

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Module eines Business-/Geschäftsplans

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Executive Summary</b> .....	<b>7</b>
<b>3 Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept</b> .....	<b>9</b>
<b>4 Zielmarkt</b> .....	<b>13</b>
4.1 Informationsgewinnung .....	14
4.2 Marktentwicklung/-prognose .....	14
4.3 Wettbewerbsanalyse .....	15
4.4 SWOT-Analyse .....	19
<b>5 Ziele und Strategie</b> .....	<b>23</b>
5.1 Wettbewerbsstrategie .....	24
5.2 Marktfeld-/Zielgruppenstrategie .....	26
<b>6 Leistungs- und Produktpotfolio</b> .....	<b>29</b>
6.1 Portfolio .....	30
6.2 Serviceleistungen .....	31
6.3 Rechtliche Voraussetzungen .....	32
6.4 Patente und Schutzrechte .....	32
6.5 Entwicklung und Qualitätssicherung .....	34
<b>7 Marketing und Vertrieb</b> .....	<b>37</b>
7.1 Marktsegmentierung und Positionierung .....	39
7.2 Produkt- und Leistungspolitik .....	40
7.3 Preispolitik .....	41

7.4	<b>Vertriebspolitik</b>	44
7.5	<b>Kommunikationspolitik</b>	46
7.6	<b>Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</b>	48
<b>8</b>	<b>Management, Personal und Organisation</b>	51
8.1	<b>Management und Personal</b>	51
8.2	<b>Organisation</b>	52
<b>9</b>	<b>Chancen und Risiken</b>	57
<b>10</b>	<b>Finanzplanung</b>	61
10.1	<b>Bedeutung</b>	61
10.2	<b>Bestandteile und Aufbau</b>	63
10.3	<b>Darstellung der</b>	79
<b>11</b>	<b>Hilfreiche Hinweise</b>	81
<b>Teil II Fallstudie AeroLas GmbH: State of the Art</b>		
<b>12</b>	<b>Die AeroLas GmbH</b>	91
12.1	<b>Profil und Meilensteine</b>	91
12.2	<b>Vorteile für strategische Investoren</b>	94
12.3	<b>Unternehmensvision</b>	96
<b>13</b>	<b>Der Zielmarkt</b>	97
13.1	<b>Der Markt für Lager- und Führungskomponenten</b>	97
13.2	<b>Der Markt für luftgelagerte Antriebssysteme</b>	99
13.3	<b>Potenzielle Zielbranchen</b>	100
13.4	<b>Die Marktsegmentierung</b>	101
13.5	<b>Die Zielkunden</b>	103
13.6	<b>Business Cases</b>	106
13.7	<b>Das Marktpotenzial</b>	107
13.8	<b>Der Wettbewerb</b>	109
13.9	<b>Die Marktposition von AeroLas</b>	110
<b>14</b>	<b>Ziele und Strategie</b>	113
14.1	<b>Unternehmensziele</b>	113
14.2	<b>Strategie</b>	115
<b>15</b>	<b>Das Leistungs- und Produktpotfolio</b>	117
15.1	<b>Konventionelle Luftlager</b>	117
15.2	<b>Die Luftlagertechnologie von AeroLas</b>	119

15.3	Luftgelagerte Antriebssysteme . . . . .	121
15.4	Sicherung des Technologievorsprungs . . . . .	122
15.5	Entwicklung und Qualitätssicherung . . . . .	123
<b>16</b>	<b>Marketing und Vertrieb . . . . .</b>	<b>127</b>
16.1	Marketingstrategie und Positionierung . . . . .	127
16.2	Produktstrategie . . . . .	129
16.3	Vertriebsstrategie . . . . .	131
16.4	Preisstrategie . . . . .	132
16.5	Kommunikationspolitik . . . . .	133
<b>17</b>	<b>Management, Personal und Organisation . . . . .</b>	<b>135</b>
17.1	Führungsgrundsätze . . . . .	135
17.2	Geschäftsführung und Schlüsselpersonen . . . . .	136
17.3	Organisationsstruktur . . . . .	136
17.4	Personalplanung . . . . .	137
17.5	Controlling und Berichtswesen . . . . .	138
<b>18</b>	<b>Chancen und Risiken . . . . .</b>	<b>141</b>
18.1	Chancen . . . . .	141
18.2	Risiken . . . . .	142
<b>19</b>	<b>Finanzplanung . . . . .</b>	<b>143</b>
19.1	Umsatz- und Ergebnisplanung . . . . .	143
19.2	Personalkostenplanung . . . . .	143
19.3	Investitionsplanung . . . . .	143
19.4	Cashflow-Planung . . . . .	143
19.5	Fortschreibung Cashflow-Planung . . . . .	145
<b>20</b>	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>147</b>
20.1	Schutzrechte . . . . .	147
20.2	Presseartikel . . . . .	147
<b>Teil III Business Case: Brillenfassungen aus dem 3D-Drucker</b>		
<b>21</b>	<b>Vorbemerkungen zu Teil III . . . . .</b>	<b>151</b>
21.1	Unterschiede zwischen Businessplan und Business Case . . . . .	151
21.2	Ausgangssituation des Unternehmens . . . . .	152
21.3	Haftungsausschluss/Haftungsfreistellung . . . . .	154
<b>22</b>	<b>Der Business Case . . . . .</b>	<b>155</b>
22.1	Management Summary . . . . .	155

