

Ihre Gründung. Ihr Erfolg!

**Wie Sie als Gründer Zuschüsse der KfW-Bank für Coaching nutzen
und Ihren verdienten Erfolg sichern**



**Volker Josel
Akkreditiert bei der KfW-Bank**

Inhalt

1. Vorwort.....	3
2. Das KfW-Gründercoaching.....	4
3. Was wird gefördert.....	6
4. Wie funktioniert der Antrag.....	8
5. Der richtige Experte für den Rat.....	10
6. Warum denn ausgerechnet bei Ihnen kaufen.....	11
7. Wer soll bei Ihnen kaufen.....	12
8. Wettbewerber.....	14
9. Ihr Angebot und was es wem nützt.....	15
10. Ihr Marktauftritt.....	17
11. Wie werben.....	18
12. Ihre Kurzvorstellung während einer Fahrt im Aufzug.....	20
13. Einschub: Präsentationen, Vorträge.....	22
14. Einschub: Messen.....	23
15. Was soll's denn kosten.....	24
16. Einschub: Eine Anmerkung zu Ihren Kosten.....	26
17. Wie Ihr Angebot vertreiben.....	28
18. Ihr jährlicher Geschäftsplan.....	30
19. Ein paar Worte zu Chancen und Risiken.....	31
20. Einschub: Eine Verhandlung vorbereiten.....	33
21. Vernetzung.....	34
22. Ein paar Tipps.....	35
23. Eine Bitte zum Schluss.....	35
Gutschein.....	36
Über den Autor.....	36

1. Vorwort

Sie haben gegründet. Das war ein Haufen Arbeit. Sie sind losgelaufen. Und jetzt? Stellen Sie jetzt fest, dass vieles anders kommt, als gedacht?

Dabei haben Sie doch alles richtig gemacht. Überall haben Sie sich informiert. Ihr Konzept haben Sie gut überlegt. Ihre Gründung haben Sie sorgfältig vorbereitet. Und trotzdem, es klemmt. Gehen wir alles noch einmal sauber durch:

In Ihrem Business Plan haben Sie sich Gedanken gemacht über:

- Ihren Markt und Ihr Geschäft!
- Wem Sie was anbieten und was Ihr Angebot nützt!
- Welche und wie viele Leute von Ihnen kaufen!
- Ihre Risiken und wie Sie die im Griff halten!
- Ihre Einnahmen und Ausgaben und fanden hoffentlich heraus, dass die Differenz Ihren Eigenbedarf deckt!

Passend dazu haben Sie den Gründungsfahrplan erstellt und abgearbeitet:

- Gewerbe angemeldet, bzw. Gesellschaft gegründet
- Die zum Start notwendigen Anschaffungen getätigt
- Genehmigungen, Gesundheitszeugnisse etc. (falls erforderlich) beschafft
- Die nötigen Versicherungen abgeschlossen
- Geschäftsräume angemietet
- Die Finanzierung gesichert
- Öffentliche Fördermittel (z.B. KfW-Darlehen) beantragt

Viel geschafft und doch, die Wirklichkeit hält sich nicht an Ihr Konzept. Ein Trost, noch ist das kein Grund zur Sorge. Sie konnten bei Ihrer Planung nicht alles wissen. In Wirklichkeit ist alles viel komplizierter. Wichtig ist aber, dass Sie bisher schon wirklich gewissenhaft waren und entsprechend weitermachen. Es ist wie damals beim Führerschein machen. Sie dürfen jetzt Auto fahren, nur lernen müssen Sie es noch.

Der Staat kennt das Problem und bietet Ihnen Hilfe an. Mit dem „Gründercoaching Deutschland“ können Sie Ihren Start verbessern. Offiziell heißt es: „Dieses Programm unterstützt Sie bei allen wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen zu Ihrer Existenzgründung und Existenzsicherung in den Anfangsjahren.“ Sie bekommen also Unterstützung in allen Fragen rund um die Betriebswirtschaft. Damit Sie daran teilnehmen können, gibt Ihnen die staatseigene KfW-Bank viel Geld dazu. Für Gründer aus der Arbeitslosigkeit sogar extra viel. Ein Eigenanteil und Ihre Mitarbeit werden aber auch verlangt. Da Sie durch dieses Programm aber Ihre Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich erhöhen, ist beides gut investiert.

Dieser kleine Ratgeber erklärt Ihnen kurz das Gründercoaching-Programm. Sie erfahren wie Sie an die Zuschüsse kommen. Er gibt auch eine Kurzeinführung (mit Praxisbeispielen!) zu wichtigen betriebswirtschaftlichen Fragen. Für „frische Gründer“ ist der Bereich Marketing/Strategie oft der wichtigste. Das ist auch der Schwerpunkt dieses Ratgebers (beachten Sie übrigens das Kapitel 5 „Der richtige Experte für den Rat“).

2. Das KfW-Gründercoaching

Sie sind Schneider, Grafikerin oder Biologe. Sie haben eine gute Idee und wollen diese selber umsetzen. Und plötzlich, wenn Sie anfangen alles schön für Ihre Selbständigkeit vorzubereiten, kommen Themen, mit denen haben Sie sich im ganzen Leben nicht befasst: Genehmigungen, Gewerbeanmeldung, Marketing, Finanzierung, Kostenrechnung, Steuerrecht für Unternehmer....

Plötzlich entdecken Sie viele „Gelegenheiten“, auf die Nase zu fallen. Obwohl Ihre Idee gut ist, können Sie durch „dumme“ Fehler unheimlich einfach dafür sorgen, dass nichts funktioniert. Sei es, dass Ihre Geschäft nicht zum fliegen kommt. Sei es, das plötzlich das Geld aus ist oder z.B ein Konkurrent oder Abmahnanwalt Sie in den Konkurs treibt. Sie merken, Sie brauchen viel neues Know how - und zwar sofort.

Kein Mensch kann in ein paar Wochen das nötige Wissen in allen Spezialbereichen aufbauen. Das weiß man auch beim Staat. Die Bundesrepublik Deutschland ist sehr an einer florierenden Wirtschaft interessiert. Man will auch, dass möglichst viele Gründer richtig erfolgreich werden (und dann viel Steuern zahlen). Deshalb gibt es das Programm „Gründercoaching-Coaching“ Deutschland. Die staatseigene KfW-Bank gibt Zuschüsse für Coaching Projekte rund um die Betriebswirtschaft. Sie werden unterstützt, wenn Sie einen Experten beauftragen. Dieser Experte soll Ihre konkreten Probleme, die am Anfang typischerweise anliegen, lösen und Sie schlauer machen – eben coachen.

Um die Qualität zu sichern, müssen die Experten in der KfW-Beraterbörse gelistet sein. Sonst gibt die KfW-Bank kein Geld. In diese KfW-Beraterbörse kommt man nicht so einfach rein. Als Experte muss man dort die erforderliche Qualifikation mitbringen, mindestens drei Jahre als Berater unterwegs sein und Minimum drei Referenzen haben.

Der Autor Volker Josel ist übrigens dort als Berater gelistet. Kleine Eigenwerbung: Wenn Sie ihn als Gründercoach beauftragen, können Sie auch diese Zuschüsse der KfW-Bank beantragen.

Wer kriegt jetzt wie viel Geld?

Zunächst einmal, jeder, der sich selbständig macht oder ein Unternehmen gründet kann von „Stunde 0“ bis 5 Jahre nach der „Stunde 0“ die Zuschüsse beantragen. Gefördert wird eine Gesamtsumme von 6000 Euro, die auf mehrere Projekte verteilt werden können. In der Regel gibt die KfW-Bank die Hälfte dazu. Das heißt, sie bekommen bis zu 3000 Euro dazu (dann zahlen Sie 3000 Euro selbst).

Beispiel: Sie lassen sich zum Thema Marktauftritt und Akquise coachen. Möglicherweise sind viele Fragen zu klären und das Coaching ist sehr umfassend. Das Projekt kostet die 6000 Euro, diese bezahlen Sie dem Coach und die KfW-Bank erstattet Ihnen davon 3000 Euro.

Vielleicht haben Sie schon einige Hausaufgaben im Bereich Marktauftritt und Akquise gemacht. Es gibt aber noch Fragen zu Ihrem Finanzkonzept. Das

Coaching zu Marktauftritt und zur Akquise (in diesem Beispiel) kostet vielleicht nur 4000 Euro, die Sie dann dem Coach zahlen (und sich dann 2000 Euro von der KfW-Bank wieder holen). Jetzt können Sie einen (ggf. anderen Coach) zum Finanzkonzept beauftragen. Gefördert wird noch ein Projekt bis zu 2000 Euro (es werden Ihnen dann 1000 Euro erstattet).

Oder, Sie machen nicht nur ein weiteres Projekt zu 2000 Euro, sondern zwei kleine Projekte zu je 1000 Euro (und holen sich dann jeweils die Hälfte zurück).

Übrigens, es gibt noch ein paar schöne Ausnahmen:

→ Wenn sich Ihr Unternehmen in den neuen Bundesländern oder in der „Phasing Out Region“ Lüneburg befindet, erhalten Sie von der KfW-Bank nicht nur 50% Zuschuss sondern 75 %. Wenn Sie also zum Beispiel die die Coachingsumme von 6000 Euro voll ausnutzen, dann bekommen Sie 4500 Euro von der KfW-Bank und zahlen nur 1500 Euro selbst.

→ Gründer aus Arbeitslosigkeit bekommen sogar noch mehr. Für Coachingprojekte bis zu 4000 Euro im ersten Jahr nach Gründung gibt es sogar 90% dazu (also bis zu 3600 Euro). Weitere Coachingprojekte bis zu 2000 Euro können Sie dann – je nach dem, wo Ihr Unternehmen ist - zu 50% oder 75% fördern lassen.

