

C. Entwicklungsphase



Um ein Unternehmen erfolgreich zu machen, brauchen Sie nur zwei Dinge. Sie müssen:

1. ein überlegenes Produkt besitzen und
2. Ihre Kundenkontakte etabliert haben.

Mehr nicht!

Sie als technologieorientierter Gründer haben noch mehr Glück: Der erste Punkt sollte Ihnen leicht fallen, da Sie eine neue, überlegene Technik an den Start bringen. Aber wer interessiert sich eigentlich dafür? Wenn es jetzt noch niemand tut: Wie ändern Sie das?

Mit Eintritt in die Entwicklungsphase nach ca. vier Wochen fängt die tatsächliche Planung Ihres Unternehmens an. In dieser Phase werden Sie festlegen, für welche Art von Kunden in welchen Branchen Sie arbeiten möchten. Dafür müssen Sie die Kundenbranchen, also Ihren Markt, zunächst gut kennen lernen.

In einem zweiten Schritt werden Sie definieren, welche Leistungen Sie Ihren Kunden genau anbieten. Markt und Geschäftsmodell sind die zentralen Elemente Ihrer Geschäftsplanung. Beide Aspekte werden gemeinsam mit der logisch später einsetzenden Preis- und Mengenplanung je nach Branchenkenntnis und Produkt mehrere Monate in Anspruch nehmen. Wenn Sie mit einem Coach arbeiten, dann sollten Sie diese Phase in Arbeitspakete zerlegen und Meilensteine vereinbaren, die sich an dem jeweils erforderlichen Wissensstand orientieren müssen.

Erfahrungsgemäß wird Sie diese Phase über die nächsten drei bis fünf Monate intensiv beschäftigen. Immer wieder werden neue Erkenntnisse über Kunden und deren tatsächlichen Bedarf Sie die übrigen Annahmen

überarbeiten lassen.

Auch in der Umsetzungsphase und nach Start werden Sie sich immer wieder mit diesen Themen befassen, wie die befragten Technologieunternehmen mehrheitlich angaben.



Produkte durch Dienstleistungen ergänzen

Maschinen- und Anlagenhersteller haben häufig das Problem, dass ihre Nachfrage starken Schwankungen unterliegt. Großaufträge sorgen für eine kaum zu bewältigende Auftragsflut, in Ebbezeiten drücken die Fixkosten.

Ein guter Weg, dennoch kontinuierliche Umsätze zu generieren, ist die Dienstleistung. Beispielsweise baut die Formen- und Maschinenfabrik FMF der Continental AG, die sich früher als reiner Maschinenlieferant für Reifenaufbautechnik verstand, mit ihrer Mannschaft in auftragschwachen Zeiten geschlossene Reifenwerke ab und renoviert alte Maschinen. Diese Dienstleistungen sorgen in der Kundenbranchen-Rezession für kontinuierliche Auslastung und auskömmlichen Umsatz.

Das Unternehmen Visitec liefert nicht nur Großkammer-Rasterelektronenmikroskope, sondern führt in seinem hauseigenen Gerät auch Auftragsuntersuchungen durch. So wurde beispielsweise die berühmte Sonnenscheibe von Nebra in Grevesmühlen zerstörungsfrei REM-untersucht.

3 Markt und Geschäftsmodell

Ihr Markt wird durch die klare Beantwortung folgender und weiterer Fragen bestimmt:

- Wem möchten Sie Ihre Leistungen eigentlich anbieten?
- Wie viele potentielle Kunden gibt es in dem Marktsegment in den von Ihnen vorgesehenen geographischen Grenzen Ihres Marktes?
- Geben die möglichen Kunden zur Befriedigung der Bedürfnisse, die Sie bedienen möchten, bisher schon Geld aus?
 - Wenn sie das tun, an welche Unternehmen und für welche Technologien zu welchen Preisen?
 - Wer sind die Wettbewerber?
 - Wenn bisher für Ihre Art von Technologie oder Verfahren oder Leistung kein Geld ausgegeben wird: Woran liegt das?

Diese und weitere Fragen sind zu beantworten, wenn der angestrebte Markt hinreichend abgegrenzt werden soll. Das wird in diesem Abschnitt

im Rahmen der Entwicklungsphase im Detail von Ihnen vorgenommen.

Märkte verändern sich genau so schnell wie Anbieter und Nachfrager gezwungen sind, sich zu verändern. Deshalb liegt Ihre Hauptaufgabe jetzt darin, Ihren Markt zu definieren und auszuwählen sowie die diesen Markt bestimmenden Faktoren zu kennen. Sie werden nach einiger Recherche festlegen, für welche Branchen und Unternehmen Sie arbeiten möchten.

Dieser Aspekt der Arbeit kann und darf mit „Desktop Research“ (Recherche vorhandener Online- und gedruckter Quellen) anfangen, er darf aber nicht damit aufhören.

Der Erfolg Ihrer Leistung auf dem Markt besteht nicht in der Anerkennung der Fachleute, ein elegantes Verfahren entwickelt zu haben, sondern in einer wichtigen Verhaltensänderung bei Ihren Kunden: Diese sollen Geld ausgeben für eine Leistung, die sie früher nicht in Anspruch genommen haben und/oder an ein Unternehmen, das sie bisher nicht kannten. Gerade bei großen Kunden sind Verhaltensänderungen begründungsbedürftig, weil viele interne Stellen an einer neuen Beschaffungsentscheidung beteiligt sind. Um Gründe dafür zu liefern, warum Sie zum Zuge kommen und Rechnungen schreiben dürfen, müssen Sie die Branche, ihre Player und deren Ziel und Absichten gut kennen. Das geht nur in engen Grenzen vom Schreibtisch aus. Erfolgversprechender ist es, von Beginn der Entwicklungsphase an Kontakt mit potentiellen Kunden zu suchen, deren betriebliche Bedürfnisse und Zwänge kennen zu lernen und ihnen den Wert Ihrer Leistung bei der Lösung der betrieblichen Probleme zu liefern.

Bevor die nächste Planungsrunde eröffnet wird, gibt es jetzt einen kleinen Theorieblock zum Thema Marketing. Er wird Ihnen helfen, eine klare Vorstellung von Ihrem Geschäft zu entwickeln.

3.1 Ein wenig Marketing-Theorie

Theorie ist normalerweise grau, diese hier hoffentlich nicht. Sie können sie nämlich direkt anwenden, um ein klareres Bild Ihrer zukünftigen Geschäftstätigkeit zu gewinnen.

3.1.1 Marktbeschreibung

Der Begriff Markt wird im Marketing im Sinne folgender Bedeutungen gebraucht:

- Ort des Austauschs „Ware gegen Geld“, z. B. als Wochenmarkt, Börse, Supermarkt, virtueller Marktplatz (Gütertausch per Internet),

- Summe aller Käufer und Anbieter eines Produkts (Seniorenmarkt, Heiratsmarkt, Ärztemarkt, Verbrauchermarkt),
- Sammelbegriff für eine Güterkategorie (Gebrauchtwarenmarkt, Reisemarkt, Heimwerkermarkt).

Für Orte des Güteraustausches mit Unternehmen unterscheidet man die Marktformen:

- B2B (business to business), also Transaktionen zwischen Geschäftsleuten,
- B2C (business to consumer), also Transaktionen von einem Unternehmen an einen Endkunden.

Sie als technologieorientierter Gründer sind im Normalfall im B2B-Bereich tätig. Damit werden Sie zum Bestandteil einer vielstufigen industriellen Wertschöpfungskette. An deren Ende steht immer ein privater Endkunde, also ein B2C-Geschäft.

P Beispiel einer Wertschöpfungskette

Eine Vertriebskette in der Flugzeugindustrie sieht wie folgt aus:

Rohstoffe → Stahl → Schraube → Rotor → Turbine → Airbus →
Airline → Flugreise

Spezielle Märkte können anhand folgender sieben W-Fragen der Marktbeschreibung genau charakterisiert werden:

- *Wer* bildet den Markt? Es wird nach den *Marktteilnehmern* gefragt. Hierzu gehört Ihr Unternehmen, Ihre Konkurrenz und Ihre (derzeitigen und potenziellen) Nachfrager.
- *Was* wird verkauft/gekauft? Die Frage zielt auf *Kaufobjekte*, also Ihr Produkt, ab.
- *Wie* groß ist der Markt? Das *Marktpotenzial*, also Ihr derzeitiger Marktanteil, der Ihrer Kunden sowie das bisher unerschlossene Potenzial, werden erfragt.
- *Wer* verkauft/kauft? Diese Frage gilt den *Kaufakteuren*. Erfragt werden hier die handelnden Personen, nicht etwa die in der ersten Frage schon genannten Unternehmen. In einfachen Fällen sind das Verkäufer und Einkäufer, bei hochwertigen Gütern mehrere Personen mit unterschiedlichen Aufgaben.
- *Warum* wird gekauft? Diese Frage zielt auf die *Kaufziele* ab.

- *Wo* findet der Kaufvorgang statt? Es geht um den konkreten *Kaufort*. Dies kann bei Geschäftsbeziehungen auch der Verhandlungsort sein.
- *Wie* läuft der Kaufvorgang ab? Hier wird nach den *Marktspielregeln* eines bestimmten Sektors gefragt.

Marktspielregeln sind (zumeist) ungeschriebene Gesetze und Usancen. Sie beschreiben, wie die Marktpartner Kontakte knüpfen, Verträge schließen und ihre Geschäftsbeziehungen festigen. Marktspielregeln werden stark von Umweltbedingungen (Politik, Gesetzgebung, Umwelt-, Steuerrecht etc.) beeinflusst.

Aufgabe: Beschreiben Sie Ihre angestrebten Märkte jeweils möglichst genau anhand der sieben W-Fragen. Fragen Sie ggf. Leute, die sich in der Branche auskennen. Fixieren Sie Ihr Ergebnis schriftlich.

- ✓ Sie wissen, mit wem Sie es beim Verkauf zu tun haben und wie der Verkaufsvorgang abläuft, kurz: was im Vertrieb auf Sie zukommt.

3.1.2 Marktsegmentierung

„Wer nicht über Segmente nachdenkt, denkt nicht [über Marketing] nach.“
Ted Levitt

Marktsegmentierung umfasst alle Maßnahmen, um

1. Käufer mit gleichartigen Merkmalen oder Verhaltenseigenschaften zu Gruppen, den *Marktsegmenten*, zusammenzufassen,
2. aus den Marktsegmenten *Zielgruppen* herauszufiltern,
3. Marketing und Vertrieb gezielt auf *Zielkunden* auszurichten.

Segmentierungen dienen dazu, gezielt Kunden anzusprechen, anstatt in operativer Hektik seine Kräfte diffus zu vergeuden. Im B2B-Bereich werden typische Segmentierungen entsprechend der Branche der Kunden, der regionalen Zugehörigkeit, der Unternehmensgröße oder auch der technischen Ausstattung vorgenommen.

Die Bedeutung dieses sehr kurzen Unterkapitels für Ihr Unternehmen ist reziprok proportional zu seiner Länge. Verwenden Sie also viel Zeit auf eine sorgfältige Marktsegmentierung! Beachten Sie dabei Abschnitt 3.2.

3.1.3 Fünf Unternehmenskräfte

Wenn Sie Unternehmer sind, setzen Sie sich einem freien Spiel der Kräfte aus, das Sie bisher wahrscheinlich so noch nicht kannten. Seine Regeln sind im Wesentlichen einfach; zart besaitete Zeitgenossen würden sie als

archaisch und primitiv bezeichnen. Es handelt sich um die Regeln des freien Marktes, in denen sich der Stärkere im Ringen von Angebot und Nachfrage durchsetzt. Wer zu schwach ist, wird darin nicht überleben.

Als Naturwissenschaftler oder Ingenieurin kennen Sie das Hebelgesetz (Moment = Kraft x Hebel). Dieses gilt – im übertragenen Sinne – auch auf Märkten. Hier bedeutet es: Sie müssen stark sein (Kraft) und geschickt verhandeln (Hebel). Ergo:

- Seien Sie stark! Sie müssen Ihren Kunden etwas bieten, was diese unbedingt brauchen oder zumindest wirklich gerne hätten und was es möglichst so nur bei Ihnen gibt.
- Seien Sie realistisch! Schätzen Sie Ihre eigene Position stets vernünftig ein. Das ist die Grundlage einer effektiven Verhandlung.

Das von Michael Porter, Professor an der amerikanischen Eliteuniversität Harvard, entwickelte Five-Forces-Modell zeigt die Situation eines typischen Unternehmens, welches sich im Wettbewerb behaupten muss. Es agiert gleichzeitig in mehreren Märkten, z. B. im Rohstoff-, Arbeits- und Absatzmarkt.

Aufgrund der Marktsituationen wirken fünf Kräfte auf das Unternehmen ein (Abb. 3).

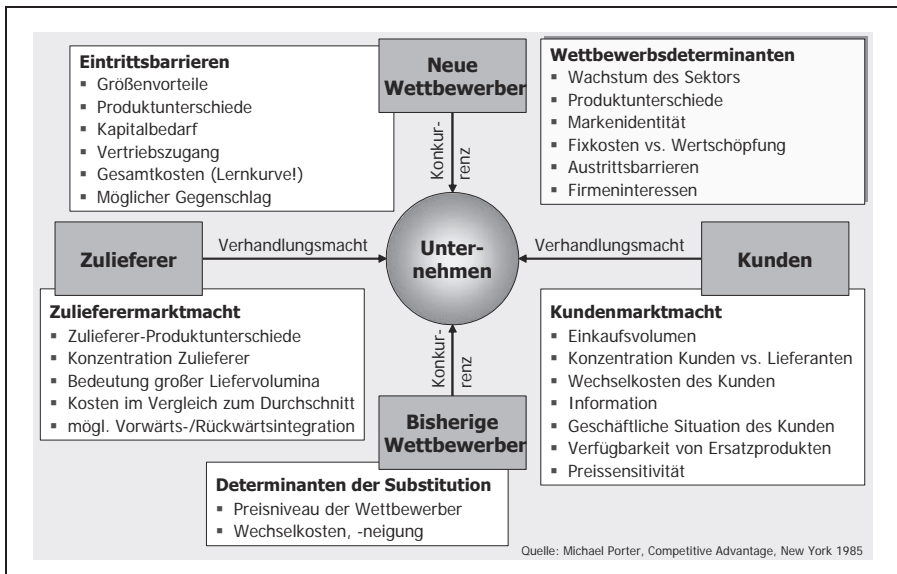


Abb. 3 Five-Forces-Modell von Michael Porter

Die fünf Kräfte bedeuten im Einzelnen:

- Abnehmerstärke (Kundenmarktmacht)

Die Verhandlungsmacht Ihrer Kunden hängt davon ab, wie sehr diese auf Ihr Produkt angewiesen sind bzw. welche Vorteile sie davon haben. Wichtig ist auch, wie stark der Bedarf vom Preis abhängt (Preisempfindlichkeit der Nachfrager).

- Lieferantenmacht (Zulieferermarktmacht)

Dieses ist das Pendant zur Abnehmerstärke. Wie sehr benötigen Sie Ihren Lieferanten? Wie sehr ist er auf Sie angewiesen? Für Sie als Unternehmer umfasst dieser Bereich die Zulieferer von Rohstoffen und Vorprodukten, aber auch Ihre eigenen Angestellten und Arbeiter!