22.2	<b>Geschäftsmodell</b> . . . . .	157
22.3	<b>Technologie und Produktspezifikationen</b> . . . . .	158
22.4	<b>Geschäftsprozess</b> . . . . .	159
22.5	<b>Forschung und Entwicklung</b> . . . . .	161
22.6	<b>Management, Personal und Organisation</b> . . . . .	162
22.7	<b>Marktumfeld/Wettbewerberanalyse</b> . . . . .	164
22.8	<b>Zielkunden</b> . . . . .	166
<b>23</b>	<b>Planungsmethoden</b> . . . . .	167
23.1	<b>Basisannahmen</b> . . . . .	167
23.2	<b>Investitionsplanung</b> . . . . .	167
23.3	<b>Abschreibungsplanung</b> . . . . .	170
23.4	<b>Absatz- und Umsatzplanung</b> . . . . .	170
23.5	<b>Aufwandsplanung</b> . . . . .	172
23.6	<b>Glaspreisliste</b> . . . . .	173
23.7	<b>Finanzierung</b> . . . . .	175
<b>24</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Auswirkungen</b> . . . . .	177
24.1	<b>Rentabilitätsplanung</b> . . . . .	177
24.2	<b>Finanzmittelbestand/Liquiditätsplanung</b> . . . . .	177
<b>25</b>	<b>Risiko- und Sensitivitätsanalyse</b> . . . . .	181
25.1	<b>Risikoanalyse</b> . . . . .	181
25.2	<b>Sensitivitätsanalyse</b> . . . . .	182
25.3	<b>Projektabbruch</b> . . . . .	185
<b>26</b>	<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> . . . . .	187
<b>Teil IV Geschäftsplanung für ein Unternehmen der Energiewirtschaft: Praxisbeispiel</b>		
<b>27</b>	<b>Grundlagen der Geschäftsplanung</b> . . . . .	203
27.1	<b>Gründe für die Erstellung einer Geschäftsplanung</b> . . . . .	203
27.2	<b>Geschäftsplanung folgt der Organisationsstruktur</b> . . . . .	204
27.3	<b>Interne und externe Ergebnisrechnung</b> . . . . .	205
27.4	<b>Zentrale und dezentrale Erstellung der Geschäftsplanung</b> . . . . .	208
27.5	<b>Zeithorizont der Geschäftsplanung</b> . . . . .	209
27.6	<b>Geschäftsplanung als Bindeglied zwischen Strategieprozess und konkreter Realisierung</b> . . . . .	209
<b>28</b>	<b>Terminplan</b> . . . . .	211

<b>29</b>	<b>Zielvorgaben/-vereinbarungen und Prämisse</b> .....	213
29.1	Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen .....	213
29.2	Prämisse und Eckpunkte der Geschäftsplanung .....	215
<b>30</b>	<b>Dezentrale (Teil-)Planungen der Organisationseinheiten</b> .....	217
30.1	Überblick .....	217
30.2	Vertrieb .....	217
30.3	Handel .....	220
30.4	Netz .....	220
30.5	Erzeugung .....	224
30.6	Interne Dienstleister .....	225
30.7	Querschnittsfunktionen .....	226
30.8	Einheitlich durchzuführende (funktionale) Teilplanungen .....	226
<b>31</b>	<b>Zentrale (Teil-) Planungen</b> .....	229
<b>32</b>	<b>Koordination von zentralen und dezentralen (Teil-) Planungen</b> .....	231
<b>33</b>	<b>Zusammenführung der dezentralen und zentralen (Teil-) Planungen zur Geschäftsplanung des Gesamtunternehmens</b> .....	235
<b>34</b>	<b>Iterative Plananpassungen zur Erreichung der Zielvorgaben/-vereinbarungen</b> .....	239
<b>35</b>	<b>Verbindlichkeit der Geschäftsplanung</b> .....	241

## Teil V Erfolgsfaktoren

<b>36</b>	<b>Erfolgskriterien aus Sicht der Bank</b> .....	245
36.1	Begriffsklärung Basel III und Rating .....	245
36.2	Typische Fehler kredit suchender Unternehmen .....	247
36.3	Falldarstellung .....	249
36.4	Konsequenzen .....	266
<b>37</b>	<b>Erfolgsfaktoren aus Sicht des Gründers und Unternehmers</b> .....	269
37.1	Fehleinschätzungen .....	270
37.2	Wichtige Erfolgsfaktoren .....	275
37.3	Business-/Geschäftspläne nach der Gründungsphase .....	278
37.4	Planungsmethoden in späteren Unternehmensphasen .....	281
37.5	Bedeutung des Businessplans bei Eigentümerwechsel .....	297
37.6	Fallbeispiel Peppercon AG Zwickau .....	303

<b>38 Zusammenfassung .....</b>	<b>307</b>
<b>Stimmen zum Buch .....</b>	<b>309</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>311</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>317</b>