Beispiel: Sie haben aus Arbeitslosigkeit gegründet und erhalten entweder von der Agentur für Arbeit einen Gründerzuschuss oder als ehemaliger Hartz IV Empfänger Einstiegsgeld. Im ersten Jahr nach Gründung lassen Sie sich z.B. zu Marktauftritt und Akquise coachen. Wenn das Projekt 4000 Euro kostet, dann zahlen Sie nur 400 Euro und die KfW-Bank 3600 Euro. In den ersten fünf Jahren nach Gründung können Sie dann weitere Projekte im Wert bis zu 2000 Euro machen (z.B. zum Thema Finanzierung oder Controlling). Ist Ihr Unternehmen in Magdeburg (neue Bundesländer), gibt Ihnen die KfW-Bank bis zu 1500 Euro dazu, in München (alte Bundesländer) bis zu 1000 Euro.

Zur Absicherung des Verfassers hier eine grundsätzliche Anmerkung. Das Ziel ist, Ihnen zu zeigen, wie die Förderung funktioniert. Alles, was Sie zu den rechtlichen Bestimmungen in diesem kleinen Ratgeber lesen, ist sorgfältig recherchiert. Aber, Bestimmungen können sich ändern. Außerdem werden hier viele Detailfragen nicht behandelt. Die betreffen nur wenige und würden die anderen Leser hier nur verwirren. Last but not least der Autor (tut es zwar nicht, aber er) könnte sich irren.

Deshalb, rechtlich verbindliche Auskünfte bekommen Sie dort, wo Sie den Antrag stellen (siehe Kapitel 4 Wie funktioniert der Antrag). Diese erteilen die Leute dort gerne. Das sind keine Unmenschen, sondern die wollen Ihnen helfen.

Ein wichtiger allgemeiner Tipp: Kümmern Sie sich früh, in Worten: früh um den Antrag. Nichts ist doofer, als Geld zu verschenken, nur weil man eine Frist verschläft.

3. Was wird gefördert

Wie schon gesagt, kein Mensch kann bei der Gründung sofort die vielen neuen betriebswirtschaftlichen Themen parat haben, selbst nicht als ausgefuchste Betriebswirtschaftler. Befragen Sie mal einen Controller zur Kommunikation, oder einen Vertriebler zu Bilanzkennzahlen – besser nicht. Wie sollen es dann unsere Schneider, Grafikerinnen oder Biologen schaffen? Trotzdem kommt in der Anfangszeit einfach alles zusammen. Eine Menge muss sofort entschieden werden. Viele Probleme müssen Sie gleichzeitig lösen. Und Fehler werden richtig teuer.

Hier setzt das Gründercoaching Deutschland der KfW-Bank an. Gefördert wird die **konzeptionelle** Beratung zu starttypischen Fragen rund um die Betriebswirtschaft.

In der KfW-Beraterbörse werden Gründercoaches mit ihren ganzen Spezialgebieten gesammelt und registriert. Diese freuen sich darauf, Sie - gefördert durch die KfW-Bank - konzeptionell beraten zu dürfen.

Zum Beispiel ist der Autor Volker Josel am liebsten im Bereich Marketing und Strategie unterwegs. Es gibt aber auch Finanzierungsspezialisten oder Fachleute für Personal, Organisation, Controlling, Bilanz, usw.

Aus diesen ganzen Themen suchen Sie sich dort, wo Sie der Schuh am meisten drückt, den oder die geeigneten Coaches heraus. Beispiele für typische Themen sind Wirtschaftlichkeitsprüfungen, Fragen zur Finanzierung oder zum Marktauftritt. Zusammen mit Ihrem Coach erarbeiten Sie gemeinsam die Lösungen zu Ihren Fragen und Ihre Strategien.



Nicht gefördert werden in diesem Programm konkret umsetzende Dienstleistungen.

Beispiele:

- Beratung in der Vorgründungsphase
- Gutachterliche Stellungnahmen
- Sanierungsfälle und Unternehmen in Schwierigkeiten
- Unternehmen aus den Branchen Landwirtschaft, Fischerei und Aquakultur
- Beratung für Unternehmensberater
- Beratung zu überwiegend Rechts-, Versicherungs- und Steuerfragen
- Die Produktion von Werbematerialien, wie z. B. Briefbögen, Visitenkarten, Flyern etc.
- Das Erstellen einer Homepage
- Die Erstellung von Verträgen und Jahresabschlüssen
- Buchführung sowie die Erarbeitung von EDV-Software

Zu diesen Themen gibt es zum Teil aber andere Förderprogramme. Die werden zwar hier nicht behandelt, aber im Fall der Fälle lohnt sich eine Nachfrage!

Um die im Ratgeber behandelten Themen an konkreten Beispielen zu verdeutlichen, ist es ein Vergnügen, Ihnen jetzt zwei anonymisierte Gründer vorzustellen. Diese beiden Herrschaften werden uns von nun an im ganzen Buch die Ehre geben:

Herr Weber, 45 Jahre, CAD/GIS-Ingenieur, hat sich gerade vor zwei Monaten aus der Arbeitslosigkeit selbständig gemacht. Als freier Mitarbeiter bietet er Geo-Marketing Unternehmen seine Dienste für deren Projekte an. Er erstellt digitale Karten und verbindet diese mit wichtigen Daten und Informationen. Mit seinem fertigen Produkt können die Auftraggeber seiner Kunden ihre Daten und Informationen für ihre Zwecke (räumlich) auswerten.

Frau Rossi, 38 Jahre, Biologin, hat sich auf Qualitäts- und Prozessmanagement spezialisiert. Seit drei Jahren ist sie selbständig. Ihre Kunden sind kleine und mittelständische Pharma- und Biotech-Unternehmen.

Herr Weber machte bei mir ein Coaching-Programm zum Thema Erarbeitung einer konkreten Vertriebs- und Kommunikationsstrategie. Hierzu musste ihm erst einmal klar werden, welches die durch ihn erreichbaren Zielkunden sind und wie sie ticken und was die genau für Bedürfnisse haben. Er hatte schon ein paar Gedanken im Business Plan niedergelegt, aber damit ließ sich nichts konkret anfangen.

Das Programm konnte gefördert werden. Da er gerade aus Arbeitslosigkeit gegründet hat, bekommt er von den 4000 Euro Beratungskosten 3600 Euro von der KfW-Bank. Voraussetzung war allerdings nicht nur die Gewerbeanmeldung sondern auch der Bewilligungsbescheid für den Gründerzuschuss. Wenn das Geschäft später im größeren Stil läuft, will er sich innerhalb seiner ersten 5 Jahre sich noch zu Thema Controlling coachen lassen. Bis zu einer Projektsumme von 2000 Euro kann er sich noch fördern lassen. Da er in München wohnt, wird ihm die KfW-Bank hierfür (wenn sich nicht ändert) noch einmal 1000 Euro zuschießen.

Frau Rossi ließ sich von einem guten Webdesigner einen Internetauftritt erstellen. Ihre Idee, das über das Gründercoaching-Programm fördern zu lassen, konnte sie leider schnell ad acta legen. Erstens war der Webdesigner ihrer Wahl kein in der KfW-Beraterbörse registrierter Gründercoach. Zweitens – selbst wenn er es gewesen wäre - die Erstellung von Werbematerialien und Homepages wird nicht durch das Gründercoaching Deutschland gefördert. Nach weiteren Überlegungen nutzte sie das Gründercoaching-Programm dennoch; innerhalb eines Coachings überprüfte sie ihren Marktauftritt.

4. Wie funktioniert der Antrag

Sie wollen am Gründercoaching-Deutschland teilnehmen und ein Coaching beantragen? Man könnte sagen, die KfW-Bank testet auf ihrer Website zunächst Ihre Findigkeit... Im Ernst, es ist nicht einfach, die richtigen Informationen zu finden. Sie kommen um die KfW-Website aber nicht herum, denn ein Teil des Antrages erfolgt Online. Erschwerend kommt hinzu, dass Sie außer Online nicht direkt mit der KfW-Bank in Kontakt treten werden. Ihr Gesprächspartner wird ein so genannter „Regionalpartner“ sein. Dieser führt mit Ihnen die ganze Beratung durch und mit ihm bearbeiten Sie den ganzen „Papierkram“.

Deshalb hier ein kleiner Kompass durch die KfW-Website:

Unter www.kfw.de finden Sie die Hauptseite. Wenn Sie die aufgerufen haben orientieren Sie sich bei den Reitern oben nach der „**KfW-Mittelstandsbank**“. Darauf klicken und Sie kommen auf eine neue Seite. Dort auf der linken Navigationsleiste finden Sie ungefähr in der Mitte das Thema „**Gründen**“. Wenn Sie das gefunden haben, sind Sie ein schon mal Schritt weiter. Nach dem Lesen dieses Ratgebers wissen Sie aber auch, nach was Sie wo suchen müssen.

Per 2. Oktober 2010 sind die Erklärung zum Antragstellen, aber auch wichtige Links und Musterdokumente, wie folgt „versteckt“:
Auf der linken Menüleiste finden Sie unter dem Thema Gründen den Unterpunkt „**Gründercoaching Deutschland (GCD)**“. Dort klicken. Dann sehen Sie den Punkt „**Antrag und Dokumente**“ (http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Gruenden/Gruendercoaching_Deutschland/Antrag.jsp). Dort wieder drauf klicken, denn diese Seite brauchen wir jetzt. Um Sie nicht weiter zu verwirren, werden bei der Erklärung der Schritte die Überschriften der KfW-Bank übernommen.

1. Schritt: Sie erfassen Ihren Antrag online

Freundlicherweise bietet die KfW-Bank einen Link zum Antragsformular: „**Antragsplattform aufrufen**“ (https://rp-plattform.kfw.de/RP_Plattform/antrag/m0.rpp). Wenn Sie darauf gehen, bitte darauf achten, dass Sie auf der ersten Seite des Online Antrags das richtige Beratungsprodukt wählen (also: „**Gründercoaching Deutschland – Gründung aus Arbeitslosigkeit**“, bzw. nur „**Gründercoaching Deutschland**“). Den Online Antrag dann ausfüllen, zur KfW-Bank übermitteln und eine Kopie ausdrucken.