- Rivalität (Wettbewerbsdeterminanten)

In welches Haifischbecken sind Sie geraten? Wie groß ist die Intensität des Wettbewerbs innerhalb einer Branche? Gibt es ein Branchenwachstum, oder müssen Sie in einer stagnierenden oder schrumpfenden Branche Ihrer Konkurrenz ein Stück vom Kuchen abjagen?

- Eintrittsbarrieren

Welche künstlichen oder strukturellen Hindernisse gegen den prinzipiell jederzeit möglichen Eintritt neuer Anbieter bestehen? Haben Sie als neuer Anbieter zunächst Kostennachteile oder einen hohen Investitionsbedarf? Halten andere Firmen Patente, oder gibt es staatliche Regelungen, die Ihnen den Marktzugang erschweren?

- Substitutionsgefahr

Wie einfach oder schwierig ist es für den Abnehmer, seinen angestrebten Nutzen durch branchenfremde Produkte zu befriedigen? Vielleicht haben Sie ja auch eine Idee, um ein bisher verwendetes aufwändiges Verfahren durch etwas Einfacheres zu ersetzen.

P Laserbearbeitung ersetzt Schleifen und Polieren

Mittels eines neuartigen laserbasierten Trennverfahren kann für die Herstellung bestimmter Displays auf die vorher eingesetzte aufwändige Bearbeitung mit mehreren Schleif- und Polierschritten verzichtet werden.

Das Substitutionsverfahren spart Abfall und ist kostengünstiger. Es ist die Basis eines neu gegründeten Technologieunternehmens.

Das Five-Forces-Modell zeigt das Unternehmen ganzheitlich. Es dient als Grundlage, um den früher eher stiefmütterlich behandelten Einkauf („Einkaufen kann jeder!“) als gleichrangig mit anderen Unternehmensbereichen zu etablieren.



Aufgabe: Welche fünf Kräfte wirken auf Ihr Unternehmen? Betrachten Sie alle fünf Kräfte genau, und fixieren Sie Ihr Ergebnis schriftlich.

- ✓ Sie haben ein genaues Bild des Kraftfeldes, in dem sich Ihr Unternehmen befindet.

3.1.4 Wege zum Wachstum

Beinahe jedes Unternehmen möchte seinen Marktanteil vergrößern und beständig wachsen. Dieses kann es auf zwei Arten tun (siehe Abb. 4):

1. indem es der Konkurrenz Marktanteile wegschnappt, um mehr vom bestehenden Marktvolumen abzubekommen,
2. indem es in bisher unbeackertes Terrain vorstößt, um das Marktvolumen zu vergrößern und dem vorhandenen Marktpotential anzunähern.

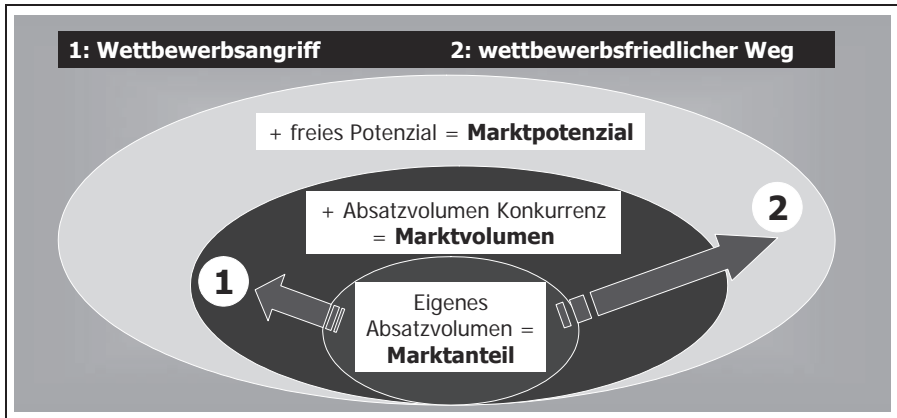


Abb. 4 Wege zu Markterschließung und Wachstum (nach Winkelmann)

Als technologieorientierter Gründer sind Sie möglicherweise in der Situation, dass es noch gar kein Marktvolumen gibt, sondern lediglich ein vage umrissenes Marktpotential. Das ist eine sehr günstige Lage! Allerdings geht es Ihnen auf vollkommen unbekanntem Terrain ähnlich wie den Entdeckern früherer Jahrhunderte: Große Schätze warten nur darauf gehö-

ben zu werden, aber überall lauern unbekannte Gefahren. In vertrauten Gewässern könnten Sie sich womöglich ruhiger bewegen, aber die Konkurrenz wäre Ihr ständiger Begleiter.

3.2 Marktabgrenzung

*„Allen alles recht getan ist eine Kunst, die niemand kann.“
(Sprichwort, anonym)*

Das Abgrenzen der von Ihrem Unternehmen künftig bedienten Märkte sollte nach mehreren Kriterien stufenweise erfolgen.

Niemand ist in der Lage, allein oder mit einem kleinen Gründerteam alle potentiellen Märkte so gut zu kennen, dass er sie erfolgreich bedienen kann.

Schlechtes Beispiel

Schlechte Geschäftsplanungen zeichnen sich dadurch aus, dass eine Vielzahl von möglichen Anwendungen in unterschiedlichen Märkten und Branchen genannt wird. Die notwendige Beschreibung des Vorteils der Leistung je Markt oder Anwendung sowie die Beschreibung des Nachfragepotentials unterbleiben aber. (Sie haben das, indem Sie Kapitel 3.1 konsequent durchgearbeitet haben, bereits besser gemacht.)

3.2.1 Nachhaltige Nachfrage?

Im ersten Schritt sind also mehrere mögliche Zielmärkte darauf hin zu scannen, welche vom möglichen nachhaltigen Nachfragevolumen her für Sie dauerhaft am attraktivsten sind. Da es bei begrenzten Mitteln und begrenzter Zeit nicht realistisch ist, eine große Zahl von Märkten so tiefgehend kennen zu lernen, wie es für einen erfolgreichen Unternehmensstart notwendig ist, sollten Sie bei Ihnen fachlich und/oder regional nahe liegenden Märkten mit der Recherche anfangen. Im Ergebnis können Sie die folgenden Fragen zu den Themen Marktvolumen, Kundennutzen und Nachhaltigkeit definitiv beantworten oder wenigstens eine begründete Einschätzung vornehmen:

- Aktuelles jährliches Marktvolumen: Wie viel gibt die Branche jährlich für Leistungen, die Sie anbieten wollen, aus?
- Welche Mitbewerber sind die Marktführer?
- Auf welche jährlichen Umsätze kommen diese?

Die Beantwortung dieser Fragen zeigt, ob es überhaupt bisher für Ihre Leistung einen Markt gibt, ob also Unternehmen bereit sind, für Angebote, die Ihrer Leistung vergleichbar sind, Geld auszugeben.

Wenn dies der Fall ist, ist das zunächst eine gute Nachricht. Sie müssen Ihre Kunden später nur überzeugen, bei Ihnen zu kaufen, nicht aber, überhaupt dafür Geld auszugeben.

Wenn es bisher keinen Markt gibt: Ist Ihr Angebot so innovativ, dass es den zukünftigen Kunden aufgrund der Vorteile sofort einleuchtet, bei Ihnen zu kaufen? Dies ist erfahrungsgemäß nur äußerst selten der Fall. Eher ist die Nische, d. h. das Nachfragepotential, so klein, dass es sich für Anbieter bisher nicht gelohnt hat, diese Nachfrage zu bedienen. Oder der zusätzliche Nutzen war bisher nicht hoch genug, um Geld auszugeben. Es kann auch sein, dass es der Kundenbranche so schlecht geht, dass auch für sinnvolle Leistungen kein Geld ausgegeben wird.

Informationen hierzu liefern die einschlägigen Branchenpublikationen der Branchenfachverbände, einschlägig branchenmäßig spezialisierte Marktforschungsinstitute und bei allgemeinen statistischen Kennziffern das Deutsche Statistische Bundesamt (www.destatis.de). Derartige Informationen sind auch durch den Besuch von Fachkongressen und Messen zu erschließen.

☐ Schließen Sie aus, dass Sie Marktnischen anstreben, die sich für Sie wirtschaftlich nicht lohnen, weil keine Zahlungsbereitschaft oder nicht genug Nachfragevolumen vorhanden sind.

Merke: Nischen sind kleine, dunkle Räume, in denen man sich kaum bewegen kann!

☐ Aber: Marktnischen können auch sehr behaglich sein, wenn sie denn klein, aber fein, d. h. technisch anspruchsvoll und auskömmlich sind. Wenig andere wird es geben, die sich dorthin verirren.

Technische Märkte bilden einen Flickenteppich von lauter Nischenmärkten!

Neben der Abschätzung des potentiellen Marktvolumens sollten Sie auch einschätzen, wie groß Ihre Chance ist, einen möglichst großen Teil vom jeweiligen Kuchen abzubekommen. Dazu müssen Sie Ihr eigenes Unternehmen aus der Sicht Ihrer Kunden betrachten, denn es geht hier um den Kundennutzen:

- In welchen Branchen schafft Ihre Technologie für Ihre Kundenunternehmen den größten Vorteil gegenüber der derzeit eingesetzten Technolo-

gie? Dies sollte physisch quantifizierbar (z. B. 20 % höhere Produktivität des Aggregats) und auch bewertbar (potentieller Bruttomehrerlös von x € pro Jahr) sein.

Dies wird Ihr Hauptargument sein, überhaupt bei Ihren Kunden als Lieferant in Betracht gezogen zu werden. Um den Nutzen zu quantifizieren und wirtschaftlich zu bewerten, müssen Sie die Einsatzgebiete Ihrer Leistung bei den Kunden gut kennen. Sie müssen wissen, wie bei den für Sie relevanten Kundenbereichen die Wertschöpfung funktioniert. Das bedingt regelmäßig, auch die Kunden-Kunden zu kennen. Letztlich wollen Sie ja Ihrem Kunden helfen, seine Leistung bestmöglich zu erbringen. Hierfür reicht in der Regel das Desktop Research nicht aus. Es ist von Vorteil, die für Sie interessanten Bereiche selbst zu kennen. Wenn dies nicht der Fall ist, sollten Sie schon in dieser Phase der Planung Kontakt zu den Fachleuten der möglichen Zielbranche aufnehmen und versuchen, möglichst viel über die Einsatzmöglichkeiten und den Nutzen bei den möglichen Kunden zu lernen.

P Kunden gesucht

Ein später sehr erfolgreiches Unternehmen im Bereich Sensorik nutzte Kontakte über den Förderkreis der Universität und bekam über diese Kontakte Zugang zu Unternehmen unterschiedlichster Art: vom Keksbäcker über Automobilzulieferer bis hin zum Stahlherzeuger. Weder der Keksbäcker noch der Stahlherzeuger sind erste Kunden geworden, aber über die persönlichen Besuche und Gespräche vor Ort war vor allem eine Einschätzung über die eingesetzte Technologie und den Nutzen des eigenen Angebots möglich.

- **Nachhaltigkeit:** Wie groß ist der mögliche Bedarf, wenn Ihre Lösung sich durchsetzt? Werden Sie so viele Lösungen verkaufen können, dass es für Sie dauerhaft interessant ist (z. B. 10 Anlagen pro Jahr je 40.000 € oder reicht es voraussichtlich nicht aus (z. B. 2 Anlagen zu je 25.000 € und keine Nachfolgeaufträge)?

Derartige Informationen können Sie über Sekundärquellen herleiten: Wie viele Aggregate dieser Art haben die möglichen Kunden im Einsatz? Wird sich die Anzahl der Produktionsstätten verringern oder werden diese verlagert? Wie lang ist die wirtschaftliche Lebensdauer Ihres Angebots im Markt? Wie viele Serviceleistungen sind wann absetzbar? Wie viel Ersatzbedarf fällt wann an?

P Beispiel aus der Umwelttechnik

Ein norddeutsches Unternehmen beherrscht ein Verfahren zur Wasserkonditionierung mittels Magnetfeldinduktion auf dem Wege der Impulstechnik. Diese dem Laien obskur anmutende Technik arbeitet reproduzierbar auf der Basis eines Wirkmechanismus, der eine rheologisch und spektrometrisch nachweisbare Veränderung der Partikelverteilung im Wasser hervorruft.

Der Gründer dieses Unternehmens lernte die Technik als selbständiger Vertreter einer Herstellerfirma in Spanien kennen. Er erkannte rasch, dass deren Wasseraufbereitungsgeräte nicht ausgereift und die Ergebnisse zwar vorhanden, aber nicht reproduzierbar waren. Außerdem war man in Märkten tätig, in denen nur kleine Anlagen und geringe Umsätze zu erzielen waren und erhebliche Konkurrenz vorhanden war (Landwirtschaft, Gastronomie).

Durch einen zufälligen Kontakt zu einem erfahrenen Kenner der Betonindustrie wurde er auf die Möglichkeiten und das Potential der Wasseraufbereitung in diesem Sektor aufmerksam. Er beschloss, ein eigenständiges Unternehmen aufzubauen, was ausschließlich im Betonsektor tätig sein sollte. Vorteile dieser Spezialisierung sind:

- keine Konkurrenz (Monopolstellung),
- großes Marktpotential (ca. 5.000 Betonwerke in Spanien, ca. 2.000 in D),
- hoher Umsatz pro Auftrag.

Um in dieser Nische erfolgreich tätig zu sein, musste der Unternehmer erhebliches Prozesswissen über die Betonindustrie erwerben und mit dem Wissen um die Wasserkonditionierung kombinieren. Dieses gelang. Mit Hilfe des speziell aufbereiteten Wassers können nunmehr in Abhängigkeit von den eingesetzten Rohmaterialien ca. 3 bis 15 % des normalerweise eingesetzten Zements und der Additive eingespart werden. Das ermöglicht Amortisationszeiten der Anlage von im Regelfall unter einem Jahr.

Die erhaltenen Informationen sollten Sie in persönlichen Branchenkontakten auf ihre Plausibilität prüfen. Zur Gewinnung von Kontakten in den gewünschten Branchen: Wenn das eigene Netzwerk nicht ausreicht, dann bieten sich Kontakte über Branchenverbände und branchenspezifische Messen und Kongresse an, um die notwendigen Fachkontakte aufzubauen. Neben den oben angesprochenen Informationen über die Nachfrage bei einzelnen Kunden sind Marktvolumen und Perspektiven des Marktes generell zu analysieren:

- Das für Sie relevante Marktvolumen unter Berücksichtigung realistischer Marktanteile sollte attraktiv sein.
- Branchentrends: Schrumpft oder expandiert die Branche in Bezug auf die Gesamtumsätze? Gibt es Preiskämpfe? Sind Fusionen absehbar?

Wer werden die Sieger sein? (Sie haben das schon in der Analyse der Unternehmenskräfte unter dem Stichwort „Rivalität (Wettbewerbsdeterminanten)“ kennen gelernt.

