	Berechnung des erforderlichen Mindestumsatzes			
		1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
	Betriebliche Kosten	12.000	13.500	15.000
	Private Kosten = UnternehmerInnenlohn	20.000	22.500	30.000
	erforderlicher Mindestumsatz	32.000	36.000	45.000
2	Berechnung des erforderlichen Mindeststundensatzes			
	Mögliche produktive Arbeitsstunden pro Jahr:			
	Tage im Jahr	365		
	Sonntage	52		
	Samstage	52		
	Urlaubstage	15		
	Feiertage incl. Brückentage	10		
	Fortbildung	10		
	Krankheitstage	10		
	Summe Ausfalltage	149		
	Zwischensumme	216		
	abzgl. unproduktiver Zeiten ca. 30 % (Akquise, Buchhaltung usw.)	65		
	produktive Tage	151		
durchschnittliche Tagesarbeitsstunden	8			
produktive Arbeitsstunden jährlich	1.210			
3	Ermittlung des Mindestumsatzes			
		1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
	erforderlicher Mindestumsatz	32.000	36.000	45.000
	Auslastung in % (Erfahrungswerte)	50%	65%	80%
	Auslastung in Stunden	605	786	968
	erforderlicher Mindestumsatz pro Stunde	53	46	47



**STARTERCENTER NRW bei der
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Herne mbH**

Westring 303
44629 Herne



**Mulvany Berufskolleg für Wirtschaft und Verwaltung der Stadt
Herne mit Wirtschaftsgymnasium**

Westring 201
44629 Herne