2. Schritt: Sie stellen Ihren Antrag beim Regionalpartner

Das bedeutet aber, Sie müssen ihn erst mal suchen. Gehen Sie hierfür auf den Link „**Regionalpartner suchen**“ (<http://www.rp-suche.de/rpsuche/GCD>). Folgen Sie diesem Suchmaschinen. Oft sind die lokalen Industrie und Handelskammern oder die Handwerkskammer, manchmal aber auch Institutionen zur Wirtschaftsförderung die „Regionalpartner“. Suchen Sie den für

Sie passenden heraus und suchen solange, bis Sie einen konkreten Ansprechpartner finden. Rufen Sie dort an und verabreden einen ersten Infotermin. Fragen Sie nach, was Sie vorab schon mal schicken sollen. Auf jeden Fall nehmen Sie zum Infotermin Ihren ausgefüllten und ausgedruckten Antrag mit.

Der Regionalpartner macht die nötigen Vorprüfungen und gibt der KfW-Bank seine Empfehlung. Die Bewilligung kommt von der KfW-Bank und erfolgt schriftlich. Das Bewilligungsschreiben nennt Ihnen Fristen, bis wann Sie einen Vertrag mit einem Gründercoach einreichen müssen und bis wann das Coaching beendet sein soll. Sie brauchen diese schriftliche Bewilligung auch für die nächsten Schritte.

3. Schritt: Sie wählen Ihren Gründercoach

Hier sind Sie fast frei. Ihr Gründercoach muss „nur“ in der „**KfW-Beraterbörse**“ gelistet sein. Link: „**KfW-Beraterbörse - Gründercoach suchen**“ (https://beraterboerse.kfw.de/index.php?ac=consultant_search). Beachten Sie aber auch das, was wir unter Kapitel 5 „Der richtige Experte für den Rat“ besprechen.

4. Schritt: Sie schließen den Coachingvertrag ab

Schließen Sie mit Ihrem Coach einen schriftlichen Vertrag ab. Achten Sie darauf, dass der Vertrag dem Mustervertrag der KfW-Bank folgt. (Der Mustervertrag „Muster für einen Coachingvertrag“ kann unten auf dieser Seite als PDF unter „Dokumente zu Antrag/Musterdokumente“ herunter geladen werden). So stellen Sie schon im Ansatz sicher, dass nichts Wichtiges vergessen wird. Den Vertrag schicken Sie an den Regionalpartner. Die KfW-Bank prüft den Vertrag dann, ermittelt die endgültige Höhe des Zuschusses und informiert Sie.

5. Schritt: Nach dem Abschluss Ihres Coachings

Am Ende schreibt der Gründercoach einen Bericht. Bitte achten Sie darauf, dass er die Mustervorlage „Muster für einen Abschlussbericht Gründercoaching Deutschland“ (auch unten auf dieser Seite als PDF) verwendet. Dieser Bericht ist eine wesentliche Unterlage für die Zuschussbewilligung.

Reichen Sie bitte bei der Regionalstelle im Original oder als beglaubigte Kopie folgendes ein:

- Coachingbericht
- Gesamtrechnung des Gründercoachs
- Kontoauszug als Zahlungsbeleg für Ihren Eigenanteil und die Mehrwertsteuer

Zu guter Letzt: Halten Sie einen guten Kontakt zum „Regionalpartner“. Klären alle Anforderungen etc. frühzeitig und seien Sie transparent. Dann sollte es klappen.

5. Der richtige Experte für den Rat

Sie können nicht alles können! Das Gleiche gilt auch für Fachleute. Deshalb, klären Sie genau die Anforderungen die Sie haben. Nutzen Sie die Fachleute nach ihren Stärken. In der „**KfW-Beraterbörse**“ können Sie die Coaches in Ihrer Umgebung nach ihren Fachgebieten anzeigen lassen.

Dort finden Sie den Autor Volker Josel in München im Bereich „Marketing/Werbung“ + „Produktmanagement und -gestaltung“. Da kennt er sich aus und fühlt er sich wohl. Bei einer Tasse Kaffee würde er Ihnen vielleicht auch zu den Bereichen Finanzierung, Personal, Controlling, Bilanz usw. den einen oder anderen Tipp geben. Aber für ein seriöses Coachingmandat wird er Sie an einen seiner Kollegen verweisen.

Sprechen Sie im Vorfeld mit Ihrem potenziellen Coach Ihr Anliegen sorgfältig durch. Vergeben Sie aber erst den Auftrag, wenn Sie das Gefühl haben, er/sie ist in Ihrem Problem „zu Hause“. Wenn Sie nicht das Gefühl haben, suchen Sie bitte das Gespräch mit einem weiteren Coach - solange, bis Sie den oder die Richtige gefunden haben.

Soviel zu den Vorarbeiten für das Coaching.

Die meisten Unternehmensgründungen scheitern in den ersten Jahren, weil das Geld ausgeht (Illiquidität). Das ist aber nur ein Symptom. Die Ursachen liegen tiefer. Mögliche Gründe:

- Falsche Vorstellungen über den Markt und seine Bedürfnisse
- Die Attraktivität des eigenen Produktes bzw. Dienstleistung wird überschätzt (nicht für alles, was man selbst gut findet, würden andere Geld bezahlen)
- Das Produkt / die Dienstleistung sind noch nicht ausgereift und entsprechen nicht dem Marktstandard
- Die Einnahmen wurden unrealistisch geplant oder einfach überschätzt
- Die Kosten wurden dafür unterschätzt oder zu „optimistisch“ geplant
- Der privaten Kosten waren zu hoch und nicht so, wie bei einer schwäbischen Hausfrau
- Zwar Geschäft gemacht und wenn man Lust hatte, Rechnungen geschrieben, sich dann aber nicht weiter gekümmert
- Zu wenig auf die Kosten des Unternehmens geschaut
- Die Finanzierung war „zu eng“ geschnürt (gerade im zweiten oder dritten Jahr kommt oft eine bösertige Delle!)

Viele Gründungen sind Dienstleistungsgründungen. Dort wird wenig investiert und bei klarem Verstand lassen sich die Betriebskosten niedrig halten. Das rückt die Einnahmeseite noch stärker in den Vordergrund.

Zugespitzt lautet die Aufgabe: Genug zahlende Kunden erwerben und dann halten. Die hier besprochenen Coachingthemen zeigen auf, wie man diese Aufgabe löst.

6. Warum denn ausgerechnet bei Ihnen kaufen

Sie kennen es doch auch: Geld ausgeben bedeutet Schmerz. Man hat es mühsam ererbt oder doch erarbeitet und möchte es nicht unnötig ausgeben. Man könnte es auch anders sagen. Wenn man schon etwas von seinem Geld hergibt, dann muss das erworbene Glück größer sein, als der Schmerz den man hatte, um das Geld einzunehmen.

Was hat das jetzt mit Ihrem Geschäft zu tun? Viel. Sie sind jetzt auf der anderen Seite und wollen Leute überreden, für Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung freiwillig Geld herauszurücken. (Wenn ich in Zukunft von Produkt rede, meine ich von jetzt an immer Produkt oder Dienstleistung.) Mit anderen Worten, Sie müssen Ihrem potenziellen Käufer mehr bieten, als ihm sein Geld wert ist. Das ist aber noch nicht alles. Sie sind wahrscheinlich nicht alleine im Markt. Es gibt Wettbewerber. Die versuchen das auch. Wenn Sie aber nicht besser werden, als Ihre Wettbewerber, dann kaufen Ihre Kunden dort. Die Lösung? **Werden Sie Weltmeister auf Ihrem Gebiet!** Suchen Sie sich Ihre „ökologische Nische“ in der Sie mehr bieten, als Ihr Wettbewerb.

Wie geht man also vor?

1. Suchen Sie sich Ihre „ökologische Nische“. Das ist das Marktsegment, wo Leute das mögen, was Sie besonders gut können und gerne anbieten.
2. Heben Sie sich ab. **Kreuzen Sie Ihre Hauptaktivität** (die noch viele beherrschen) **mit anderen Fähigkeiten**, die Sie haben. Dieser „Mix an Fähigkeiten“ ist häufig einzigartig. So nähern Sie sich Ihrer Weltmeisterposition.
3. Prüfen Sie Ihre Idee. Ist der Nutzen, den Sie stiften wirklich so groß, dass Ihre Kunden freiwillig ihr Geld herausrücken? Diskutieren Sie Ihre Idee mit Freunden, Experten und potenziellen Kunden. Je intensiver Sie das machen, umso klarer können Sie den Nutzen Ihres Produktes beschreiben und Ihre Marktchancen abschätzen.
4. Bestimmen und beschreiben Sie klar Ihr Alleinstellungsmerkmal (neuhochdeutsch: Unique Selling Proposition – USP). Womit hebt sich Ihr Produkt genau und deutlich von denen des Wettbewerbs ab? Beschreiben Sie das aus Sicht Ihrer Kunden. Benutzen Sie einfache Worte – ich muss das ja auch verstehen.
5. Sichern Sie sich ab. Wichtige Frage: Sind Sie wirklich der erste mit Ihrer Idee? Sorgen Sie aber auch durch laufende Marktbeobachtung und Weiterentwicklung Ihres Angebots dafür, dass nicht „mal eben“ doch ein Wettbewerber in Ihre Marktnische eindringt.
6. Machen Sie Ihre Kunden nicht nur zufrieden, begeistern Sie diese!

Wie machte es Herr Weber. Als CAD/GIS-Ingenieur kann er natürlich, wie viele andere CAD/GIS Ingenieure auch, Luftbilder für Karten aufbereiten. Er hat aber auch einen Aufbaulehrgang Marketing gemacht. Er „kreuzte“ also seine Qualifikation CAD/GIS-Ingenieur mit der Qualifikation Marketing. So wird er für Geo-Marketing Unternehmen ein sehr interessanter Partner, denn er versteht genau die Anforderungen der Auftraggeber seiner Kunden und kann diese besser als seine Wettbewerber in Karten umsetzen.