Produktionsverlagerungen, Standortschließungen, Übernahmen, selbst Insolvenzen sind bei großen und kleinen industriellen Kunden eher die Regel als die Ausnahme. Schon in dieser Phase sollten Sie sich in der Makroperspektive eher stabile Branchen und in der Mikroperspektive überlebensfähige Unternehmen aussuchen. Branchenstabilität wird in der einschlägigen Fachpresse, aber auch bei Wertpapier-Analysten diskutiert. Die Aktiengurus haben sich in der Regel auf wenige Branchen spezialisiert und beobachten vor allem derartige Trends, die Sie kennen müssen, um nicht auf das berühmte „tote Pferd“ zu setzen. Die Analyse der Branchentrends dient also zunächst der Vermeidung erkennbarer Risiken.

Gerade bei industriellen Basistechnologien ist ein umfassendes Scanning aller möglichen Industrien oft aus wirtschaftlichen oder zeitlichen Gründen nicht möglich. Die Erfahrung erfolgreicher Unternehmen zeigt, dass es auch nicht umfassend erforderlich ist: Oft gibt es aufgrund von Industriekontakten aus Forschungsprojekten oder früheren Arbeitsverhältnissen von Mitgesellschaftern nahe liegende Kontakte, die zuerst auf ihre Tragfähigkeit hin geprüft werden sollten.

Diese Prüfung umfasst zunächst das übliche Verarbeiten der einschlägigen Branchenfachliteratur. Dies sind weniger wissenschaftliche Journale als Periodika von Fachverbänden und weitere branchenbezogene Informationen wie Analystenberichte und Studien einschlägiger Marktforschungsinstitutionen wie Forrester oder Gartner im Bereich IT. Auch Dokumentationen von Fachkongressen und Fachmessen können wertvoll sein.

Sie sollten Ihre Ideen durch persönliche Gespräche mit Brancheninsidern auf Plausibilität und Attraktivität prüfen: Informationen dieser Art können durch

- Kontakte mit Lieferanten,
- Mitbewerbern, die räumlich oder fachlich keine direkten Konkurrenten sind,
- potentiellen Kunden (und da den Nutzern Ihres Angebots) und den
- Kunden Ihrer potentiellen Kunden gewonnen werden.

Wie kommen Sie in Kontakt? Zunächst über die schon angesprochenen persönlichen Brücken wie Alumni, Ihre Professoren, Beiräte etc. in der Hochschule, private und persönliche Beziehungen. Dann aber besonders auf Fachkongressen und Fachmessen, die, wenn gut geplant, eine Vielzahl von Kontakten in kurzer Zeit ermöglichen.

Die Frage, ob es nachhaltige Nachfrage nach Ihrer Leistung von Seiten der Zielbranchen und Zielunternehmen gibt, lässt sich nach einigen Wochen intensiver Recherche sicher nur vorläufig beantworten. Sie sollten sich einen Arbeitsplan der Informationssuche und Kontaktaufnahme machen und nach ca. acht bis zehn Wochen einen Statusbericht erstellen, in dem Sie die oben angesprochenen Fragen so weit Sie können beantworten. Mit Sicherheit werden Sie dann schon einige Branchen und Unternehmen von der Liste der nahe liegenden potentiellen Kunden streichen.

Vielleicht ergibt sich auch, dass Ihre bisherige Idee dringend zu überarbeiten ist, weil die potentiellen Kunden eine anders strukturierte Leistung wünschen. Diese Informationen werden im nächsten Abschnitt unter „Geschäftsmodell“ diskutiert. Oder Sie müssen feststellen, dass Ihre Idee wirtschaftlich keinen Erfolg verspricht. Dann müssen Sie sich konsequent von ihr verabschieden und eine bessere haben.

Vermutlich bleibt Ihnen das Themengebiet fortdauernd erhalten.

3.2.2 Wettbewerbsintensität

Beachten Sie in dieser Phase Marktstruktur und Marktgröße: Wenn große und etablierte Wettbewerber selbst Interesse an Ihren Kunden haben und aus Kundensicht auch wenigstens akzeptable Leistungen bieten können, dann müssen Sie mit Gegenwind rechnen. Ihr Markteintritt kann von etablierten Wettbewerbern auf mehr oder weniger elegante Art und Weise verhindert werden. (Im Five-Forces-Modell haben Sie Markteintrittsbarrieren bereits kennen gelernt.) Versuchen Sie zu klären, wie Wettbewerber in der Vergangenheit in den Markt gekommen sind oder – wenn dies nicht der Fall war – ob es an Abwehrmaßnahmen der Etablierten gelegen hat. Sie können in diesem Fall versuchen, auf Märkte auszuweichen, die für große Wettbewerber nicht strategisch interessant sind, aber die Ihnen genügend Potential bieten. (Willkommen in der Nische!)

Eine weitere Alternative bietet sich u. U. an: Versuchen Sie, Ihr Angebot in Kooperation mit einem etablierten Marktteilnehmer in den Markt zu bringen. Dies lässt Sie zwar in der Wertschöpfungskette und der Außenwahrnehmung nach hinten treten, bietet aber die Möglichkeit, bewährte Vertriebsnetze zu nutzen und das Risikoempfinden der Kunden zu mindern.

P Erfolg im Huckepack-Verfahren

Ein innovatives Unternehmen der Materialbearbeitungsbranche vertreibt seine spezifische Leistung unter dem Dach eines marktführenden Maschinenherstellers. Nutzen für beide: Der Maschinenhersteller bietet seinen Kunden eine echte Innovation für bestimmte Anwendungen, während das neue Unternehmen sich auf die Entwicklung des speziellen Know-hows konzentrieren kann und auf eigenen Vertrieb verzichtet.

3.2.3 Räumliche Abgrenzung

Im zweiten Schritt wird die räumliche Abgrenzung Ihres Leistungsangebots entschieden.

Hierfür sind zwei Kriterien relevant:

- Gibt es vom Markt her eine Notwendigkeit, eine Mindestmarktgröße zu bedienen?

Dies ist dann der Fall, wenn Sie ein nachhaltiges Nachfragevolumen beispielsweise im deutschsprachigen Raum nicht realisieren können. Wenn die Produktion der für Sie interessanten Kunden im Wesentlichen im Fernen Osten stattfindet, werden Sie keine Wahl haben, als sich später bei der Planung des Vertriebs und des Markteintritts eine kundenbezogene Lösung zu überlegen. In der Folge werden Sie möglicherweise aber auch Ihre Grundsatzentscheidungen, mit wem und in welcher Größe und mit wie viel Kapitaleinsatz Sie starten wollten, überdenken müssen. Hier ist auch die gezielte Hilfe eines branchenerfahrenen Coaches und/oder die Aufnahme von Partnern mit einschlägiger vertrieblicher Erfahrung in Branche und Region anzuraten. Solche Personen finden Sie beispielsweise über die Förderinstitute des Bundes (KfW-Mittelstandsbank), der Länder (z.B. NBank) oder Kreditinstitute bzw. regionale Fördergesellschaften, die technologiekompetent aufgestellt sind (z. B. hannoverimpuls GmbH), sowie über die Business-Angel-Netzwerke.

- Ist die Wirtschaftlichkeit abhängig von der Entfernung zum Kunden?

Räumliche Eingrenzung Ihres Angebots ist vor allem bei serviceintensiven Leistungen sinnvoll, u. U. auch erforderlich, wenn Sie oft bei Kunden persönlich präsent sein müssen und ggf. vor Ort leisten. Geschäftskonzepte mit starker Ingenieurbüro-Ausrichtung sollten festlegen, in welchem Radius Kunden bereit sind, die entstehenden Kosten zu tragen. Dies ist bei Hochtechnologiespezialisten eher zu erwarten als bei „allgemeinen Fabrik-

optimisieren“. Wenn Sie Tagessätze abrechnen, sollten Sie darauf achten, in räumlicher Nähe zu arbeiten, also auf Dauer die Zahl der abrechenbaren Tagewerke zu maximieren.

(Nur ganz wenigen Unternehmen gelingt es, sich bereits die Anreise voll vergüten zu lassen.)

P Bedeutung der Kundennähe

Ein im Umland von Hannover ansässiger freiberuflich tätiger Vertriebscoach für den B2B-Bereich hatte ursprünglich vor, bundesweit tätig zu werden. Es stellte sich heraus, dass sich das einfach nicht lohnte. Die Reisekosten wurden von den Kunden nicht übernommen, und die Einsätze waren zu kurz, um sie wieder „einzuspielen“. Außerdem konnten dringende Kundenwünsche schlecht befriedigt und die Kontaktpflege zum Kunden nicht gewährleistet werden. Der Freiberufler konzentriert sich nunmehr auf den engeren Umkreis seines Wohnortes (bis zu ca. 100 km Entfernung).

Merke: „All business is local!“

3.2.4 Mikrosegmentierung

Im dritten Schritt sollten unter den möglichen Kunden Ihrer Zielbranchen die für Sie attraktivsten Typen von Kunden definiert werden. Diese Eingrenzung kann zunächst nach Unternehmensgröße, Position im Wettbewerb und räumlichen Kriterien erfolgen. Im Ergebnis werden Sie nicht nur das Segment, sondern auch eine Liste derjenigen Kunden erarbeiten, die

- nachhaltig Aufträge versprechen (notwendige Bedingung) und
- die für Sie am ehesten für einen Auftrag zu motivieren sind (hinreichende Bedingung). Dies ist beispielsweise gegeben, wenn Sie direkte Kontakte zur Fachebene bei Ihren potentiellen Kunden haben und dort Interesse für Ihre Leistung wecken können.

Diese erste Auswahl nahe liegender Kunden ist die Basis Ihrer später zu entwickelnden Markteintrittsstrategie.

P Die Grenzen des Wachstums

Marktgröße und Marktpotential sind so spezifisch wie möglich zu quantifizieren. Bei realistischer Einschätzung Ihres Kundennutzens können Sie auf Ihr (Umsatz-) Potential im Markt schließen.

Achten Sie darauf, dass es Ihnen nicht so geht wie einem florierenden Software-Unternehmen. Es hat seinen sehr eng definierten Markt in einer bestimmten Branche inzwischen so gut durchdrungen, dass das Neugeschäft dort als Umsatzträger nicht mehr ausreicht. Die alten Systeme laufen über viele Jahre, und die Software muss nur gelegentlich aktualisiert werden. Der Verkauf neuer Systeme stoppt. Auf Grund der bisher engen Spezialisierung besteht ein erheblicher zeitlicher Vorlauf bis zur erfolgreichen Ausweitung des Geschäfts auf weitere Branchen.



Wählen Sie den Markt nicht zu eng. Bei Konzentration auf einen bestimmten Markt sind u. U. dem Wachstum enge Grenzen gesetzt. Auch im Falle einer Branchenkrise haben Sie nur wenige Ausweichmöglichkeiten. Auf der anderen Seite müssen Sie aus Kapazitäts- und Wirtschaftlichkeitsgründen Synergien nutzen: Es ist nicht sinnvoll, von Beginn an in mehreren unverbundenen Branchen mit mehreren völlig verschiedenen Leistungen präsent zu sein. Oft ist die räumliche Ausdehnung des Geschäftsgebiets zu erwägen: Ist es sinnvoll, sich auf Deutschland zu beschränken?

3.2.5 Zwischenergebnis Marktabgrenzung

Den Aspekt der Marktabgrenzung haben Sie vorläufig bewältigt, wenn Sie folgende Aspekte klar definiert haben:

- Zielbranchen im engeren Sinne, z. B. Autozulieferer im Bereich Elektronik.
- Regionale Abgrenzung, z. B. deutscher Sprachraum.
- Quantitativ, z. B.
 - „Zielbranche hat 10 große und 250 kleinere und mittlere Unternehmen. Sie setzte im vergangenen Jahr ca. xx Mrd. € um. Branchenreporte prognostizieren ein weiteres Wachstum der Autoelektronik von ca. x Prozent pro Jahr. Unsere Hauptwettbewerber sind die Firmen A, B, C, D und E mit geschätzten jährlichen Umsätze von x €.“
 - „Unser Produkt kann bei den Großen der Branche maximal 50-mal eingesetzt werden. Ersatzbedarf dauerhaft: 5 Stück pro Jahr pro Großunternehmen.“

- „Wir konzentrieren uns auf große und technologieführende Anbieter, die wir als Referenzkunden vorzeigen möchten. Dies sind die Firmen A, B, C... Zu drei dieser Firmen gibt es persönliche Kontakte.“
- „Unser Marktpotential auf diesem Markt beträgt x T€, das sind z. B. 10 % Prozent der bisher von den Hauptwettbewerbern getätigten Umsätze.“

Nehmen Sie diese Informationen als Arbeitsgrundlage für Ihre weitere Planung. Es wird sich zeigen, dass mit der weiteren Präzisierung des nun anzusprechenden Geschäftsmodells und der Preise und Mengen auch die Segmentierung wieder zu überarbeiten sein wird.

3.3 Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell beschreibt drei wesentliche Aspekte Ihres geplanten Geschäftes:

- Welchen Nutzen stiftet Ihr Angebot beim Kunden? (value proposition)
- Wie wird die Leistung erstellt? Welchen Teil der Wertschöpfungskette des Kunden übernehmen Sie? (Architektur der Wertschöpfung)
- Womit genau verdienen Sie Ihr Geld? (Ertragsmodell)

Kunden im Technologiebereich kaufen in den wenigsten Fällen nur ein Produkt. Kunden kaufen – auch wenn Produkte im Spiel sind – eine Lösung oder eine Verbesserung der bisherigen Lösung einer betrieblichen Aufgabenstellung. Um eine Lösung anbieten zu können, muss man die Probleme des Kunden nicht nur inhaltlich kennen, man muss sie auch physisch quantifizieren und monetär bewerten können. Kunden, die mit Ihrer Hilfe eine Aufgabe bewältigen möchten, stehen vor dem Risiko, ob es Ihr Unternehmen morgen noch gibt, wenn Unterstützung oder Anpassungen erforderlich sind.

In diesem Abschnitt sollten Sie auch entscheiden, was genau Sie künftig selbst anbieten bzw. erstellen möchten und was nicht. Womit genau möchten Sie in Zukunft Geld verdienen? Das so genannte Geschäftsmodell ist das Ergebnis dieser Überlegungen.

Nach Bearbeitung dieses Themenbereiches sollten Sie klar definieren können,

- welche Leistungsbündel (z. B. Produkte plus Software plus Dienstleistungen plus Garantien) Sie für
- welche Kunden in
- welchem Umfang

erbringen müssen, um für Ihre Kunden als Lieferant überhaupt in Betracht zu kommen. Dabei wird deutlich werden, in welchen Bereichen Sie u. U. sich oder Ihr Team noch verstärken müssen, um die erforderliche Kompetenz abbilden zu können.

Wenn Sie sich entscheiden, bestimmte Teile Ihrer Leistung von Dritten zuliefern oder erledigen zu lassen, dann sind diese Bereiche und die Qualitätssteuerung jetzt im Vorfeld zu planen. Dabei geht es um Aspekte der Lieferfähigkeit, der Qualität, der Verrechnung und der Zuverlässigkeit Ihren Kunden gegenüber, für die Sie ja einstehen müssen.

- ❏ Machen Sie sich ganz klar, dass der Hinweis: „Das hat aber mein Lieferant X verbrochen!“ bei Ihren Kunden nicht gut ankommen wird und Ihre Lage nicht verbessert.