Ähnlich löste es Frau Rossi, unsere Biologin. Bevor sie sich selbständig machte, hat sie lange als angestellte Qualitäts- und Prozessmanagerin in der Pharma- und Biotech-Branche gearbeitet. Sie beherrscht das wichtige, aber manchmal doch missachtete Qualitäts- und Prozessmanagement aus dem eff-eff. Sie weiß, welche Systeme in den jeweiligen Fällen eingesetzt werden sollten. Und - jetzt wird der „Mix an Fähigkeiten“ selten und attraktiv – sie kennt sehr genau die typischen Anforderungen von Aufsichts- und Zulassungsbehörden. Frau Rossi ist also nicht nur sehr erfahren im Bereich Qualitäts- und Prozessmanagement (das sind noch recht viele), sondern kennt die spezifischen Anforderungen der Aufsichts- und Zulassungsbehörden und die besten Taktiken, damit umzugehen. Diese Kombination in guter Qualität ist sehr selten, wird aber oft benötigt.

7. Wer soll bei Ihnen kaufen

Ihre ökologische Nische / Ihr Markt soll groß sein genug sein, damit Sie vom Geschäft leben können. Außerdem sollte Ihr Markt wachsen. Sie treten ja neu ins Geschäft ein. Da ist es dann gut, wenn auch ein Platz für Sie entsteht.

Die Leitfragen sind also:

- Wie viele mögliche Kunden haben Sie?
- Was wollen Ihre Kunden denn wirklich?
- Wo sind Ihre Kunden?

Wie viele mögliche Kunden haben Sie?

Um die Gründung vorzubereiten, haben Sie sicher im Business Plan Ihr Produkt definiert und dann sich über den Markt über alle möglichen Materialien informiert (Statistische Ämter, Auskünfte von Verbänden, Fachartikel, Wirtschaftspresse, Internet...). Idealerweise haben Sie sich Adressverzeichnisse besorgt und haben eine ganze Anzahl von Adressen.

Es gibt Marktsegmentierungs-Experten, die sagen, segmentieren Sie mal eben den Markt nach 253 Kriterien – ganz akribisch – und dann suchen Sie sich das passende Segment raus. Das Problem nur, wenn Sie überfeinert Informationen nach zu vielen Kriterien suchen, brauchen Sie zuviel Zeit und ggf. zuviel Geld (für Studien). Eher sind Sie pleite, als Ihnen das Ganze Nutzen bringt.

Überlegen Sie sich lieber, welche wenigen (weniger ist mehr!), aber entscheidenden Eigenschaften diejenigen Kunden gemeinsam haben, die Ihr Produkt benötigen. Ideal sind solche Kriterien, die Sie in Ihren Auflistungen zu potenziellen Kunden leicht herausfinden.

Versuchen Sie die potenziellen Kunden zu ermitteln, die Sie „gebrauchen“ können. Es sollten jetzt deutlich mehr Kandidaten sein, als Sie bedienen könnten. Andernfalls müssen Sie Ihr Geschäftsmodell an dieser Stelle noch einmal überdenken!

Was wollen Ihre Kunden denn wirklich?

Sie sind losgelaufen, haben Kontakt zu Ihren Zielkunden aufgenommen, Ihr Produkt perfekt dargestellt...trotzdem klemmt's. Vielleicht haben Sie Ihre Zielkunden noch nicht genau genug verstanden. Investieren Sie jetzt. Vergessen Sie für einen Moment, dass Sie etwas verkaufen wollen. Sprechen Sie mit möglichst vielen potenziellen Kunden! Prüfen Sie Ihre Idee, Ihr Produkt, Ihr Konzept. Ist der Nutzen, den Sie stiften werden wirklich so groß, dass Ihre Kunden freiwillig ihr Geld herausrücken? Es überschneidet sich jetzt mit den Aktivitäten, die wir in Kapitel 6 besprochen. Aber mit diesen Gesprächen können Sie ermitteln Sie welcher Vorteil Ihres Produktes wirklich „zieht“. Jetzt können Sie auch besser abschätzen, wie viel Sie einnehmen können.

Wichtig sind auch Empfehlungen. Prüfen Sie, ob Sie jemanden finden können, der einen guten Zugang zu Ihrer Zielgruppe hat. Wenn dieser Sie (nach einer „Eingangsprüfung“ versteht sich) weiterempfiehlt, sparen Sie sich viel Blut, Schweiß und Tränen in der Akquise.

Wo sind Ihre Kunden?

Dieser Punkt ist nicht zu unterschätzen. Sie könnten das leckerste Eis anbieten. Wenn Ihre Eisdiele außerhalb aller Laufwege liegt, machen Sie kein Geschäft. Gerade im Handel ist die Lage entscheidend. Wenn die Lage aber nicht mehr so entscheidend ist, werden Dinge, wie Mietkosten wichtiger. Bei Beratern, die Mandanten empfangen, sollten Parkplätze in der Nähe verfügbar sein und das Ambiente stimmen. Produzenten brauchen eine bestimmte Verkehrsanbindung. Die Kriterien sind so vielfältig, wie die Arten von Geschäften, die Sie starten können. Bearbeiten Sie diesen Punkt sehr sorgfältig.

So lösten unsere zwei Gründer diese Aufgabe:

Im Vorfeld seiner Gründung hat Herr Weber sich einige Verzeichnisse mit potenziellen Kunden beschafft. Als er dann begann aus der Vielzahl, so genannter GIS Unternehmen, diejenigen herauszusuchen, die sich auf Geo-Marketing spezialisieren, fand er auf Anhieb ausreichend entsprechende Zielkunden. Dank seiner Zusatzqualifikation im Marketing kann er sich sehr schnell in die Aufgaben seiner Zielkunden einfinden, was diese sehr schätzen. Derzeit akquiriert er noch alleine, aber in Kürze wird er in einem Empfehlungs-Netzwerk mitarbeiten, um dann über Empfehlungen von Kollegen an zusätzliche Auftraggeber zu gelangen.

Die Branche von Frau Rossi ist Insidern üblicherweise sehr vertraut, so auch ihr. Sie kann darin genügend Ziel-Unternehmen identifizieren. Die nötigen Informationen erhält sie im Wesentlichen über ihre Netzwerkkontakte und Branchen-Rundschreiben. Typischerweise haben ihre Kunden ein interessantes Produkt, es sind junge Firmen und stehen einerseits vor komplexen Zulassungsuntersuchungen für ihre Arzneien und andererseits vor einer neuen Finanzierungsrunde, um diese Zulassungen zu finanzieren. Frau Rossi weiß genau, in welche klassischen Probleme ihre Ziel-Unternehmen bei den Zulassungsprüfungen hineinlaufen. So bietet sie exakt die richtigen

Dienstleistungen und macht so ihre Kunden für Investoren attraktiv. Um es sich bei der Akquise leichter zu machen, arbeitet sie aktiv mit einer Interims-Management Agentur zusammen.

Als mobile Dienstleister, die jeweils zum Kunden kommen und dort arbeiten, sind sowohl Herr Weber als auch Frau Rossi recht frei in der Wahl ihres eigenen Büroortes. Wenn sie nicht bei ihren Kunden sind, arbeiten beide von zuhause aus, weil es für sie am bequemsten und am kostengünstigsten ist.

8. Wettbewerber

Böse Zungen sagen, dort wo kein Wettbewerb ist, ist auch kein Markt. Sie werden also immer eine Art von Wettbewerbern haben.

Konkurrenz belebt zwar das Geschäft, wenn Sie aber falsch mit ihr umgehen, kann sie hinderlich werden. Wie gehen Sie am besten vor?

1. Ähnlich, wie bei der Ermittlung Ihrer Zielkunden (vgl. Kapitel 7), überlegen Sie sich, welche Gruppen / Typen von Wettbewerbern Sie haben. Finden Sie die wenigen (weniger ist mehr!), aber entscheidenden Eigenschaften heraus, die Ihre Wettbewerber Gruppen gemeinsam haben. Ideal sind auch hier leicht herauszufindende Kriterien.
2. Vergessen Sie einmal Ihr Produkt. Vergessen Sie auch einmal, dass Sie etwas verkaufen wollen. Stattdessen: „Verkaufen“ Sie sich selbst die Produkte Ihrer Wettbewerber. Was sind jeweils die 3-5 wichtigsten Gründe, die Produkte Ihrer Wettbewerber zu kaufen?
3. Wenn Sie diese Übung gemacht haben, betrachten Sie Ihr Angebot. „Kreuzen“ Sie Ihr Hauptangebot mit Ihren anderen Fähigkeiten/Vorlieben zu einem einzigartigen „Mix an Fähigkeiten“. Setzen Sie sich in eine Lücke, die Ihre Wettbewerber frei gelassen haben. Achten Sie darauf, dass Sie eine auskömmliche „ökologische Nische“ finden, sonst heißt es „überarbeiten“. Werden Sie der „Weltmeister“ auf Ihrem Gebiet (siehe hierzu auch Kapitel 6).
4. Beobachten Sie die Konkurrenz ständig, schützen Sie Ihre Position und bauen diese kontinuierlich aus.

Auch unsere Gründer treffen auf Wettbewerb.

Herr Webers Wettbewerber sind zum einen fest angestellte CAD/GIS-Ingenieure und andere Freiberufler. Gegenüber den Festangestellten hat er das starke Argument, dass er flexibel einsetzbar ist und nur etwas kostet, wenn er in einem Projekt arbeitet. Gleichzeitig hat er durch konsequente Weiterbildung dafür gesorgt, dass sein Know-how Niveau mindestens auf dem der fest angestellten Kollegen liegt. Die freiberuflichen Wettbewerber sticht er in der Regel durch seine Zusatzqualifikation im Marketing aus.

Frau Rossis Qualifikation ist in der Kombination sehr selten. Es gibt zwar viele Experten im Bereich Qualitäts- und Prozessmanagement, auch für die Parma- und Biotech Industrie. Aber ihre sehr tiefen Kenntnisse der Anforderungen von Aufsichts- und Zulassungsbehörden und die Taktiken, damit umzugehen, sind sehr selten. Um den Abstand zum „Rest der Welt“ zu wahren, hält sie penibel ihr Wissen auf dem aktuellen Stand.

9. Ihr Angebot und was es wem nützt

Hier gibt es viele denkbare Situationen, auf die individuell eingegangen werden müsste. Aber einige grundsätzliche Überlegungen gelten wohl auch allgemein.

Wenn Sie Produkte anbieten, konzentrieren Sie sich zunächst auf die, mit denen Sie wirklich besser sind, als „der Rest der Welt“. Vergessen Sie am Anfang alles andere. Denn da sind Sie nicht besser, als der Rest der Welt und Sie verzetteln sich. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf das Wesentliche. Meißeln Sie bei der Produktgestaltung Ihren spezifischen Vorteil heraus. Sorgen Sie dafür, dass er sich am besten von selbst erklärt. Achten Sie bei der Produktgestaltung, Verpackung und Präsentation genau auf die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe. Denn genau diesen soll es ja was nützen.

Bei Dienstleistungen gibt es (mindestens) zwei Arten: Solche, bei denen man das Ergebnis direkt sieht (Haarschnitt, Websites etc.) und solche, bei denen das Ergebnis schwer beweisbar ist oder in der Zukunft liegt (alle Arten von Beratung, manche Heilberufe). Die Dienstleister mit den direkt sichtbaren Ergebnissen haben es gut. Ihre Arbeit ist leicht erklärbar und für jeden potenziellen Kunden unmittelbar verständlich. Für Sie gilt analog das, was unter Produkte schon gesagt wurde, vor allem zumindest am Anfang auf die Stärken konzentrieren.

Die anderen Dienstleister wünschten sich oft eine Parallelwelt, um zu zeigen, wie es ohne und mit ihren Services zugeht. Das geht jetzt zwar nicht, dafür gibt es andere Mittel, das Vertrauen seiner potenziellen Kunden zu gewinnen:

- Erfolgreiche Referenzprojekte, diese können auch in einer abhängigen Beschäftigung bearbeitet worden sein.
- Empfehler, Netzwerkpartner, bisherige Kunden, ehemalige Vorgesetzte und Kollegen
- Möglichst konkret beschriebener Nutzen, soweit möglich sogar z.B. in Geld oder Zeit beziffert.
- Zum Einstieg bietet es sich an, seine Leistung als „Feuerwehrdienstleistung“ zu konzipieren. Wenn's brennt, wird auch die teure Feuerwehr gerufen. Vorher, wenn man den Brand vermeiden könnte, wird am „billigen Brandmelder“ oft gespart. Haben Sie einen Notfall erst einmal erfolgreich gelöst, dann haben Sie gute Chancen auch für die generellen Konzeptarbeiten herangezogen zu werden.

Herr Weber hat Glück. Das Ergebnis seiner Arbeit – die Karte und ihre Features – sind unmittelbar nach der Erstellung sichtbar. Seine Auftraggeber können sofort und objektiv die Qualität seiner Arbeit begutachten. Er weiß, dass er in allgemeinen Luftbildauswertungen gut ist, aber keine besonderen Stärken aufzuweisen hat. Deshalb konzentriert sich Herr Weber ganz eng auf reine Geo-Marketing Anwendungen. Dort ist er stark, hat einige Referenzen aus der Zeit als Festangestellter und wird regelmäßig gebucht.

Frau Rossi kann recht genau den Nutzen Ihrer Leistung beschreiben. Denn nicht vorhandene oder mangelhafte Qualitätssysteme bedeuten entweder Zeitverlust und Zusatzkosten bei den Zulassungen, oder eben keinen Zugang zu Investorengeld. Außerdem eilt ihr in der kleinen Branche ein guter Ruf voraus. Steht gerade eine Finanzierungsrunde an und haben ihre Auftraggeber ihre „Hausaufgaben“ noch nicht gemacht, wird sie als bekannte Spezialistin oft für „Feuerwehreinsätze“ gerufen.



10. Ihr Marktauftritt

Reden Sie mal mit einer klassischen Werbeagentur (ohne Internet-Dienstleistungen) über Ihren Marktauftritt. Sie lernen viel über Corporate Design, Logos, Flyer, Plakate, Zeitungswerbungen Postversandaktionen und Give-aways als Anker und vieles andere mehr. Alles schön, manchmal allerdings auch schön teuer. Geht man zu einem Websitegestalter, dann ist aufwändiger Internetauftritt genau das Richtige. Ein PR-Spezialist empfiehlt Ihnen..., genau, außerdem auch teuer. Nimmt man alle Möglichkeiten sofort in Anspruch, geht man Bankrott.

Auch für Sie bedeutet Geld ausgeben Schmerz. Geld ist knapp. Also identifizieren und konzentrieren Sie sich auf die Maßnahmen, die für Sie die meiste Wirkung haben. Das ist in jedem Fall unterschiedlich, aber es gibt ein paar Grundsätze.

1. Wahre Schönheit kommt von innen. Sie haben ein überzeugendes Produkt zu bieten. Seien Sie selbstbewusst und vor allem sich selbst. Das klingt trivial, aber viele (Werbe-)Agenturen werden versuchen an ihnen herumzudoktern um sich selbst, statt Sie zu verwirklichen.
2. Entwickeln Sie Ihren Stil, der zu Ihnen, Ihrem Produkt und Ihren Zielkunden passt. Überlegen Sie z.B. genau, was Sie mit Ihrem Logo symbolisieren wollen. Das Logo taucht überall auf, auf dem Briefpapier, Visitenkarten, Firmenschild usw. und sollte auch nicht so schnell wieder geändert werden müssen. Also, früh und intensiv darüber nachdenken.
3. Mit Ihrem Marktauftritt sollten Sie Ihre Zielkunden sicher erreichen. Das können teure Aktionen, wie Zeitungswerbung sein. Aber vielfach erreichen Sie Ihre Zielkunden durch andere günstigere Maßnahmen sogar besser.
4. Treten Sie so oft wie es geht mit Ihren Zielkunden in den Dialog. Wie das? Als Besucher einer Messe könnten Sie das Gespräch suchen. Sie haben eine Internetseite mit interaktiven Elementen. Sie machen eine Mailingaktion mit einer Rückantwortoption usw.
5. Ihre Botschaften sollten
 - einfach sein,
 - den Puls Ihres Zielkunden höher schlagen lassen,
 - klar den Nutzen, den Sie bieten übermitteln.
6. Irgendwann kommt es zu einem Geschäft. Erfüllen Sie mindestens die Erwartungen, die Sie geweckt haben. Begeistern Sie Ihren Kunden. Sorgen Sie dafür, dass diese Sie weiterempfehlen.

Unsere beiden Gründer haben sehr viel Wert darauf gelegt, ihre Leistungen im Markt zu positionieren und sich von den Wettbewerbern abzuheben. Bevor sie an die konkrete Ausarbeitung ihrer Materialien gingen, haben sie sich sehr viele Gedanken über ihre Dienstleistung und Positionierung im Markt gemacht.

Herr Weber hat zum Start ein sehr kleines Budget. So machte er sich im Vorfeld sehr viele Gedanken über Gestaltung und Aussage von Logo und Claim. Wichtig ist ihm auch, mit seinen einfachen Mitteln markant aufzutreten. Das Logo, Visitenkarte und Briefpapier sind schlicht, aber professionell. Er ließ sich eine einfache, aber sauber programmierte Website gestalten. Trotz seines engen Budgets ist das Auftreten professionell. Klar vermittelt er im ganzen Auftreten, dass er der richtige CAD/GIS-Ingenieur für Geo-Marketing Unternehmen ist.

Frau Rossi möchte in Ihrem Auftreten ihr hohe Niveau und Ansprüche vermitteln. Ihr Logo, Visitenkarte und Briefpapier sind passend und aufwendig gestaltet und es werden hochwertige Materialien verwendet. Ihre Website ist im Design bauhaus-mäßig geradlinig. Die Gestaltung und Inhalte ihrer gesamten Kommunikation sind immer sehr aktuell, nehmen Bezug auf die Bedürfnisse ihrer Zielkunden und sind ihrer Positionierung entsprechend stets auf höchstem Niveau.

11. Wie werben

Es gibt viele Möglichkeiten für Ihr Produkt zu werben. Ganzseitige Anzeigen in überregionalen Zeitungen oder Fernsehwerbung zur Hauptsendezeit...

Im Ernst, wie in Kapitel 9 schon besprochen, Geld ist knapp. Um effizient zu werden tut gute Planung not. Hier die wichtigsten Leitfragen:

- Was wollen Sie mit Ihrer Werbeaktion erreichen – Ihr Ziel?
- Welches Budget haben Sie?
- Wen wollen Sie ansprechen, nur Ihre Zielkunden, oder gibt es auch Multiplikatoren?
- Ist Ihr Werbemittel professionell?

Ihre Strategie und welches Werbemittel Sie wann einsetzen, hängt von Ihren Zielen, Ihren Mitteln, Ihrem Produkt, Ihren Kunden usw. ab. Eine Werbestrategie, die in einem Fall absolut super einschlägt, kann in einem anderen Fall vollkommen ungeeignet, vielleicht – weil unpassend – sogar schädlich sein. Es macht Sinn, sich hier durch einen erfahrenen Coach beraten zu lassen. Wählen Sie die Mittel so, dass Sie bei Ihrem Budget die meisten Zielkunden erreichen. Planen Sie genau, wann Sie welche Aktionen durchführen werden. Kontrollieren Sie regelmäßig Erfolg und Budget.

Gehen Sie auf die Bedürfnisse derer ein, die Sie ansprechen wollen. Zeigen Sie, dass Ihr Produkt diesen Bedürfnissen optimal entspricht. Seien Sie emotional und bringen eine positive Stimmung rüber. Bringen Sie Ihre Botschaft auf den Punkt (sobald Sie Kapitel 12 gelesen haben, wissen Sie noch besser was gemeint ist). Last but not least, achten Sie darauf, dass Sie einen stimmigen Marktauftritt einhalten (Kapitel 10).