So genannte Service Level Agreements gewinnen einen immer höheren Stellenwert. In diesen Vereinbarungen werden Leistungen genau definiert. Bei negativen Abweichungen werden in der Regel Vertragsstrafen festgelegt. Je zeitkritischer der Produktionsprozess bei Ihren Kunden ist, desto wichtiger ist der Aspekt der Zuverlässigkeit bei Ihrer Leistung. Diese ist im Vorfeld sicherzustellen.

- ❏ Es kann sinnvoll sein, sich Teile oder Dienstleistungen wie Software von Ihnen nahe stehenden Hochschulinstituten zuliefern zu lassen. Sie sollten aber auch vertraglich großen Wert auf terminliche Liefertreue legen. Bei Ihren Kunden ist dies ein herausragendes (Wieder-) Kaufkriterium. Hochschulen und ihre (An-) Institute haben erfahrungsgemäß Termindruck von verschiedenen Seiten wie Forschungsprojekte, Publikationen, eigene Dissertationen, Habilitationen. Passen Sie auf, dass Sie in der Priorität nicht hinten stehen. Ihre Kunden haben dafür überhaupt kein Verständnis.

Von erfolgreichen Technologieunternehmen wird dieser Teil der Unternehmensplanung als mit der wichtigste benannt. Vielfach muss schon in der frühen Phase des Unternehmens das Geschäftsmodell geändert werden: Es zeigt sich, dass die Kunden auf bestimmte Elemente Ihrer Leistung besonderen Wert legen. Im Extremfall entwickeln Sie ein Angebot, das wesentliche Anforderungen des Kunden nicht beinhaltet oder das aus Kundensicht nur einen nebensächlichen Vorteil bietet.

P Fiktives Beispiel

Sie haben ein neues, besonders standfestes Laserinstrument entwickelt, das Sie herstellen und vertreiben möchten. Ursprünglich wollten Sie Gerät plus Software in kleinen Serien liefern. Nach vielen Gesprächen mit potentiellen Kunden stellen Sie Folgendes fest: Ihre Industriekunden möchten nicht nur Ihren neuen Laser, Sie möchten auch die Steuerung und die Einpassung in den Produktionsprozess sowie eine Servicegarantie, dass bei Stillstand binnen vier Stunden jemand vor Ort ist. Außerdem wird Wert auf die Einbindung in die Prozesssteuerung der gesamten Produktionsstraße gelegt.

Diese Anforderungen erfordern, dass Sie neu überdenken, ob Sie beispielsweise selbst dieses Bündel anbieten wollen und können oder ob Sie als Gerätelieferant an einen „Bündler“ liefern.

Die Konsequenz kann sein, dass Ihre technische Leistung überall gewürdigt wird, aber niemand dafür bezahlen möchte. Gegen diese Gefahr sollten Sie versuchen sich weitgehend abzusichern.

B Die Erfahrung zeigt, dass ein gutes Drittel der Technologieunternehmer nach einigen Jahren ein anderes Angebot vorhält als das, mit dem sie gestartet sind.

Um diesen Themenkomplex zu bearbeiten, müssen Sie wissen, welche Kunden Sie demnächst bedienen möchten.

3.3.1 Kundennutzen präzisieren

Wie genau optimieren Sie mit Ihrer Leistung die Wertschöpfung, die Ihr Kunde wiederum für seine Kunden erbringt? Sie helfen ihm, erfolgreicher auf seinen Märkten tätig zu sein. Um dies tun zu können, müssen Sie Ihren Platz in der Wertschöpfungskette Ihrer Kunden oder Ihre Rolle beim Design der Wertschöpfungskette Ihrer Kunden sehr genau kennen. Wofür setzen Ihre Kunden Ihr Angebot genau ein, und welche konkreten Vorteile sprechen für Ihr Produkt bzw. Ihre Leistung

- gegenüber der derzeit eingesetzten Technologie oder
- gegenüber Angeboten der Wettbewerber oder
- gegenüber Eigenentwicklungen des Kunden?

Nachdem Sie festgelegt haben, welche Kunden aus welchen Branchen Sie bedienen möchten, beschreiben Sie jetzt präzise,

- in welchen Prozessen,
- zu welchen Anlässen und
- in welcher Frequenz

Ihre Leistung typischerweise gekauft und verwendet wird.

Was genau wird durch Ihre Leistung schneller, preiswerter, qualitativ besser?

- Präzisieren und quantifizieren Sie diese Aspekte, so gut Sie können.
- Beschreiben Sie auch die Wettbewerber und deren Leistung.

Wenn Sie meinen, dass es für Ihre Leistung keinen Wettbewerb gibt, dann unterschätzen Sie nicht die Möglichkeit, dass Ihre Kunden unter Umständen diese Leistungen auch selbst erstellen oder schlicht darauf verzichten können.

Wenn Sie nicht genau wissen, ob es Wettbewerber gibt, sollten Sie nicht behaupten, es gäbe keine: Seien Sie ehrlich zu sich, und notieren Sie sich dies als Merkposten für Ihre nächsten Messebesuche oder Branchenkontakte.

Vergleichen Sie systematisch Ihre Leistungsmerkmale (Vorteile Ihrer Leistung gegenüber der Ist-Situation) mit den Leistungsmerkmalen des Wettbewerbs. Für die qualitative und preisliche Positionierung Ihres Angebots ist dies eine entscheidende Grundlage. Nutzen Sie nicht lediglich die üblichen Datenblätter, um Leistungsfähigkeit zu zeigen, sondern auch zusätzliche klare unmissverständliche Leistungsversprechen, die Sie einhalten können und müssen. Dies betrifft Kriterien wie Schnelligkeit bei der Lieferung, Gewährleistung, Service Level im Reparaturfall. Beachten Sie, dass Kunden Zusagen tatsächlich ernst nehmen und dass das Nicht-Einhalten dieser Zusagen in aller Regel Geld kostet. Deshalb sollten Sie Prozesse und Fachebene bei den potentiellen Kunden so gut kennen, dass Sie beurteilen können, auf welche Leistungsattribute besonderer Wert gelegt wird. Versuchen Sie, bei diesen kaufentscheidenden Kriterien besser zu sein als der Wettbewerb.

Auch wenn Ihr Angebot „unvergleichlich innovativ“ ist, werden Sie es schwerer haben, Geschäftskunden zum Kauf zu motivieren, als bei der Lieferung einer Ersatzbeschaffung. Bei Erstbestellungen wird der Nutzen Ihres Angebots von vielen Beteiligten kritisch hinterfragt. In schlechten Businessplänen wird eine Alleinstellung in der Regel behauptet, aber nicht plausibel begründet. Es gibt in aller Regel auch Verfahren, die auf anderen Wegen das gewünschte Ergebnis bringen; auch hieraus können Wettbewerber erwachsen. Ihr Angebot muss belegen, dass die „innovative Sprunghöhe“ einen Umstieg von bisherigen Verfahren und Lieferanten wirtschaftlich (in € pro Leistungs- oder Zeiteinheit) rechtfertigt.



Wer seinen betriebswirtschaftlich als KKV (komparativen Konkurrenzvorteil) oder USP (unique selling proposition) bezeichneten Wettbewerbsvorteil nicht in den für Kunden wichtigen Kriterien zu formulieren weiß, dem fällt erfahrungsgemäß nur noch ein, eben 15 oder 20 Prozent günstiger zu sein als die Wettbewerber. Die meisten Gründer wissen nicht, dass sie sich diese Großzügigkeit gar nicht leisten können. (siehe Abschnitt „Preise und Mengen“).

Wenn Sie ein den Wettbewerbern sehr ähnliches Angebot vorhalten, das in anderer Form schon vom Kunden genutzt wird, dann handelt es sich mehr oder weniger um modifizierte Ersatzbeschaffungen, die beim Käufer intern weniger stark geprüft werden und einen kürzeren Vorlauf haben. Bei sehr vergleichbaren Angeboten nimmt auch die Bedeutung des „Nasenfaktors“ zu. Über in der Planungsphase aufgebautes Vertrauen lassen sich Entscheidungen positiv beeinflussen. Merke: Ihr potentieller Kunde investiert mit jedem Kontakt und jedem Gespräch vor dem Kauf schon in die Geschäftsbeziehung.

Wichtigste Entscheidungskriterien beim Kauf sind regelmäßig:

- Qualität der Produkte und Dienstleistungen
- Pünktlichkeit der Lieferung
- Ehrlichkeit, Verlässlichkeit
- konkurrenzfähige Preise.

Viele dieser Aspekte drücken ein wahrgenommenes Risiko beim Käufer bzw. Nutzer aus, das bei neuen Lieferanten vorhanden ist. Auch in diesen Kategorien müssen Sie Ihre Angebote positionieren, um das wahrgenommene Kaufrisiko zu mindern.



Kundennutzen ist in der Praxis zu Recht das wirtschaftliche Thema bei der Gründungsplanung: 81% der befragten Gründer haben sich ab Anfang der Gründung nachhaltig mit diesem Thema beschäftigt.

3.3.2 Womit verdienen Sie wirklich Ihr Geld?

Nehmen wir an, Sie haben sich gründlich überlegt, welche Produkte Sie auf den Markt bringen. Sie haben außerdem recherchiert, welche Dienst- bzw. Serviceleistungen Ihre Kunden zwingend von Ihnen erwarten. Außerdem haben Sie ein Konzept, welche Dienstleistungen Ihre Kunden gerne zusätzlich von Ihnen in Anspruch nehmen wollen. Fein! Oder: So weit, so gut.

Jetzt bleibt nur noch die Frage zu klären: Womit verdienen Sie Ihr Geld? Hiermit ist nicht gemeint, wie Sie Preise und Mengen kalkulieren; dazu erfahren Sie Näheres in Kapitel 4. Hier geht es noch um das Geschäftsmodell. Es gilt insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Dienstleistungen wollen Sie unentgeltlich erbringen, also als Service deklarieren? (Hinweis: Die Kosten dafür müssen Sie anderweitig aufschlagen. Auch die Apothekenrundschaue zahlt Ihr Apotheker natürlich letztlich *nicht* für Sie!)
- Wollen Sie Ihr Geld hauptsächlich mit dem Produkt oder dem Aftermarket, also nach dem eigentlichen Verkauf zu erbringenden Dienstleistungen erzielen?

P Geld verdienen im Aftermarket

Viele Unternehmen des Maschinenbaus liefern ihre Maschinen gerade einmal kostendeckend aus. Sie sehen dies als sicheren Einstieg in ein sehr lukratives Geschäft aus Wartung, Instandhaltung, Ersatzteillieferungen, Ausrüstung mit speziellen Werkzeugen etc.

Ein mittelständischer Kunststoffmaschinen-Hersteller agierte in den 1980er Jahren sehr erfolgreich auf dem Gebiet der ehemaligen Sowjetunion. Nach relativ preiswerten Maschinen folgten sehr viele dringend benötigte Ersatzteile, deren Preise umgekehrt proportional zu ihrer Verfügbarkeit im Ostblock waren. So lange das Sowjetreich existierte, florierte also auch das Unternehmen ...

3.3.3 Referenzkunden

Im positiven, aber nicht typischen Fall gibt es bereits Nachfrage: Ein Unternehmen zeigt Interesse und bittet Sie um ein Angebot. Das ist erfreulich, weil für Ihr Angebot offenbar Bedarf besteht.

Der wichtigste Aspekt ist, dass Sie Dritten zeigen können, dass Ihre Leistung tatsächlich zuverlässig funktioniert. Gerade bei innovativen Produkten ist es von Vorteil, gemeinsam mit einem oder mehreren industriellen Partnern Ihr Produkt so anzupassen, dass es bei den Kunden deren Anforderungen entsprechend läuft.

Bei dieser Gelegenheit sind die Schwachstellen auf dem Weg vom Laborprototyp zum industriereifen Produkt zu beseitigen.

Dieser Fall ist aber in Bezug auf die Preisbildung Ihres Angebots besonders kritisch: Auf der einen Seite sind Kunden, die zunächst Fehler

tolerieren und aktiv an der Entwicklung mitwirken, nicht so zahlungswillig wie Sie es in der Startphase Ihres Unternehmen benötigen würden. Auf der anderen Seite leisten diese Partner ja auch. Die Kunst ist, diese Kunden nicht ans Nichtzahlen oder „low budget“ zu gewöhnen. Diesem Aspekt ist ein eigener Abschnitt gewidmet.

Auch im Fall eines Erst- oder Referenzkunden werden Sie von einem Kunden auf Dauer nicht leben können und sollten das tun, was im Normalfall zunächst angesagt ist: Umhören, wo Ihr Angebot benötigt werden könnte. In den meisten Fällen ist es sinnvoll, schon vor dem offiziellen Start das nahe liegende zu tun: Vorhandene Ansprechpartner aus Forschungsk Kooperationen befragen, Studienfreunde und Alumni kontaktieren, persönliche Kontakte aktivieren. In dieser Phase der Gründungsplanung müssen Sie bereit sein, von anderen eine Gefälligkeit zu erbitten und zur Not auch lästig zu fallen.

Falls Sie einen Großkunden haben, sollten Sie trotzdem weitere Kunden suchen, da langfristig eine Abhängigkeit von einem Großkunden nicht ratsam ist. Auch Großkunden können insolvent werden oder von anderen Unternehmen übernommen werden. Gerade bei Großkunden kann das Beschaffungswesen mit personellen Neubesetzungen plötzlich so geändert werden, dass Sie nicht mehr zum Zug kommen. Dieser Aspekt der weiteren Kundenakquise muss bei der Markteintrittsstrategie sauber mit geplant werden.

Manchmal kommen die ersten Aufträge nicht mit dem Hauptprodukt in der gewünschten Branche, sondern mit Dienstleistungen, die Sie selbst bei der Planung eher als Ergänzung gesehen hatten. Dann ist recht schnell zu prüfen:

- Lässt sich damit nachhaltig Geld verdienen, oder investieren Sie Ihre knappe Kapazität in wenig ertragreiche Bereiche?
- Können diese Nebenleistungen Türen zu Kunden für das Hauptangebot öffnen?
- Können und sollen diese Leistungen Hauptleistungen des neuen Unternehmens werden?

3.3.4 Kundenstrategie und Kaufprozess

Wohin bewegen sich Ihre Kunden strategisch? Wie können Sie den Kunden helfen, seine Ziele besser zu erreichen? Diese Fragestellung sollten Sie sowohl in Bezug auf allgemeine Branchentrends als auch auf die Strategie einzelner Kundenunternehmen beantworten können, damit Sie Ihren Kunden den Wert Ihrer Leistungen auch aus deren Perspektive verdeutlichen können.

Ihre Chancen, wirklich bedarfsgerecht anzubieten und einen Auftrag zu erhalten, sind umso besser, je genauer Sie Ziele dieser Kunden und deren Strategien zur Erreichung dieser Ziele kennen.

Bitte beachten Sie, dass Kaufentscheidungen für Neubeschaffungen namentlich in größeren Unternehmen und insbesondere in Industrieunternehmen nahezu immer von mehreren Beteiligten getroffen werden, die unterschiedliche Rollen spielen.