Hier eine (nur unvollständige) Auflistung von Werbemitteln:

- Klassischer Akquisebrief
Eine gut gemachte Massenaussendung hat eine Rücklaufquote von 1–2 %.
Der „Durchschlag“ ist höher bei einem speziell an ein Unternehmen gerichteten Brief, wenn man telefonisch nachfasst.
- Flugblatt
Bei einer Briefkastenverteilung auf Einwurfverbote achten
- Flyer / Broschüre
- Vorträge
In den eigenen Geschäftsräumen, als Gastredner bei Veranstaltungen
- Veranstaltungen
Anlässe, Feiern von Gründung, Jubiläen, besonderen Ereignissen
- Aussteller auf Messen
- Pressemitteilungen
Online und ggf. offline
- Zeitungsanzeige (Kostenloszeitung, Lokalblatt, überregionale Zeitung, Fachzeitung,...)
- Fachartikel
Artikel in Branchenfachzeitschriften sind häufig gekoppelt mit einer Anzeige
- Bücher

Seit einiger Zeit gibt es das **Internet** und damit weitere Mittel:

- Website
Heutzutage ein Muss, um als Unternehmen wahrgenommen zu werden
- Weblog
- Youtube-Filmchen
Gut gemacht, mit z.B. einem Link auf Ihre Homepage, lenkt viel Aufmerksamkeit zu Ihnen.
- Werbe E-Mail
Erlaubt sind nur an Personen direkt gerichtete Anschreiben (funktionieren dann wie ein speziell an ein Unternehmen gerichteter Akquise Brief).
Anonyme Massenmailings sind als SPAM verboten.
- Angebot in Internet Auktionshäusern
- Newsletter
Es gibt zwei Denkschulen. Die einen sagen, es ist das ultimative Kommunikationsmittel, das man aber auch immer pflegen muss. Die anderen sagen, viel zu aufwändig, da er wirklich gut sein muss und im heutigen Informationsüberfluss liest kein Mensch mehr Newsletter.
- Soziale Netzwerke / Business-Netzwerke
Xing, LinkedIn oder auch der Unternehmensteil von Facebook (ggf. Gebühren fällig)
- Twitter
Das Gezwitscher muss geplant sein und regelmäßig erfolgen, wenn es Sinn machen soll

Herr Weber wendet sich in der Regel per e-Mail individuell an seine Zielkunden (vgl. Kapitel 17). Außerdem hat er kleine Flyer vorbereitet, in denen er sein Angebot kurz darstellt und auf seine Website verweist. Dort können sich dann seine Zielkunden einen ersten Eindruck verschaffen. Diese Flyer legt er zum Beispiel seinen Postaussendungen bei. Er händigt diese Flyer auch seinen Gesprächspartnern z.B. auf Messen aus und übergibt sie - als „Anker“ - seinen potenziellen Kunden, wenn er sie persönlich spricht. Auf seiner Website hat er eine Twitterfunktion installiert. Immer wenn er neue passende und interessante Interneteinträge zu seinen Dienstleistungen findet, publiziert er den entsprechenden Link über Twitter und macht so auf seine Website und damit auf sich aufmerksam.

Frau Rossi hat auch eine Website. Diese hat bei ihr die Funktion, ihre Kompetenz zu dokumentieren und ihren hohen Anspruch zu unterstreichen. Hin und wieder hält sie Vorträge und veröffentlicht kurze Fachartikel (nicht zu lange, denn das könnte wieder den Eindruck erwecken, sie hätte nichts zu tun, was wiederum schädlich wäre). Sonst ist ihre Werbung der Branche angemessen eher dezent, aber sie achtet z.B. bei ihren Visitenkarten auf höchste Qualität. Außerdem ist sie im Internet in verschiedenen Gruppen innerhalb zweier sozialer Netzwerke aktiv.

12. Ihre Kurzvorstellung während einer Fahrt im Aufzug

Stellen Sie sich vor. Sie sind in einem Hotel und stehen in einem Aufzug. Plötzlich steigt „der“ Zielkunde ein, den Sie schon immer gewinnen wollten. Sie haben 4 Stockwerke Zeit. Dann entscheidet sich, ob Ihr Zielkunde höflich nickt und sich verabschiedet, oder ob Sie gemeinsam aussteigen und weiterreden.

Erst einmal, der Knabe hatte gerade eine mühsame Besprechung hinter sich. Schachtelsätze kann sein Gehirn im Moment nicht verarbeiten. Laufend quatschen ihn Leute an, das geht ihm auf die Nerven. Dann hat er noch sein Problem (das Sie ja mit Ihrem Produkt beseitigen könnten). Also, äh unvorbereitet äh Ihren Kunden ansprechen, äh äh das wird äh also nichts.

Bereiten Sie sich auf solche Situationen vor. Erarbeiten Sie sich Ihr Sprüchlein, Ihre „Aufzug-Werbeansage“ (neuhochdeutsch: „Elevator Pitch“). Überlegen Sie sich ein Bild, das ihre Leistung gut beschreibt. Sagen Sie kurz, was Sie machen. Nennen Sie Ihre Lösung (jetzt kein Produktdatenblatt bitte), Ihren Nutzen den Sie bringen. Bleiben Sie bildhaft und schüren Sie positive Emotionen. Enden Sie mit einer Handlungsaufforderung. Das Sprüchlein ist kurz, maximal 30 Sekunden bitte.

Überlegen Sie sich verschärft:

- Was ist Ihr Start, der (mutmaßlich) sofort das Interesse des Zuhörers weckt?
- Was ist das Wesentliche an Ihrem Angebot?
- Welcher Nutzen ist aus Sicht der Kunden der wichtigste?
- Wie bringen Sie Ihre Botschaft ohne „äh, äh, und überhaupt äh“ spannend rüber?
- Woran soll sich der Zuhörer erinnern, wenn er an Sie denkt?

So vorbereitet haben Sie mit dem „Elevator Pitch“ einen guten Türöffner, um sich ins Gespräch zu bringen. Emotional und ausführlich genug, um bei Bedarf (!) Interesse zu wecken. Kurz genug, um nicht zu nerven. Bei Netzwerktreffen, auf Messen, bei der Bank bringen Sie sich ins Gespräch und rücken sich ins rechte Licht.

Schwierig, deshalb hier die Beispiele unserer Gründer.

So erläutert Herr Weber schnell, was er macht und was ihn hervorhebt: „Kennen Sie Google-Maps? (**→ Aufhänger, um Interesse zu wecken**) So ähnlich wie bei Google-Maps erstelle ich Spezialkarten für Geomarketing. Ich erstelle digitale Karten und verknüpfe sie mit den erforderlichen Daten und Informationen. Mit meiner Marketing Ausbildung verstehe ich auch die Anforderungen der Auftraggeber meiner Kunden. (**→ die wesentliche Elemente des Angebots**) So sichere ich eine schnelle und ärgerfreie Abarbeitung des jeweiligen Auftrags und „meine“ Karten entsprechen exakt den Anforderungen der Auftraggeber. (**→ der Punkt, der erinnert werden soll bzw. der besondere Vorteil**).“
Unterhalten wir uns doch mal (**→ Handlungsaufforderung**).“

Frau Rossi mit ihrer Prozessberatung mit Schwerpunkt Qualitätsmanagement hat es nicht leicht. Die Kunden empfinden das Thema als so sexy wie Feinripp-Unterwäsche. Das Angebot ist komplex und das Ergebnis kann man nicht unmittelbar sehen, fühlen, schmecken. Für Ihren Türöffner konzentriert sich Frau Rossi somit auf eine klassische Notsituation ihrer Kunden. Immer dann, wenn diese frisches Kapital brauchen (von Banken oder anderen), dann werden ihre Zielkunden panisch. Weil nämlich das Thema Qualitätssicherung vernachlässigt wurde (passiert oft!) müssen in Null Komma Nix die Unterlagen geradegezogen werden, damit sie den Ansprüchen der Zulassungsbehörden entsprechen. Sonst besteht keine Aussicht auf eine entsprechende Zulassung und damit auch keine Aussicht auf frisches Geld. In einem solchen Fall zahlen Unternehmen für Unterstützung von außen jeden Preis. Sie stellt sich also so vor:

„Ich ver helfe meinen Kunden zu Geld. Wie das? Wenn Sie als Pharma- oder Biotech-Unternehmen vor einer Zulassungsprüfung stehen oder in einer Finanzierungsrunde sind, bringe ich Ihr QM-System auf Vordermann. Schnell und wasserfest, so dass ihre Dokumentation den üblichen Ansprüchen z.B. der Zulassungsbehörden sicher genügt und so ihre Finanzierung gelingt. Unterhalten wir uns mal.“

Der Angesprochene denkt: „Ich brauche das Geld und diese Frau hilft mir meine Leiche aus dem Keller zu ziehen.“ Selbst wenn der Angesprochene im Moment keine Finanzierung braucht oder die eigentliche Arbeit für die Zulassungsbehörden noch nicht ansteht, weiß er, was Frau Rossi macht. Frau Rossi muss extrem kompetent sein, wenn sie in kurzer Zeit ein verhaunenes Qualitätsmanagement so auf Vordermann bringt, dass es den Standards entspricht und einer externen Prüfung standhält. Vielleicht schwant dem Angesprochenen auch, dass er es in Zukunft nicht zu dieser kritischen Situation kommen lassen sollte und Frau Rossi besser schon frühzeitig engagieren sollte. In jedem Fall geht er gerne auf ihr Gesprächsangebot ein.

13. Einschub: Präsentationen, Vorträge

Sie präsentieren. Sie möchten jemanden überzeugen, Sie wollen eine Information weitergeben und die Zuhörer zu einer Handlung auffordern. Wie auch immer, Sie haben ein Ziel. Bevor Sie eine Präsentation erstellen ist also eine Vorarbeit nötig. Klären Sie:

- Was wollen Sie erreichen?
- Was interessiert die Zuhörer?
- Welche Sprache sprechen Ihre Zuhörer?
- Was können Sie bieten?

Wenn Sie diese Punkte geklärt haben, fällt es Ihnen leichter Ihren Vortrag zu gestalten.

Ein Aufbau einer Präsentation könnte wie folgt aussehen:

Einstieg:

Starten Sie mit einer höflichen Anmerkung oder mit einem Bonmot ähnlichem, mit dem Sie auf Ihre Zuhörer eingehen und Interesse an Ihnen bekunden.

1. Teil:

Diesen bauen Sie (rhetorisch) fragend auf. Veranlassen Sie mit Ihren Fragen Ihre Zuhörer, Ihnen zu bestätigen, dass genau Ihr Thema sie interessiert.

2. Teil:

Schildern Sie Ihren möglichen Beitrag, Ihre Lösung zu den Bedürfnissen, Wünschen oder Problemen Ihrer Zuhörer.

Schluss:

Enden Sie mit einer Schlussfolgerung, die in der Richtung Ihres Interesses liegt. Oder enden Sie gleich mit einer Handlungsaufforderung.

Noch ein paar Worte zur Verwendung von Präsentationsprogrammen, wie Powerpoint oder Open Office Draw o.ä. Zuerst die Merksätze:

- Folien sind keine Notizzettel!
- Mehr als 5 Gedanken sind zuviel!
- Gedanken mit mehr als 5 Worten sind zu kompliziert!
- Mehr als 25 Worte pro Folie sind zuviel!

Präsentationen sollen den Vortrag nur visuell (mit Bildern) unterstützen. Achten Sie darauf, dass die Folien grafisch gut sind. Halten Sie es mit dem Bauhaus Architekten Mies van der Rohe: Weniger ist mehr!

Wenn Sie wollen, dass Ihre Zuhörer die Hauptgedanken nachlesen können, bereiten Sie ein kleines Dokument vor, in dem diese aufgeführt werden. Verteilen Sie es aber erst nach Ihrem Vortrag, sonst liest jeder und keiner hört Ihnen zu.

Der Verfasser hatte mehr als einmal das sehr zweifelhafte Vergnügen, 2 Tage hintereinander einer Serie von Powerpoint Vorträgen zuhören zu dürfen. Alle Folien voller Text, lieblos, viele Details, aber wenig Richtung. Einmal begann der letzte Vortragende seinen Auftritt mit der Ankündigung, er mag diese Präsentationsprogramme nicht. Er schrieb seine drei Hauptgedanken auf einen Flipchart und beschrieb diese klar, kurz und deutlich. Dreimal dürfen Sie raten, welcher Vortrag bei den Zuhörern haften blieb.

14. Einschub: Messen

Sie wollen Ihre Produkte ausstellen? Ihre Produkte sind hervorragend? Sie wissen auch, was Ihre Produkte so hervorragend macht? Prima, jetzt müssen Sie das nur noch den anderen erzählen.

Bei Messen gibt es mehrere Herausforderungen am Rande. Viele, auch Ihre Konkurrenten stellen aus. Messehallen sind unübersichtlich, sie sind laut. Bei großen Messen muss Ihr Stand in einem Meer von anderen Ständen auffallen. Die Leute die Sie besuchen sind übervoll mit Eindrücken, oft unkonzentriert und haben deshalb in diesem Moment Schwierigkeiten große Mengen an Information aufzunehmen.

Unter diesen Bedingungen wollen Sie:

- Das Interesse Ihrer potenziellen Kunden für Ihre Produkte wecken,
- Kauf-, bzw Kooperationswünschen erzeugen,
- Verabredungen erzielen und
- Messekontakte in Geschäft umwandeln!

Sie ahnen es. Durch die Messepräsenz alleine schaffen Sie das nicht. Sie brauchen eine gründliche Vor- und Nachbereitung.

Vor der Messeplanung legen Sie zunächst Ihr Messeziel und Budget fest. Dann erarbeiten Sie Ihr Messekonzept:

- Kernbotschaft, Slogan
- Exponate und die Verkaufsargumente
- Der professionelle und auffallende Messestand (Bei diesem berücksichtigen Sie Ihr Ziel, Ihr Budget, das vermutete Auftreten Ihrer Wettbewerber und vor allem die Bedürfnisse Ihrer Zielkunden)

Planen Sie Ihren Messestand penibel und genau. Lassen Sie sich dabei beraten. Faustregel: Beginnen Sie mit der Planung eines 20 qm Standes 6 Monate vor Beginn der Messe. Checken Sie laufend ab, ob Sie das Nötige veranlasst haben. (Der Klassiker: Sie wollen eine Maschine vorführen und haben keinen Drehstrom bei der Messengesellschaft bestellt).

Treten Sie **bereits vor** der Messe in intensiven Kontakt mit Ihren Zielkunden und der Presse. Verweisen Sie auf Ihren Stand und laden ggf. Ihre Zielkunden zur Messe ein. Machen Sie im Vorfeld Termine klar.

Während der Messe achten Sie darauf, dass Ihr Stand aufgeräumt ist und Sie und Ihre Mitarbeiter fit und gut angezogen sind. Sollte zwar selbstverständlich sein, aber manchmal erlebt man Sachen... Orientieren Sie sich an den Besuchern. Vermeiden Sie interne Grüppchen auf dem Stand. Sprechen Sie interessierte Passanten an. Nicht mit der doofen Frage „Kann ich Ihnen helfen“ (Antwort: „Nein“), sondern mit: „ Was interessiert Sie am meisten“ (für den Passanten wird die Abwehr jetzt schon schwieriger). Beginnen Sie mit offenen Fragen zum

Passanten. Erläutern und zeigen Sie erst Ihre Lösung, wenn Sie in etwa ein Bild haben, was Ihren Ansprechpartner (den Passanten) wirklich interessiert. Enden Sie mit geschlossenen Fragen und vor allem einer Verabredung, ideal: „Wir telefonieren am ... noch einmal“. Notieren Sie sich **immer** die Adresse e-Mail und Telefonnummer Ihres Ansprechpartners, was ihn interessiert und was Sie verabredet haben.

In der Woche nach der Messe nehmen Sie bitte zu jedem, den Sie auf der Messe sprachen, noch einmal Kontakt auf. Schicken Sie die zugesagten Infos zu und beginnen mit den Gesprächen und den Verabredungen für die nächsten Schritte. **Das ist die wichtigste Aktivität der ganzen Messeteilnahme**, weil Sie damit Messekontakte zu Geschäft wandeln. Schmieden Sie die Eisen, solange sie warm sind. Vieles, was in der Messeeuphorie besprochen wurde wird „verdampfen“. Aber aus einigen Kontakten erwachsen plötzlich konkrete Möglichkeiten.

15. Was soll's denn kosten

Sie sagen: „Möglichst viel“, Ihr Kunde sagt „Ich will es umsonst“. Irgendwo dazwischen liegt die Wahrheit. Glücklicherweise gibt es ein paar Anhaltspunkte, um den richtigen Preis zu finden.

Der allererste Anhaltspunkt sind die beobachteten Preise im Markt für die Dienstleistungen und Produkte. Dabei wird man oft „Preisbänder“ beobachten. Das hat Gründe. Ähnliche Produkte und Dienstleistungen unterscheiden sich im Detail. Anbieter sind unterschiedlich stark. Kunden kaufen unterschiedlich viel. Märkte sind regional verschieden. Manche Preisverhandlung gelingen gut, andere nicht.

Um in diesem Preisband sein Produkt / Dienstleistung einzuordnen, ist es wichtig ein Bauchgefühl für den Zusatznutzen zu entwickeln und es dann in das beobachtete Preisgefüge einzuordnen:

- Ordnen Sie sich etwa in der Mitte ein und lassen Raum zum Nachsteuern, nach oben oder nach unten.
- Bleiben Sie bei exakt vergleichbaren Produkten / Dienstleistungen leicht unter dem Preis eines Marktführers

Erst (siehe auch Kapitel 16), wenn Sie diese Überlegungen gemacht haben (erst dann!), prüfen Sie:

- Wie viel werden Sie absetzen
- Sind die direkt zurechenbaren Herstellkosten gedeckt
- Wie viel Marge bleibt Ihnen?
(Nettoerlös abzüglich der direkt zurechenbare Herstellkosten mal Menge)
- Reicht die Marge, um alle fixen Kosten und alle anderen nicht direkt zurechenbaren Kosten zu decken und bleibt genügend Gewinn übrig?

Besteht Ihr Konzept diese Prüfung nicht, dann müssen Sie noch einmal Ihre gesamte Planung überarbeiten. Es besteht sonst das Risiko, dass Ihr Geschäft nicht profitabel darstellbar ist.

Vorsicht Mehrwertsteuerfalle! Endverbraucher nehmen nur den Bruttopreis wahr! Sie reden mit diesen auch dort nur über den Bruttopreis. Ihr tatsächlicher Nettoerlös liegt aber 16% (bei 19% MWST) bzw. 6,5% (bei 7% MWST) unter dem fakturierten Bruttopreis. Das kann bei Nichtbeachtung manche Kalkulation verhegeln.

Beispiel: Die Milchliesl verkauft einem Konsumenten ihre Duftschokolade zu 2,14 Euro. Davon erhält sie 2,- Euro netto und schlägt („von unten“) auf diese die für Schokolade gültigen 7% MWST auf (also 0,14 Euro). Diese 0,14 Euro sind rund 6,5% von 2,14 Euro („von oben runter gerechnet“).

Unter Geschäftsleuten, die nicht Endverbraucher sind, ist es üblich die Nettopreise zu verhandeln. Die Mehrwertsteuer wird dann auf die Rechnung als „durchlaufender Posten“ einfach aufgeschlagen.

Bitte beachten Sie, haben Sie einmal einen Preis abgesenkt, bekommen Sie diesen kaum mehr hoch. Wenn Sie einmal eine unübliche Preiskonkzession machen müssen, schaffen Sie unbedingt eine Sondersituation. So können Sie wieder in einer normalen Situation Ihre normalen Preise verlangen.

Auch wenn sich die Tagessätze von Herrn Weber und Frau Rossi auf sehr unterschiedlichen Niveaus bewegen, so sind die Aufgabenstellungen bei der Preisbildung bei beiden sehr ähnlich. Beide haben sehr sorgfältig ihre Branche gescannt und den durch sie durchsetzbaren Tagessatz ermittelt. Anders als die „Milchliesl“ haben beide (fast) keine variablen Kosten, wenn sie ihre Dienstleistung anbieten. Ihre Kosten sind im wesentlichen Büro- und etwas Fahrtkosten. Diese (fixen) Kosten und den Lebensunterhalt müssen sie durch ihre Einnahmen decken.