In Analogie zur Mathematik ausgedrückt ist das fachliche Überzeugen der Nutzer im Kundenunternehmen von den Vorteilen Ihrer Leistung eine notwendige Bedingung für die Auftragserteilung. Sie ist aber allein oft nicht hinreichend: Die Kaufentscheidung wird in der Regel nicht vom Nutzer oder Anwender Ihrer Leistung allein getroffen. Besonders bei der Entscheidung über Neuanschaffungen oder bei erstmaliger Auftragsvergabe wird diese zwar vom fachlich zuständigen Nutzer vorbereitet. Sie wird aber von anderen mit beeinflusst: Hier wirken andere Bereiche der Technik, Vorgesetzte wie auch Einkaufsmanager mit.

Die Beteiligten am Kaufprozess haben zum Teil unterschiedliche Ziele, Prioritäten und auch Durchsetzungsfähigkeit. Wenn Sie als Anbieter einer Leistung mit nur wenigen industriellen Kunden zu tun haben, sollten Sie versuchen, dieses Geflecht und auch den Ablauf der Kaufentscheidung zu durchdringen und Ihre Botschaften so formulieren, dass die wichtigen Beteiligten am Kaufentscheidungsprozess den Nutzen Ihres Angebots – auch in Euro und Cent – einschätzen können. Zudem sollten Sie Argumente formulieren, die die Risiken der Kaufentscheidung für alle Beteiligten mindern.

Das fachlich als Buying Center bezeichnete Geflecht sollten Sie bei wichtigen größeren Kunden schon in der Anbahnungsphase versuchen zu durchschauen. Näheres dazu finden Sie in Kapitel D.5.3. Üblicherweise wird der Kontakt über fachliche Nutzer Ihrer Leistung hergestellt, ohne deren Unterstützung Sie auch bei den übrigen Beteiligten nicht weiterkommen werden.

P Beziehungsmanagement

Ein IT-Dienstleister für größere Dienstleistungsunternehmen legt großen Wert darauf, die strategischen und operativen Ziele des Top-Managements und die handelnden Personen zu kennen. Hintergrund: In dieser Branche gibt es erheblichen wirtschaftlich bedingten Fusions- bzw. Kooperationsdruck. Risiko: Wenn wichtige Kunden von Nicht-Kunden übernommen werden, droht Auftragsverlust. Lösung: Kundenstrategie der Unabhängigkeit und Kooperation verstehen und das Management in seinen Strategien unterstützen.

Versuchen Sie, so früh wie möglich schon während der Entwicklungsphase in Kontakt mit den Wunschkunden zu treten und die handelnden Personen und Entscheidungswege nach und nach zu erfragen. Das gelingt bei innovativen Angeboten, die als Forschungsk Kooperation gestartet sind, besser als bei möglichen Kunden, die Sie „kalt“ ansprechen. Manche Unternehmen lassen auch derartige Kontakte nicht zu, sondern bitten erst um ein Angebot, wenn die Leistung verfügbar ist.



Der Zeitbedarf für den Kaufentscheidungsprozess bei Kunden wird bei Neugründungen regelmäßig stark unterschätzt. Man kann davon ausgehen, dass bei einer Neubeschaffung wenigstens sechs Monate ins Land gehen. Gespräche führen, immer wieder modifizierte Angebote erstellen, Pflichtenhefte überarbeiten: Diese Aktivitäten sind zeitaufwändig. Wenn aber der Auftrag einmal erteilt wurde, dann steht der Liefertermin wie zu Anfang der ersten Gespräche. Hierauf muss ein neues Unternehmen insofern eingerichtet sein: Die Leistung ist schnell und unter hohem Zeitdruck zu erbringen. Umsätze fließen meist erst nach Lieferung. Kosten entstehen früher und sind vorzufinanzieren. Hierzu weiteres im Aspekt „Preise“.

Am Ende Ihrer Planung stehen bei diesem Aspekt Beschreibungen

- ✓ der Entscheidungssituation Ihrer wichtigsten Zielkunden,
- ✓ der Struktur des Kaufprozesses,
- ✓ der Rollen der Beteiligten,
- ✓ des zeitlichen Ablaufs bei den ersten Kunden (realistische Einschätzung).

3.3.5 *Make or buy?*

Sie müssen entscheiden, wie genau Sie Ihre Leistung erstellen möchten. Diese Entscheidung ergibt sich zum einen aus der Notwendigkeit, zu wettbewerbsfähigen Preisen liefern zu müssen. Zum anderen kann es gut sein, dass Ihr vorläufiges Geschäftsmodell erfordert, Elemente anzubieten, die nicht in Ihre Kernkompetenz fallen, sondern die Dritte effizienter und qualitativ hochwertiger zuliefern können. Folgende Fragen sind also zu beantworten:

- Wer liefert Ihnen zu?
- Wie stellen Sie Qualität und Pünktlichkeit sicher?

Die Bearbeitung dieses Aspekts wird Sie durchgängig beschäftigen, sobald Rand- und Anfangsbedingungen geklärt und eine grundsätzliche Go-Entscheidung, mit der weiteren Planung fortzufahren, getroffen wurde.

Geschäftskunden (B2B) haben lange Vorlauf- und Entscheidungswege. Erfahrungsgemäß wird mehrere Monate lang verhandelt. Der Liefertermin bleibt aber fest. Deshalb kommt in der Phase der Leistungserstellung erheblicher zeitlicher Druck auf Sie zu. Stellen Sie sicher, dass Sie im Zweifel sehr kurzfristig lieferfähig sind. Das heißt konkret: Sie müssen die möglichen Lieferanten im weitesten Sinne frühzeitig auswählen, deren Qualität und Kapazität kennen und einschätzen, mit welchem zeitlichen Vorlauf diese lieferfähig sind. Kontaktaufnahme zu dem Zeitpunkt Ihrer Kundengespräche, wenn Mengengerüst, Liefertermin und ungefähres Lastenheft feststehen, ist angebracht. Preise von Zulieferern unterscheiden sich zum Teil erheblich. „Im Einkauf liegt der Gewinn“ ist ein bewährter alter Kaufmannsspruch. Insbesondere bei standardisierbaren Vorleistungen sollte entweder über (Internet-) Auktionen oder mit Hilfe von professionellen Einkäufern (die auf Provisionsbasis arbeiten) ein Sie wettbewerbsfähig machender Preis vereinbart werden. Je individueller die Vorleistung, desto weniger kommt es auf den Preis und desto mehr auf die garantierte Qualität an.

Die Abhängigkeit von einem Lieferanten kann gefährlich werden, wenn dieser aufgrund anderer Verpflichtungen nicht rechtzeitig verfügbar ist.



Für Gründungen aus Hochschulen ergibt sich ein Sonderproblem, wenn Sie auf Vorleistungen Ihrer ehemaligen Kollegen in Instituten oder An-Instituten angewiesen sind. Gründer aus dieser Situation berichten vielfach, dass zeitliche Liefertreue in diesem Fall ein Problem sein kann. Hintergrund: Die eigentliche Institutstätigkeit, die Dissertation rangieren vor derartigen Anliegen, auch wenn sie bezahlt werden.

3.3.6 *Zwischenergebnis Geschäftsmodell*

Ein erstes Zwischenergebnis, das in Ihrem Geschäftsplan detailliert zu schildern ist, kann je nach Vorkenntnis nach ca. drei bis vier Monaten vorhanden sein. Gründerteams, die erfahrene Brancheninsider aus der Kundenbranche haben, können erfahrungsgemäß viel Planungszeit sparen und die Risiken aus dem Markt („Schöne Idee, aber dafür wollen wir kein Geld ausgeben“) begrenzen.

Am Ende dieses Abschnitts haben Sie herausgearbeitet:

- ✓ für welche Arten von Kunden Sie tätig werden möchten (Segmentierung nach Branche, Region, ...)

Für diese Kundengruppen, die durchaus in mehrere Segmente unterteilt werden können, können Sie auch

- ✓ quantitativ (physikalisch und monetär) den Nutzen beziffern, den Ihr Angebot beim Kunden verursacht,
- ✓ beschreiben, welchen Teil der Wertschöpfung Ihrer Kunden Sie genau übernehmen und
- ✓ beschreiben, worin der Vorteil Ihres Angebots gegenüber dem der Konkurrenz liegt,
- ✓ benennen, womit Sie im Wesentlichen Ihr Geld verdienen wollen (Produkt oder Aftermarket).

Sie haben sich Gedanken über Ihren Vertrieb gemacht und sind aktiv geworden. Daher

- ✓ kennen Sie den grundsätzlichen Kaufentscheidungsprozess in der Branche bzw. in wichtigen Unternehmen,
- ✓ haben Sie mit den ersten potentiellen Kunden Kontakt aufgenommen und können Bedarf und Kaufbereitschaft einschätzen und haben einen möglichen Liefertermin,
- ✓ haben Sie erfolglose Kontaktaufnahmen ausgewertet und Ihre Zielkundensegmente sowie Ihr Leistungsangebot entsprechend überarbeitet,
- ✓ kennen Sie die möglichen Kaufhindernisse.

Sie können Ihre geforderte Leistung mit großer Sicherheit auch erbringen, denn:

- ✓ Sie haben eine klare Vorstellung darüber, wie Ihre Leistung konkret zu beschreiben ist und welche Teile Ihrer Leistung von Zulieferern kommen sollen,
- ✓ Sie kennen Ihre möglichen Zulieferer, deren Kapazität, Qualität und Vorlauf und haben eine ungefähre Preisvorstellung über die Ihnen entstehenden Kosten.

Am Ende dieser ersten Runde zur Definition Ihres Geschäftsmodells sollten Sie die Grundsatzannahmen, die Sie unter „Persönliche Entscheidungen“ getroffen haben, überdenken.

- ✓ Passt die Rolle, die Sie sich zu Beginn zugedacht haben, noch zu dem Geschäftsmodell, dass Sie nach Information und Kontakt mit potentiellen Kunden entwickelt haben? Reicht die Personaldecke der Gesellschafter? Reichen die finanziellen Ressourcen? Entspricht Ihr Tätigkeitsprofil dem, was Sie ursprünglich tun wollten?

Die unter „Geschäftsmodell“ ermittelten Daten und plausiblen Schätzungen benötigen Sie zwingend, um Ihre Preiskalkulation qualifiziert durchführen zu können. Bei der mittlerweile in den meisten Fällen schon erfolgten Kontaktaufnahme mit potentiellen Kunden ist es zunächst um die

Kundenanforderungen an Ihre Leistung gegangen. Das Thema „Preis“ haben Sie eher von Kundenseite als Kundenvorstellung, Budget, Obergrenze etc. gehört und sich selbst nicht allzu sehr festgelegt. Diese Rahmenbedingungen von Seiten der potentiellen Kunden sind aber für Sie extrem wichtig, weil Sie im nächsten logischen Abschnitt Ihrer Unternehmensplanung binnen derartiger (Ober-)Grenzen planen müssen und klären müssen, ob Sie zu den Konditionen überhaupt anbieten können.

P Die Kunden wollen uns, aber für andere Leistungen, als wir geplant hatten

Den Gründern OSIF GmbH aus Garbsen war von Anfang an klar, dass sie mit der einer Beschränkung ihres Angebotes auf Fertigung und Vertrieb der selbst entwickelten Anlagen nicht wirtschaftlich zurechtkommen würden. Deshalb hat man von Beginn an den Kunden auch Entwicklungsleistungen auf Basis der beherrschten Technologie angeboten. Die im ersten halben Jahr marktreif entwickelte Referenzanlage zeigte dann auch, dass die Firma ihr Metier beherrscht. Es kamen wie erwartet Nachfragen und Aufträge zu der Anlage, und zum Engineering. Die Referenzanlage zeigte den Kunden, dass die Firma in der Lage ist, spezifische Problemstellungen in ihrem Segment zu lösen. Insofern hat sich das „Zwei-Beine-Geschäftsmodell“ nicht nur bewährt, sondern es kamen zusätzlich Nachfragen, Kunden beim Qualitätsmanagement technisch zu beraten. Daher bietet die Firma inzwischen als drittes Standbein auch Consulting-Leistungen an.

Überlegungen zur eigentlichen Kernkompetenz (Anlagen und Engineering) haben zu einem klar definierten Geschäftsmodell geführt. Das Eindringen in den Markt und Kundenwünsche haben zu einer Erweiterung des Angebots in eine Richtung, die die Kernkompetenz nutzt und zusätzliche Erträge schafft, zur Folge gehabt.

3.4 Informationen

Als erste Einführung in Markt und Marketing sind die Infoletter Gründerzeiten Nr. 26 Brancheninformationen

http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/publikationen/gruenderzeiten/gz_26.pdf

und Gründerzeiten Nr. 20 Marketing

http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/publikationen/gruenderzeiten/gz_20.pdf

zu empfehlen.

Grundlegende Informationen zu Markt und Geschäftsmodellen für Technologieunternehmen sind einschlägigen Lehrbüchern zum Marketing, insbesondere zum Industriegütermarketing zu entnehmen. Dies sind beispielsweise

Backhaus K (2003) Industriegütermarketing, 7. Aufl, Vahlen, München oder

Godefroid P (2003) Business-to Business Marketing, Kiehl, Ludwigshafen oder

Kotler Ph et al (2003) Grundlagen des Marketing, Pearson Studium, 3. überarbeitete Aufl, München.

Schnelle und prägnante Information, was ein Geschäftsmodell ist, liefert das Online Lexikon wikipedia unter

<http://de.wikipedia.org/wiki/Gesch%C3%A4ftsmodell>

Als Standardwerk zu Wettbewerb und Strategie ist Michael Porter ergänzend zu empfehlen:

Porter M E (2002) Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus, Frankfurt am Main.

4 Preise und Mengen

Preise bei Leistungen mit Geschäftskunden sind immer Verhandlungssache. Es gibt keine „richtigen Preise“, sondern nur Preise, die für Sie mehr oder weniger auskömmlich sind. Ob die erzielbaren Preise für Sie auskömmlich sind, müssen Sie zwingend wissen, bevor Sie ein bindendes Angebot machen. Ausnahme: das Pilotprojekt mit viel aktiver Mitarbeit bei Referenzkunden.

Als Vorbemerkung zu den folgenden Überlegungen zur Preisbildung: Je transparenter und vergleichbarer das Produkt, desto intensiver der Preiswettbewerb. Industrielle Kunden – insbesondere die Einkäufer dieser Kunden – stehen unter erheblichem Erfolgsdruck. Je unvergleichlicher Ihre Leistung ist, je mehr für den Kunden relevante Vorteile sie ausweist, desto besser ist Ihre Verhandlungsposition.

Preisverhandlungen sind schon im Vorfeld gut vorzubereiten, auch wenn zunächst einige Unbekannte geschätzt werden müssen.

Drei Determinanten bestimmen im Grundsatz den Preis Ihrer Leistung:

- Ihre Kosten,
- Marktpreise/Preise der Wettbewerber,
- Preisbereitschaft des Kunden.

4.1 Kosten/Preisuntergrenze

Der einfachste denkbare Fall besteht darin, dass Sie im Wesentlichen Ihre Arbeitszeit „verkaufen“ und in Ingenieurstunden abrechnen. Die üblichen Sätze pro Einheit (Stunden- oder Tagessätze) sind dann meist bekannt.

In diesem Fall des Ingenieurbüros i. w. S. ist aber Ihre Wertschöpfung bzw. Ihr Gewinn beschränkt durch die Personalkapazität. Zudem werden bei Industrieunternehmen Berater in Bezug auf Budgets und Ausgaben kritischer gesehen als Lieferanten. Ausgaben für Berater sind beim Kundenunternehmen intern in der Regel immer wieder zu rechtfertigen. Es kann von Vorteil sein, ein Leistungsbündel wie Beratung plus Software oder Wartung anzubieten, das Sie als normalen Lieferanten kennzeichnet, der regelmäßig liefert.

Wenn Sie komplexere Leistungsbündel anbieten, sollten Sie vor Verhandlungsbeginn klar haben, wo Ihre preisliche Schmerzgrenze liegt, wo also die Kosten nicht mehr gedeckt werden.

In der Betriebswirtschaftslehre werden in Bezug auf die Ausbringung variable und fixe Kosten unterschieden.

- Variable Kosten variieren mit dem Umfang der Leistung. Typische Beispiele sind Kosten für zugelieferte Teile oder Lohnkosten.
- Fixe Kosten sind diejenigen Kosten, die unabhängig vom einzelnen Auftrag und der Menge der erstellten Leistungen entstehen. Die müssen über das Jahr gesehen auch abgedeckt werden. Beispiele sind Mieten oder eigene Anlagen.

Fixe Kosten können beispielsweise durch subventionierte Geschäftsräume und Benutzung vorliegender Infrastruktur gering gehalten werden (z. B. Ansiedlung in Technologiezentren).

Die Stückkosten für Ihre Leistung sind umso einfacher zu bestimmen, je höher der Anteil der variablen Kosten ist. Schwieriger ist gerade für Nicht-Kaufleute die Zurechnung von Fixkosten.

Für Technologiegründer stellt sich die Frage in der Praxis meist so: Kosten für zugelieferte Teile und Dienstleistungen sind in dieser Phase wenigstens der Größenordnung nach bekannt. Vielfach wird nicht auf eigenen Anlagen produziert, sondern zugekauft. Der weitere wesentliche Kostenfaktor ist die eingebrachte eigene Zeit.

Die Berechnung der Preisuntergrenze zur Deckung des notwendigen Lebensunterhaltes verläuft in drei Schritten:

Zunächst muss der notwendige Brutto-Soll-Umsatz Ihres Unternehmens pro Jahr ermittelt werden. Im zweiten Schritt werden die geschäftstypischen Losgrößen und Ihre Normalkapazität geschätzt. Im dritten Schritt wird der Mindestpreis pro Losgröße ermittelt.

Erster Schritt: Der Mindestumsatz pro Jahr

Wenn Sie Ihren Mindestumsatz pro Jahr kalkulieren möchten, dann bestimmen Sie und Ihre Partner zunächst, wie viele € Sie pro Jahr mindestens aus dem Unternehmen entnehmen müssen, um Ihren normalen Lebensunterhalt zu decken (siehe Abschnitt 1.1, Persönliche Voraussetzungen). Denken Sie dabei nicht nur an die laufenden Ausgaben, die Sie kennen, sondern auch an alle Einmal-Ausgaben, die im Laufe eines Jahres anfallen, sowie den zusätzlichen Bedarf für die persönliche Absicherung wie Berufsunfähigkeit, Krankentagegeld, Altersvorsorge. Berücksichtigen Sie bei den eigenen Vorsorgeaufwendungen, dass kein Arbeitgeber mehr da ist, der 50 % trägt, und dass auch die Risiken in der Tendenz höher sind als bei einem Arbeitnehmer. Im Detail helfen Ihnen bei diesen Fragen die für die Sozialversicherung für Selbstständige zuständigen Stellen der Krankenkassen und unabhängige Versicherungsmakler, die Ihnen gegen Honorar ein Risikoprofil erstellen und den notwendigen Versicherungsbedarf erläutern.

Sie werden sich wundern, welche monatliche bzw. jährliche Summe zusammenkommt. Diese Summe müssen Sie (und ggf. Ihre Partner) auf Dauer mindestens aus dem Unternehmen entnehmen können. Leider entnehmen Sie aus dem Unternehmen nicht das Betriebsergebnis oder den Bruttogewinn, sondern der Gewinn muss zunächst versteuert werden.

Der Entnahmebedarf ergibt sich also als Gewinn nach Steuern. Der Gewinn vor Steuern ist die Differenz zwischen Umsatz und Kosten. Natürlich ist in dieser Phase nur dann auf die individuelle Besteuerung einzugehen, wenn Sie Steuerexperte sind oder aber ein Steuerberater jetzt in die Planungen einbezogen wird. Grundsätzlich werden Einkommensteuer und Gewerbesteuer (diese nur für Gewerbetreibende, nicht für Freiberufler) fällig. Der Rechenweg ist rechtsformabhängig und komplex. Daher gehen Sie zunächst von einem Einkommensteuersatz von 25 Prozent aus. Wie Sie wissen, steigt der Steuersatz der Einkommensteuer zwischen 19 und 42 Prozent linear. In den ersten Jahren (mit noch geringem Gewinn) sind Sie damit auf der sicheren Seite. Später haben Sie erstens Erfahrung und zweitens einen Steuerberater.

Es gilt folgender Rechenweg:

$$U_{\min} - K = G_{br}$$

$$G_{br} - T = G_{ne} = M$$

mit:	U_{\min}	Mindestumsatz,
	K	Kosten
	T	Steuern
	G_{br}	Bruttogewinn
	G_{ne}	Nettogewinn

Konkret bedeutet das also:

$$(U_{\min} - K) - (U_{\min} - K) \cdot 0,25 = M \Leftrightarrow$$

$$(U_{\min} - K) \cdot 0,75 = M \Leftrightarrow$$

$$U_{\min} = K + M / 0,75$$

P Anwendungsbeispiel

Ihr Entnahmebedarf nach Steuern p. a.:	50.000 €
Kalkulatorischer Steuersatz:	25 %
Ihre Kosten (Miete, PKW, Büro, Werbung, Versicherungen ...) grob geschätzt:	30.000 €

Dies ist ein sehr einfaches Beispiel für eine Person und ein Einzelunternehmen, das aber für eine GmbH und ein Gründerteam im Prinzip analog anzuwenden ist: Der Unterschied liegt darin, dass Ihr Geschäftsführergehalt bei der Kapitalgesellschaft eine Kostenposition ist. Dann mindert Ihr Gehalt (einschließlich Sozialversicherung und anderen Lohnnebenkosten) den Gewinn. Sie finanzieren Ihren Lebensunterhalt dann nicht aus Gewinnentnahmen aus dem Unternehmen, sondern aus dem Geschäftsführergehalt. Wirtschaftlich rechnen Sie an dieser Stelle der Einfachheit halber wie vorgeschlagen. Später in der Liquiditätsplanung und der Rentabilitätsvorschau ist dies der Rechtsform entsprechend vorzunehmen. Also:

$$U_{\min} = 30.000 \text{ €} + 50.000 \text{ €} / 0,75 = 96.666,66 \text{ €}$$

Sie müssten also unter den getroffenen Annahmen pro Jahr ca. 96.667 € umsetzen, um 50.000 € entnehmen zu können.

Zweiter Schritt: Normalkapazität und Losgröße

Beispiel 1: Wenn Sie allein arbeiten und im Wesentlichen nach Tagen abrechnen, kalkulieren Sie vorsichtshalber 100 verkaufbare Ingenieurtage pro Jahr. Die restlichen Arbeitstage pro Jahr werden Sie für andere Tätigkeiten wie Büroarbeit, Akquise neuer Kunden etc. benötigen.

Beispiel 2: Wenn Sie selbst entwickelte Geräte verkaufen und beim Kunden einpassen, gehen Sie von folgenden Annahmen aus: Sie können allein derzeit vier Geräte pro Jahr einbauen, weil Sie pro Kunden ca. zwei Monate für das Aufstellen und reibungslose In-Gang-Bringen benötigen.

Dritter Schritt: Notwendiger Mindestpreis

Unter den oben getroffenen Annahmen ergibt sich für Beispiel 1: 100 Tage müssen 96.667 € erbringen. Der Tagessatz darf nicht unter 967 € liegen. Plus Umsatzsteuer (ab 01.01.2007 19 %) macht das ca. 1.150 €.

Für Beispiel 2 darf Ihr Mindestpreis für den Auftrag € 24.166 plus USt. nicht unterschreiten. Vorsicht: Hier ist der tatsächliche Zahlungseingang gemeint, also Rabatte, einbehaltene Sicherheiten u. Ä. abgerechnet.

Wichtig: Dieser Mindestpreis darf nicht unterschritten werden, wenn das Geschäft Sie und Ihre Partner auf Dauer ernähren soll. Eine Strategie „wir sind ein wenig preiswerter als der Wettbewerb“ findet hier zwingend ihre Grenze. Erfahrungsgemäß lassen sich einmal verhandelte Preise beim nächsten Auftrag nicht erhöhen.

Ausnahme: Sie haben noch keinen Referenzkunden, ohne den Sie nicht in den Markt kommen. Aber auch dort gilt, dass der Kunde Interesse daran haben muss, dass Ihr Unternehmen auf Dauer zur Verfügung steht.

Nach Durchlauf der drei Schritte können Sie begründet darstellen,

- ✓ welchen finanziellen Mindestbedarf Sie und Ihre Mitgründer aus dem Unternehmen decken müssen und
- ✓ welche Preise Sie unter der Bedingung normaler Auslastung hierfür mindestens verlangen müssen.

Falls Sie mit diesen Preisen über den Marktpreisen oder sogar oberhalb der begründeten Preisbereitschaft der Kunden liegen, müssen Sie noch einmal Ihr Geschäftsmodell unter die Lupe nehmen und klären, ob Sie z. B. über Outsourcing weiterer Vorleistungen oder aber über eine Skalierung (deutliche Erhöhung der Kapazität, Verteilen der fixen Kosten auf eine größere Anzahl von Leistungseinheiten) wettbewerbsfähig werden können. Im Fall der Skalierung sind die Themenbereiche der persönlichen Entscheidungen in Bezug auf Gründerteam, finanzielles Engagement und Risiken zu prüfen. Zudem ist dann auch der Zielmarkt erneut zu definieren.



Der so genannte „Erfahrungskurveneffekt“ besagt, dass Sie bei einer Verdoppelung Ihrer Stückzahlen mit 20 bis 30 % geringeren Stückpreisen rechnen können. (Sie haben Handgriffe gelernt, kaufen günstiger ein, verteilen Ihre Fixkosten stärker usw.)

4.2 Marktpreise/Preise der Wettbewerber

Die Marktpreise sind die Preise, die Ihre Kunden tatsächlich für diese Leistung an Wettbewerber zahlen. Wenn Ihr Unternehmerteam einen branchenerfahrenen Mitgründer umfasst, ist diese Aufgabenstellung für Ihre Planungen bereits erledigt oder aber besonders einfach zu bewältigen: Dieser sollte Preise, Kalkulationsgrundlagen und Zahlungsmodalitäten wenigstens des Unternehmens, bei dem er früher tätig war, und der Lieferanten dieses Unternehmens kennen. Da es um die Kenntnis der tatsächlichen Preise geht, reicht die Kenntnis der Listenpreise oder der Angebotspreise nicht aus: Wie viel wird in der Branche tatsächlich nach Abzug von Skonti, Rabatten oder Einbehalten wirklich bezahlt? Erwarten Kunden zusätzliche unbezahlte Leistungen, die den nominellen Preis aus optischen Gründen bestehen lassen, aber den tatsächlichen Preis pro Leistungseinheit deutlich mindern?

Wenn es im Wesentlichen um Ingeniurstunden geht, sind Ihnen die einschlägigen Preise in aller Regel bereits während der Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Hochschule bekannt. Wenn nicht, dann fragen Sie doch befreundete Alumni.

Bei komplexeren Leistungen, die beispielsweise Produkt, Dienstleistungen und Software beinhalten, ist zunächst zu fragen, welche Handlungsalternativen Ihre Kunden einer bestimmten Branche haben. Hieraus ergibt sich Ihre preisliche Verhandlungsposition.

Als Handlungsalternativen kommen in Frage:

- Kauf von Ihnen,
- Kauf von Wettbewerbern,
- Eigene Entwicklung/Selbst erstellen,
- Unterlassen/Weitermachen wie bisher.

Welche dieser Alternativen zum Zug kommt, hängt vom Problemdruck bei den Kunden und von den messbaren Vorteilen Ihres Angebotes ab.

Im Falle hohen Problemdrucks und messbaren Vorteilen Ihrer Lösung hängt Ihre Wettbewerbsstärke an der Leistungsfähigkeit der Wettbewerber. Wenn Ihre Wettbewerber bei einem unbedingt vorzunehmenden Vergleich

einschlägiger Datenblätter in wichtigen Leistungsparametern hinter Ihnen liegen, kann es Preisspielraum nach oben geben.

Leider ist gerade bei maßgeschneiderten Lösungen oft kein direkter Marktpreis ermittelbar. Dann versuchen Sie, Anhaltspunkte, nach denen Ihre Kunden die Plausibilität von Angeboten prüfen, herauszufinden. Gibt es „Kilopreise“ (pro kg Maschine) oder Stundenecksätze?

Welches Preisimage haben Ihre wichtigsten Wettbewerber und wo liegen sie bei den Eckgrößen?

Derartige Informationen erhält man auf Messen und Fachtagungen von Gesprächspartnern, die keine Wettbewerber, aber nahe am Markt sind. Wiederum kann das informelle Befragen befreundeter Alumni sehr helfen, um eine realistische Einschätzung zu erhalten.

Als Ergebnis der Wettbewerbsanalyse sollten Sie die wesentlichen Wettbewerber in einem Portfolio nach Preis (Eckpreise s. o.) und Nutzen für den Kunden abbilden und sich selbst dort ebenfalls einordnen. Dann haben Sie einen begründeten Überblick als Basis Ihrer Entscheidung über Ihre preisliche Positionierung im Wettbewerb.



Kunden neigen dazu, bei für sie nicht transparenten Leistungen den Preis und das Produktdesign als Indikatoren für die Qualität der Leistung anzusehen. Es lohnt sich, über Industriedesign und Preisniveau die Wertigkeit Ihrer Leistung darzustellen.

Nichtpreiswettbewerb/Markteintrittsbarrieren

Die Anzahl und das Verhalten der Wettbewerber spielen im Einzelfall eine entscheidende Rolle: Bei Märkten mit wenigen Anbietern und relativ transparenten Leistungen werden Ihre Angebote sehr schnell transparent, und Wettbewerber werden möglicherweise versuchen, Sie von vornherein aus dem Markt fernzuhalten. Dagegen gibt es zwei probate Mittel: Erstens bauen Sie persönliche Beziehungen nicht nur zur Nutzerebene Ihrer Kunden, sondern zu allen an der Kaufentscheidung beteiligten Personen auf, die Sie kennen lernen können (siehe Abschnitt 5.3). Sie persönlich (und Ihre Mitgesellschafter) sind für die künftigen Kunden die einzige Gewähr, dass es Ihr Unternehmen auch in zwei Jahren noch gibt. Verlässlichkeit, Liefertreue und das Verständnis für die Ziele und Zusammenhänge des Kundenunternehmens sind hier von zentraler Bedeutung. Interessieren Sie sich dafür, und zeigen Sie, dass Sie Ihren Problemlösungsbeitrag liefern möchten und können. Zweitens: Arbeiten Sie Ihre Wettbewerbsvorteile heraus und sorgen Sie dafür, dass auch Ihr Kunde eine klare Vorstellung davon bekommt (siehe Kundennutzen).

4.3 Preisbereitschaft

Ihre Kunden haben in der Regel drei Restriktionen, unter denen sie Preisverhandlungen führen und Aufträge erteilen:

- Erstens sind Beschaffungsvolumina wenigstens in industriell organisierten Unternehmen in der Regel budgetiert: (Erst-)Beschaffungen konkurrieren mit anderen Beschaffungen um ein jährliches Budget. Bei innovativen Leistungen sollten schon in den Vorgesprächen ungefähre Auftragsvolumina und Budgetgrenzen angesprochen werden, damit Sie bereits in dieser Phase der Preis- und Mengenplanung wissen, ob Sie die notwendigen Einnahmen überhaupt im vorgesehenen Zeitraum erzielen können.
- Zweitens verfügen Kunden bei Wiederholungskäufen und bei modifizierten Wiederholungskäufen über ein Preiswissen, das Sie (siehe Wettbewerb) wenigstens bei den Eckpreisen auch haben sollten. Bei standardisierten Leistungen, die nach Menge eingekauft werden, gibt es wenige Möglichkeiten, sich preislich nach oben vom Wettbewerb abzuheben.
- Drittens gibt es je nach Einkaufsvolumen, Art des Auftrags und Struktur bzw. Größe des Unternehmens das schon erwähnte Buying Center. Es ist auch gelegentlich damit zu rechnen, dass von der Fachebene gewünschte Beschaffungen aus unternehmenspolitischen Gründen zu Gunsten anderer Verwendungen gestrichen werden. Auch diese Risiken sind im Laufe der ersten Kundenkontakte dezent zu eruieren.

Die Preisbereitschaft der Kunden spielt vor allem für diejenigen Anbieter eine Rolle, die innovative und/oder Leistungen mit Nutzensvorteilen anbieten. Nur bei dieser Art von Angeboten besteht auf der Kundenseite keine aus bisherigen Erfahrungen hergeleitete Preisobergrenze.

Kurz gesagt geht es darum, den zusätzlichen Nutzen Ihrer Leistung für den Kunden zu bewerten und ihn den Handlungsmöglichkeiten des Kunden gegenüberzustellen. Die Ergebnisse zur Definition des Kundennutzens in der Definitionsphase müssen Sie nun aus Kundensicht bewerten. Im Kern: Wie viel würde der Kunde maximal zahlen, damit der Kauf bei Ihnen unter dem Strich für ihn vorteilhaft bleibt?

Ihre Aufgabe ist es, den Vorteil gegenüber den derzeit angewendeten Verfahren zu quantifizieren und wenn eben möglich finanziell zu bewerten.

Können Sie beispielsweise bestimmen, wie viel produktiver Ihr Kunde nach Kauf Ihrer Leistung ist? Wenn Sie dies in Stück pro Zeiteinheit bzw. pro Jahr messen, dann kommen Sie bei der Multiplikation mit Nettoendi-

ten pro Stück auf einen Vorteil pro Jahr. Auch Senken der Ausschussrate, Entfallen ganzer Prozessschritte oder bessere Standfestigkeit (sinkende Wartungskosten etc.) lassen sich so rechnen.

Sie sollten in diesem Fall Ihrem Kunden zeigen können, wie schnell sich Ihre Leistung amortisiert. Amortisationszeiträume von einem Jahr oder kürzer helfen sehr bei der Durchsetzung der Kaufentscheidung, während Amortisationszeiträume (oder Pay-Off-Perioden) von mehr als drei Jahren gerade in sich schnell wandelnden Branchen wenig attraktiv sind.

Sie ermitteln so die Einzigartigkeit Ihres Angebots und damit eine Überlegenheitsprämie, die gleichzeitig die wirtschaftliche Obergrenze des Kunden für Ihre Leistung darstellt. Diese Überlegenheitsprämie setzen Sie auch als Argumentationshilfe gegenüber Ihrem Wettbewerb ein.

In vielen Fällen ist ein monetärer Einspareffekt oder ein Mehrerlös nicht einfach zu belegen, weil die bessere technische Performance keine direkten monetären Wirkungen hat. Hier gilt es, die für die Kunden wichtigsten zusätzlichen Vorteile als technische Parameter darzustellen. In diesem Fall werden Sie keine Preisbereitschaft errechnen können. Sie werden aber fundiert einschätzen können, ob die Vorteile Ihrer Leistung beim Kunden die Bereitschaft auslösen kann, höhere als bisherige Preise zu zahlen oder im Fall der Erstbeschaffung überhaupt Geld für Ihre Leistung auszugeben.

Unter der Überschrift Preisbereitschaft sollten Sie also Folgendes bestimmen können:

- Gibt es überhaupt aus Kundensicht wichtige Nutzen-Argumente, Ihre Leistung zu kaufen?
- Gibt es nichtmonetäre Nutzenargumente der Kunden, einen höheren Preis als den bisher üblicherweise gezahlten zu zahlen?
- Können Sie den potentiellen Kunden einen Wirtschaftlichkeitsvorteil monetär verdeutlichen? Zwischen diesem wirtschaftlichen Zusatznutzen und dem bisherigen Preis liegt die Preisobergrenze oder Preisbereitschaft aus Kundensicht.

Industrielle Produzenten verwenden bei klar erkennbaren Preisobergrenzen ihrer Produkte das Instrument der Zielkosten (Target Costing). Bei neu zu entwickelnden Produkten wird von vorn herein eine Obergrenze der Herstellkosten festgelegt, die sich vom erzielbaren Marktpreis herleiten lässt (siehe Abb. 5).

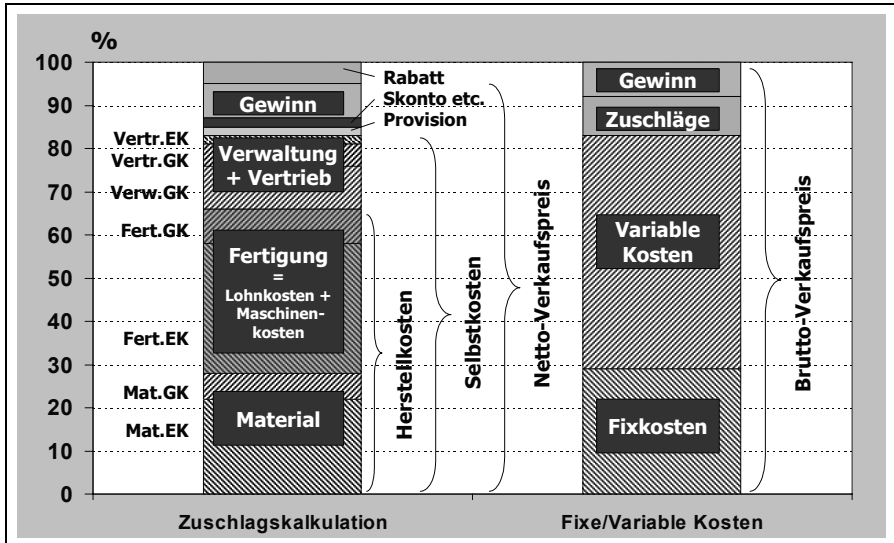


Abb. 5 Vollkosten-Kalkulation (EK = Einzelkosten, GK = Gemeinkosten)

Der im Markt tatsächlich erzielbare Preis wird um die Kosten für Verwaltung und Vertrieb und den kalkulatorischen Gewinn geschmälert. Diese Summe ergibt die maximal möglichen Herstellkosten. Wenn Sie feststellen, dass Ihr Angebot in der Produktion so zu teuer ist, dann prüfen Sie systematisch, wie Sie auf der Kostenseite im Rahmen der Zielkosten bleiben können.

4.3.1 Preisstrategie

Gerade in der Planungsphase ist es sinnvoll, über Ihre unternehmerische Strategie nachzudenken. Dies wirkt sich unmittelbar auf Ihre Preise aus. Wenn Ihr Angebot im Wesentlichen in einem innovativen Produkt besteht, dann haben Sie grundsätzlich zwei unternehmerische Optionen:

- Markt durchdringen (Penetration) oder
- Abschöpfen (skimming).

Marktdurchdringungsstrategie

Wenn Sie über größere Mengen schnell einen größeren Marktanteil erreichen möchten, dann bietet sich eine „Penetrationsstrategie“ an, mit Preisen, die unterhalb der Zahlungsbereitschaft der Kunden liegen.

- Chancen

Diese Strategie kann dann sinnvoll sein, wenn Sie über niedrigere Preise Wettbewerber fernhalten und im Markt u. U. viele Kunden für ergänzende Dienstleistungen und weitere Produkte an sich binden möchten. Außerdem haben Sie Wirtschaftlichkeitsvorteile bei der Herstellung großer Mengen.

- Risiken

Die Risiken dieser Strategie bestehen zum einen darin, dass sich Ihre Anfangsinvestitionen nur langsam bezahlt machen. Es kann sein, dass Sie mit dem Produkt nicht lange genug am Markt sein können, um die Investitionen zu amortisieren. Zum anderen kann die Nachfrage erst verspätet anlaufen, so dass Sie hohen Betriebsmittelbedarf zu finanzieren haben. Zum dritten ist es durchaus möglich, dass Sie die angestrebten Mengenziele gar nicht erreichen.

Abschöpfungsstrategie

Alternativ können Sie anstreben, so schnell wie möglich Ihre Entwicklungskosten wieder einzufahren und als Premiumanbieter zu Premiumpreisen auf den Markt zu gehen.

- Chancen

Dies bietet sich in Märkten mit kurzen Innovationszyklen und bei technischen Innovationen mit größerem Wettbewerbsvorsprung vor den Konkurrenten an. Sie amortisieren Ihre Anfangsinvestitionen sehr schnell. Der hohe Preis kann und sollte in diesem Fall auch ein klarer Qualitätsindikator für Ihr Unternehmen und Ihre Angebote sein. Später können im Fall aufkommenden Wettbewerbs immer noch Preise gesenkt werden.

- Risiken

Hochpreisstrategien locken sehr schnell Wettbewerber an, wenn es für die Leistung hinreichend Nachfrage gibt. Wirtschaftlichkeitsvorteile der Produktion (Losgrößenvorteile, economies of scale) können nur sehr begrenzt erzielt werden.

Insgesamt spricht preisstrategisch bei wirklich innovativen Produkten, die zudem urheberrechtlich geschützt sind und bei kurzen Innovationszyklen einiges für eine Skimming-Strategie. Dies gilt vor allem für die Unternehmen, die sich als Spezialisten weniger dem schnellen Wachs-

tum als dem hochwertigen und profitablen Bedienen eines spezialisierten Marktes zugewendet haben.

In den vergangenen Jahren hat der Preisdruck auf industrielle Zulieferer erheblich zugenommen. Pricing-Profis widerstehen dem Preisdruck vor allem über handwerklich saubere Darstellung und Quantifizierung des Nutzens ihrer Leistungen.

P Teuer ist immer gut

Ein Unternehmer baut einzigartige und patentierte Geräte zur zerstörungsfreien Bauteiluntersuchung. Er hatte seine Herstellkosten kalkuliert, auf diese einen moderaten Gewinnzuschlag gepackt und wollte mit dem so ermittelten Preis auf den Markt.

Einer seiner Coaches mit breiter vertrieblicher Erfahrung wies den Unternehmer darauf hin, dass ein Herstellkosten-basiertes Vorgehen im angepeilten Markt aus mehreren Gründen kontraproduktiv wäre:

1. Zu niedrige Preise würden eine niedrige Qualität suggerieren, evtl. auch mangelnde Marktreife.
2. Aufträge für ein derartig exklusives Produkt würden ohnehin nur von ganz wenigen Forschungseinrichtungen oder hoch spezialisierten Technologieunternehmen zu erwarten sein. Bei technischem Bedarf würde der Preis keine entscheidende Rolle bei der Bewertung spielen.
3. Aufträge sind selten und das Timing schwer zu prognostizieren. Jeder dieser Einzelaufträge muss aber die Liquidität über einen langen Zeitraum sichern.
4. Die reinen Herstellkosten entsprachen nicht den Vollkosten; viele Gemeinkosten aus der Kontinuität der Firma wurden nicht abgedeckt.
5. Das Unternehmen hat ein Monopol auf sein Produkt und kann den Preis (innerhalb der Preisbereitschaft) diktieren.

Der Unternehmer erhielt vom Coach eine Abschätzung der Preisbereitschaft der Kunden. Diese lag um ca. den Faktor 3 höher als der Herstellkosten-basierte Preis.

Der Coach führte mit dem Firmeninhaber, der sich scheute, einen scheinbar überhöhten Preis zu nennen, ein Vertriebstraining mit folgendem wesentlichen Element durch:

„Sprechen Sie mir bitte ohne ein Wimpernzucken nach, Herr Martin: „Der Preis beträgt 1,2 Millionen!““

4.3.2 Zahlungsmodalitäten

Die vereinbarte Zahlungsweise mit ihren Nebenbedingungen hat erheblichen Einfluss auf Ihre wirtschaftliche Lage, wie ein Beispiel zeigt: Im un-

günstigsten Fall haben Sie ganz zu Beginn der Verhandlungen einen Preis von 100 Geldeinheiten (GE) genannt. Es stellt sich dann heraus, dass Sie bis zur Auftragsvergabe die bekannten sechs Monate verhandeln. Vielfache Kundentermine über Pflichtenhefte und mehrfache Modifikation der Angebote verursachen eigene Kosten, die Sie nicht berücksichtigt hatten. Zudem sind möglicherweise Ihre Kunden nicht willig, bei Vertragsabschluss einen Abschlag zu zahlen. Sie bestehen darauf, dass es nur zwei Zahlungstermine pro Jahr gibt. Der nächste ist erst in vier Monaten. Außerdem hatten Sie nicht kalkuliert, dass dieser Kunde notorisch immer fünf Prozent des Rechnungsbetrages als Sicherheit einbehält.

Sie bekommen also in diesem Fall maximal 95 Prozent Ihres Rechnungsbetrages und zwar erst nachschüssig, nachdem Sie geleistet haben. Sie haben also das Projekt komplett vorzufinanzieren. Ihre aus den Kosten abgeleitete Preisuntergrenze hätte in diesem Fall wenigstens zehn Prozent über den geforderten 100 GE liegen müssen.

Neben der Zahlungshöhe muss durch die vereinbarten Zahlungsmodalitäten aus Verkäufersicht sichergestellt werden, dass der vereinbarte Geldsegen auch tatsächlich eingeht. (Das ist leider überhaupt nicht selbstverständlich; nur auf Vertrauen sollte man nicht bauen, zumindest nicht am Anfang einer Geschäftsbeziehung.) Eine gute Möglichkeit dafür ist beispielsweise die Eröffnung eines unwiderruflichen L/C (letter of credit), bei dem eine Bank das Zahlungsrisiko übernimmt und nach Vorlage ordnungsgemäßer Warendokumente zahlt. Natürlich kostet das zusätzlich Geld; richtig teuer wird eine zusätzliche Überbesicherung der Bank beispielsweise durch eine Hermes-Bürgschaft. All diese Kosten müssen von vornherein kalkulatorisch berücksichtigt werden. Dabei muss man aufpassen, dass man sich nicht aus dem Markt kalkuliert. Generell gilt: Je größer die Entfernung und je unsicherer das Terrain, desto höher ist der vom Kunden zu entrichtende Preis.

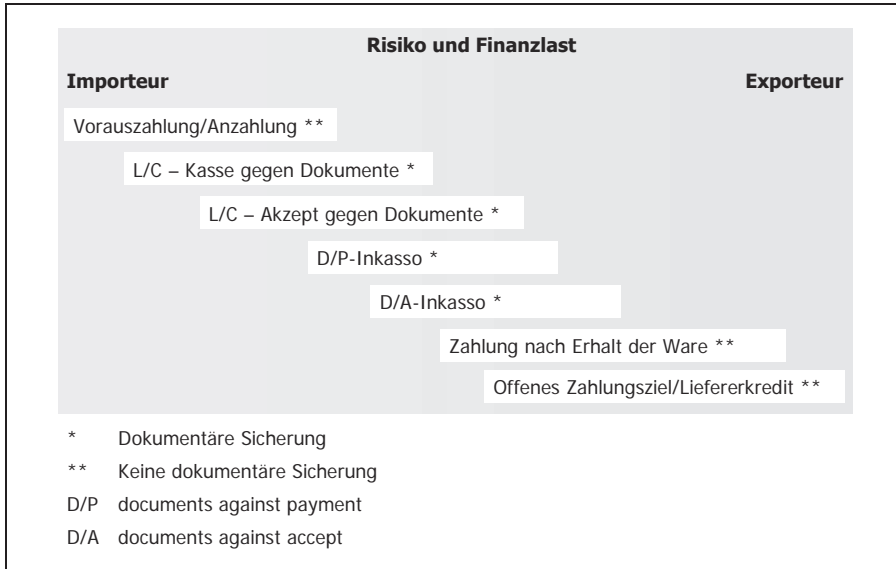


Abb. 6 Zahlungsbedingungen im internationalen technischen Vertrieb (nach Altmann 2001)

Der Kunde hat natürlich auch ein Sicherheitsbedürfnis: Er möchte mit Sicherheit die bezahlte Ware bekommen. Die vereinbarten Konditionen sollten den berechtigten Anliegen beider Seiten gerecht werden.

Bei größeren Kunden haben Sie erfahrungsgemäß dessen Vertragsbedingungen zu akzeptieren. Es ist in dieser Situation nützlich, diese vor Abgabe eines Angebots zu kennen. Dann können Sie das Angebot so formulieren, dass die zusätzlichen Finanzierungskosten abgedeckt werden.



Sehr sinnvoll ist es, gerade bei größeren Objekten ein Zug-um-Zug-Vorgehen zu vereinbaren. Der Kunde leistet dabei eine Anzahlung und weitere Zahlungen nach Erbringung definierter Teilleistungen. Wenn der Kunde parallel zum Leistungsprozess zahlt, kann Ihr Preis niedriger liegen und wettbewerbsfähiger sein.

Verschiedentlich wird über den Zahlungsverlauf auch mit großen Unternehmen wie folgt verhandelt: „In meinem Preis 100 GE sind 6 GE enthalten, die ich als Projektfinanzierung der Bank zahlen muss. Wenn Sie (Kunde) weniger 100 GE zahlen möchten, dann lassen wir doch gemeinsam die Bank außen vor und sprechen über Abschlagszahlungen nach Projektfortschritt bzw. nachgewiesenen Leistungen“. Für Sie als junge Unternehmer ist es notwendig, die Vorfinanzierungskosten und branchenübliche Abschläge vorab zu kennen und in das erste Angebot eingepreist zu haben.

P Industrielle Praxis

In Spanien ist es üblich, mit Wechseln (pagarés) zu bezahlen. Dies ist für den Lieferanten sicher. Kommen die pagarés von Firmen mit guter Bonität, werden sie sofort von spanischen Banken angekauft; der Wertabschlag beträgt knapp 4 %.

Anlagen zur Wasserkonditionierung in der Betonindustrie werden üblicherweise zu folgenden Bedingungen verkauft:

- | | |
|---|-----------|
| 1. Abschlag bei Bestellung | ca. 30 % |
| 2. Zahlung bei Auslieferung | ca. 50 % |
| 3. nach Leistungsnachweis (Zementersparungen > 5 %) | 10...30 % |

Neben der Abfolge der Zahlungen sind, gerade im internationalen Geschäft, auch die Lieferbedingungen von großer Bedeutung. Mit ihnen wird vereinbart, wie die Kosten und Risiken des Transports aufgeteilt werden. Neben den Kosten spielen vor allem praktische Aspekte eine Rolle: Wer kann leichter den Seetransport organisieren? Wer kennt sich im Export- bzw. Importhafen und mit den Zollmodalitäten besser aus? Meist werden im internationalen Geschäft die von der ICC (International Chamber of Commerce) herausgegebenen Standardklauseln, die so genannten Incoterms, verwendet, um die Lasten zwischen Käufer und Verkäufer aufzuteilen.

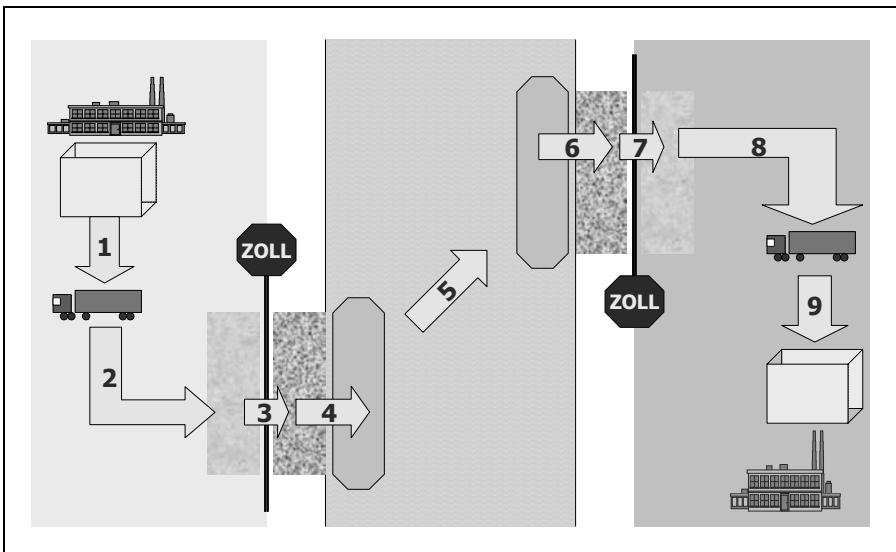


Abb. 7 Typischer Transportweg im internationalen Geschäft

Ihre Aufgabe zu diesem Abschnitt lautet: Finden Sie vor Abgabe eines Angebots die Zahlungsbedingungen der Kunden heraus. Erfragen Sie die branchenüblichen Abschläge und Sicherungsmaßnahmen für Kunden und Lieferanten. Möglicherweise erfahren Sie diese Informationen von Ihren Lieferanten oder aber von Fachverbänden der Industrie bzw. über persönlich bekannte Insider.

4.3.3 *Leistungseinheiten und Stückzahlen*

Parallel zur Preissetzung ist auch die Planung des Mengengerüsts Ihres Unternehmens von Bedeutung. Für die Preisermittlung benötigen Sie wie schon bei der Berechnung der Mindestpreise gezeigt, dieses „Normalmengengerüst“.

Bei Unternehmenskonzepten des Typs „Spezialist“ mit Fokus auf begrenzter Kapazität und organisch wachsendem Geschäftsvolumen stellt sich diese Frage zunächst von der Angebotsseite aus Ihrer eigenen Planung her:

- Wie viele Kunden können Sie pro Jahr bedienen?

Ihre Personalkapazität, Ihre räumliche Kapazität, die Lieferfähigkeit Ihrer Zulieferer begrenzen Ihre Möglichkeiten. Es gibt branchenspezifisch für derartige Unternehmen Faustformeln, wie viele Projekte oder Tagewerke ein Unternehmen typischerweise pro Jahr und Mitarbeiter bewältigen kann. In einigen Branchen kann man auch aus der Kenntnis der Preise und der Umsatzproduktivität pro Mitarbeiter (Umsatz pro Mitarbeiter und Jahr) Anhaltspunkte für die eigene Mengenplanung gewinnen.



Rechnen Sie bei der Kapazitäts- und Mengenplanung von Einzelunternehmen oder kleinen Teams bitte ein, dass die Geschäftsführer sich gerade in der Anfangszeit mit der Organisation des Unternehmens und Auftragsanbahnungen befassen müssen. Diese führen erstens nicht direkt zu Einnahmen und begrenzen zweitens Ihre Zeit für „produktives Arbeiten“.

Sie benötigen also eine Mengenplanung für die ersten Geschäftsjahre, die langsam bis zur Normalauslastung ansteigt. Die Preisstellung sollte dann so erfolgen, dass bei „Normallast“ ein dem eingesetzten Kapital und der eingesetzten Arbeit angemessener Gewinn übrig bleiben kann. Falls Ihr Geschäftsmodell also nicht produktionsorientiert, sondern eher freiberuflich aussieht (Ingenieurbüro etc.), dann nehmen Sie die in der Branche übliche Normalauslastung und versuchen, diese in ca. drei Jahren zu erreichen.

Bei der Planung schnell wachsender Unternehmen ist die Planung des Mengengerüsts mit noch mehr Unsicherheit versehen. Die Mengengerüste solcher Unternehmen sind oft vertriebsgetrieben und mit den Risiken von Werbewirksamkeit, ungeeigneten Vertriebskanälen und schlechten Vertriebsmitarbeitern behaftet. Ein oft gesehener Planungsfehler, der aufgrund des zeitlichen Umsatzverlaufs so genannte „Hockeystick-Effekt“, kann über logische Plausibilitätsprüfung an dieser Stelle vermieden werden. Hierzu ein fiktives Beispiel: Wenn Sie im ersten Geschäftsjahr den Absatz von fünf Anlagen zu je 40.000 € planen und damit zu zweit neben dem Geschäftsanlauf zeitlich ausgelastet sind, dann können Sie nicht im zweiten Jahr eine Verdreifachung und im dritten Jahr eine Versechsfachung des Absatzes einplanen, wenn Sie nicht die personelle Kapazität bei Vertrieb und/oder Produktion entsprechend erhöhen.

Aller Erfahrung nach benötigen die ersten Aufträge den persönlichen Arbeitseinsatz der Gründer, so dass diese oft kaum dazu kommen, viele weitere Kunden anzusprechen und bis zum Vertragsabschluss zu bringen. Allein die Vorlaufzeit derartiger Aufträge (ca. sechs Monate) und die Zeitkapazität der Unternehmer machen exponentiell wachsende Umsatzkurven nahezu unmöglich. Derartige Prognosen, die vor 2001 die Phantasie der Venture-Capital-Geber stimulieren sollten, ruinieren heute in einem Geschäftsplan auch die Seriosität der Gründer als Gesprächspartner.

Gründer aus Hochschulen neigen dazu, in Projekten zu denken: Ein Forschungsprojekt wird gewonnen, abgearbeitet und dann das nächste beantragt. Unternehmen funktionieren so nicht. Hier muss kontinuierlich für Aufträge und Kundenbetreuung gesorgt werden, wenn die o. g. Auftragslöcher vermieden werden sollen. Ein geeignetes anschauliches Werkzeug des Vertriebscontrollings wird in Kapitel 5.4 vorgestellt.

B In der Befragung gaben an, dass 47 % der Unternehmen sich ab Anfang der Planung mit Preisen und Mengen beschäftigten, davon konnten nur 22 % innerhalb von vier Wochen ihre Preise und Mengen festlegen. Für insgesamt 16 % war dieses Thema noch nach der Gründung weiter zu bearbeiten.

4.3.4 Zwischenergebnis Preise und Mengen

Nach intensiver Beschäftigung mit diesem Abschnitt sollten Sie:

- ✓ Ihre Preisuntergrenze für Ihre typischen Leistungen berechnet haben,
- ✓ Die Preise Ihrer Mitbewerber und deren qualitative Positionierung auf dem Markt sowie deren Umsätze und Marktanteile kennen,
- ✓ Informationen über die Preisbereitschaft und Zahlungsmodalitäten Ihrer Kunden beschafft haben,
- ✓ eine Preisstrategie erarbeitet haben (Marktaberschöpfungs- oder Marktdurchdringungsstrategie mit einer preislichen und qualitativen Positionierung im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern),
- ✓ ein den Preisen zugrunde liegendes plausibles Mengengerüst über die ersten drei bis fünf Jahre geplant haben.

4.4 Informationen

Umfänglich und auf Multimedia zugeschnitten ist der VDI/VDE-IT-Leitfaden mit dem Kapitel 4 Marketing:

www.gruenderleitfaden.de/download/glf/gruenderleitfaden.pdf.

Die Infoletter Gründerzeiten Nr. 26 „Brancheninformationen“, Nr. 20 „Marketing“ und Nr. 28 Preisgestaltung des BMWI geben kurzen und kompetenten Einblick.

www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/gz26.pdf,

www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/gz20.pdf,

www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/gz28.pdf)

Praxisorientiert mit Kalkulationsbeispiel zeigt Svenja Hofert, wie Preise ermittelt werden:

Hofert S (2004) Praxishandbuch Existenzgründung. Erfolgreich selbstständig werden und bleiben. Eichborn, Frankfurt am Main

Zu den Themen Markt, Marketing, Preise und Mengen ist zunächst ein einschlägiges Lehrbuch mit Lexikoncharakter zu empfehlen. Kotler ist ein sehr gut lesbares, voluminöses Standardwerk zum Nachlesen.

Kotler Ph et al (2003) Grundlagen des Marketing, Pearson Studium, 3., überarb Aufl, München.

Als leicht verständlich geschriebene Hintergrundlektüre im Bereich Vertrieb ist auch hier Peter Godefroid zu empfehlen:

Godefroid P (2003) Business-to Business-Marketing, Kiehl, Ludwigshafen.

Statistische Informationen sind auf der Website des Statistischen Bundesamt Deutschland erhältlich:

www.destatis.de.

Ein sehr gelungenes und umfassendes Buch zu den Themen des Außenhandels, insbesondere der Angebots- und Vertragsgestaltung, ist

Altmann J (2001) Außenwirtschaft in Unternehmen, 2. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart

Außenwirtschaftsinformationen wie Wirtschaftsdaten, Marktanalysen, Ausschreibungen, Zoll, Recht, Projekte, Geschäftspartner und Fördermaßnahmen, liefert die Bundesagentur für Außenwirtschaft:

www.bfai.de.

Planungshilfe für technologieorientierte
Unternehmensgründungen

Ein erfahrungsbasierter Leitfaden für
Naturwissenschaftler und Ingenieure

Hirth, G.; Przywara, R.

2007, VIII, 152 S., Softcover

ISBN: 978-3-540-47454-8