Herr Weber hat aus der Arbeitslosigkeit gegründet und muss sich seinen Kundenstamm fast komplett neu aufbauen. Er weiß, dass er die ersten 2-3 Jahre durch eine Durststrecke muss und mit seinen Einnahmen die Fixkosten und die Lebenshaltungskosten noch nicht decken werden.

Herr Weber ist bei einem Kunden nervös geworden und machte eine sehr große Preiskonkzession. Er hat sie zwar durch Nachverhandeln wieder etwas korrigieren können. Trotzdem liegt er bei diesem Kunden deutlich unter seinem normalen Stundensatz. Noch ist Herr Weber nicht voll ausgelastet und beißt deshalb in den sauren Apfel. Später wird er aber eher einen neuen Kunden mit einem normalen Stundensatz finden, als dass er den Preis bei diesem Kunden wirklich wieder auf Normalniveau hoch verhandeln kann.

Frau Rossi hatte günstigere Startbedingungen. Sie war bereits vor dem Start exzellent vernetzt in ihrer Branche und hatte vor der Gründung schon die ersten sogar recht lukrativen Aufträge und kann Ihre Kosten und Ihren Lebensunterhalt decken.

16. Einschub: Eine Anmerkung zu Ihren Kosten

Die folgenden Anmerkungen werden jetzt etwas „sperrig“. Sie sind aber wichtig, denn die hier beschriebenen Zusammenhänge haben einen wichtigen Einfluss auf die Preisbildung.

Sehr vereinfacht gesprochen gibt es zwei Arten von Kosten:

1. Die Fixkosten: Diese Kosten haben Sie immer, egal wie viel Sie von Ihrem Produkt verkaufen (genau genommen: produzieren). Nehmen wir unsere Milchliesl aus dem Kapitel 15. Sie hat immer 1000 Euro im Monat Ladenmiete zu zahlen. Egal, ob Sie 50, 500 oder 5.000 ihrer Duftschokoladen zu je 2 Euro (lassen wir mal die MWST aus dem Spiel) verkauft.

2. Die variablen Kosten: Das sind Kosten, die steigen, wenn die Menge der verkauften (genauer: produzierten) Produkte steigt. Bei der Milchliesl ist das Kakao, Butter und andere Materialien. Sagen wir mal, pro Tafel kosten diese 0,50 Euro. Verkauft die Milchliesl also 50 Tafeln, sind ihre variablen Kosten 25 Euro, bei 500 Tafeln sind es 250 Euro und bei 5000 Stück sind es 2500 Euro.

Nehmen wir mal den (sehr vereinfachten) Fall an, die Ladenmiete und die Materialien sind die einzigen Kosten, die die Milchliesl hat. Wie viel kostet also eine Tafel Schokolade in der Herstellung. Nun, das hängt davon ab, wie viel sie im Monat verkauft.

Verkauft sie 50 Stück im Monat haben wir 25 Euro variable Kosten im Monat und Fixkosten von 1000 Euro im Monat. Ihre monatlichen Gesamtkosten betragen 1025 Euro. Diese muss sie nun auf 50 Tafeln Schokolade verteilen und stellt dabei fest, dass die Herstellung einer Tafel in diesem Monat sie sage und schreibe 20,50 Euro kosten. Bei 2 Euro Verkaufserlös ein Verlustgeschäft.

Besser sieht es schon aus, wenn sie im Monat 500 Stück verkauft. Dann sind die variablen Kosten 250 Euro und die Fixkosten immer noch 1000 Euro. Die Gesamtkosten von 1250 Euro verteilen sich also auf 500 Stück und die Schokoladentafel kostet in der Herstellung 2,50 Euro. Das ist zwar noch immer nicht profitabel, aber schon besser.

Bei 5000 Stück im Monat wird die Milchliesl lächeln: Variable Kosten 2500 Euro, Fixkosten immer noch 1000 Euro, Gesamtkosten 3500 Euro, d.h. Kosten pro Tafel sind 0,70 Euro. Da sie die Tafel zu 2,00 Euro verkauft, erzielt sie ein Plus von 1,30 Euro pro Tafel. Ihr Gesamtplus ist in diesem Monat wäre 6.500 Euro.

Also: Je höher die Menge, desto geringer die Kosten pro Stück. Warum ist das so? Die Fixkosten sind eben fix und verteilen sich bei einer steigenden Menge auf immer mehr Stück.

Was folgt daraus für Ihre Preisbildung?

1. Als allerersten Schritt müssen Sie den erzielbaren Marktpreis ermitteln. (Milchliesl kann realistischerweise 2,00 Euro pro Tafel Duftschokolade Erlösen).

2. Prüfen Sie, ob dieser Marktpreis die variablen Kosten pro Stück deckt. Tut er das nicht, dann können Sie das Geschäft hier bereits vergessen, denn es ist nicht wahrscheinlich, dass Sie als Neueinsteiger einen Preis über dem Marktpreis erzielen können. Das Geschäft sofort verlassen!

Hoffen wir aber mal, dass der andere Fall eintritt: Der Preis deckt die variablen Kosten pro Stück und lässt Ihnen sogar eine Marge übrig (den Deckungsbeitrag). Gehen Sie weiter zu Schritt 3.

(Eine Tafel Duftschokolade erbringt 2 Euro, die variablen Kosten sind 0,50 Euro, also beträgt der Deckungsbeitrag 1,50 Euro pro Tafel. Milchliesl kann also nun den Schritt 3 angehen.)

3. Schätzen Sie Ihre Absatzmenge realistisch ein und runden Sie mit einem Sicherheitsabschlag nach unten ab. Multiplizieren Sie die so ermittelte Menge mit dem (im Schritt 2 ermittelten) Deckungsbeitrag pro Stück. Der jetzt berechnete Gesamtdeckungsbeitrag sollte die Fixkosten und Ihren erwünschten Gewinn decken.

Schaffen Sie das mit Ihrem errechneten Deckungsbeitrag, dann haben Sie Ihr Ziel erreicht.

(Milchliesl schätzt ihre realistische Absatzmenge auf 3000 Stück Duftschokolade im Monat. 3000 Stück mal 1,50 Deckungsbeitrag pro Stück macht das 4500 Euro Gesamtdeckungsbeitrag. Sie deckt damit ihre Fixkosten von 1000 Euro (Ladenmiete) und erzielt so einen monatlichen Gewinn von 3500 Euro.)

Wenn der Deckungsbeitrag nicht ausreicht, um Fixkosten und erwünschten Gewinn zu decken, gibt es nur zwei Möglichkeiten: Menge rauf, oder Kosten runter. Die Menge könnte man z.B. durch Werbemaßnahmen steigern. Das ist aber nur dann sinnvoll, wenn man mehr zusätzlichen Deckungsbeitrag erwartet, als die Werbemaßnahme kostet. Oder man kann für ein Sondergeschäft – um die Menge zu steigern – einen niedrigeren Preis machen. Hierbei müssen Sie darauf achten, dass es wirklich ein **zusätzliches** Sondergeschäft ist und Sie sich Ihr Preisgefüge „nicht versauen“. Der Sonderpreis muss immer über den variablen Kosten liegen. Die Kosten könnte man z.B. durch einen günstigeren Laden senken (Vorsicht Lage!) oder in dem man die Einsatzstoffe verändert (Vorsicht Qualität!). Hier zeigt sich die ganze Kunst der Preisbildung und Kostengestaltung. **Es kann sehr sinnvoll sein, in Ihrem konkreten Fall die Preis-, Mengen- und Kostenstrategie mit einem Gründercoach zu erarbeiten.**

Vergessen Sie auf jeden Fall die Methode der Preisbildung, die in vielen Praxishandbüchern und Lehrbüchern für Industriekaufleute gepredigt wird. Diese fordern oft, zuerst die Vollkosten pro Stück zu ermitteln und den Gewinnaufschlag zu addieren, um dann den Preis zu ermitteln. Aber was wären die Vollkosten pro Stück bei der Milchliesl? 20,50 Euro, weil man von der Menge vorsichtig kalkuliert oder 0,70 weil man aggressiv herangeht? Wenn Sie nicht so vorgegangen wären, wie hier empfohlen, wüssten Sie es nicht. Im Fall der Milchliesl sind die Vollkosten pro Stück übrigens 0,83 Euro.

Herleitung:

Gesamte variable Kosten (bei 3000 Stück) + Fixkosten
= Gesamtvollkosten (bei 3000 Stück)
 $0,50 \text{ Euro} * 3000 \text{ Stück} + 1000 = 2.500 \text{ Euro}$

Damit sind die Vollkosten: $2.500 \text{ Euro} / 3000 \text{ Stück} = 0,83 \text{ Euro pro Stück}$

17. Wie Ihr Angebot vertreiben

Wenn Sie einen **Laden** haben, dann kommen die Kunden zu Ihnen. Durch gute Kommunikation und Werbung (siehe Kapitel 10 und 11) sorgen Sie dafür, dass Ihre Kunden wirklich kommen. Wenn Sie Ihren Laden als Basis nutzen können Sie trotzdem überlegen, ob Sie Ihr Sortiment ggf. teilweise z.B. über Internetauktionshäuser, Webshops oder andere Vertriebswege vertreiben. (Beispiele: Die Milchliesl, die ihre Duftschokolade über einen Webshop vertreibt, der Wasserhahndesigner, der seine Produkte über lokale Installateure mitverkaufen lässt, der Metzger, der auch einen Partyservice anbietet).

Wenn Sie ein **Produkt** ohne Laden verkaufen, können Sie über einen **Webshop** tun. Weil Sie hier Konsumentenschutzregeln einhalten müssen, lassen Sie sich bei der Einrichtung eines Webshops bitte durch einen Rechtsanwalt beraten. Sonst drohen Ihnen teure Abmahnungen oder ggf. sogar ruinöse Unterlassungsklagen. Sorgen Sie durch gute Online Werbung (vgl. Kapitel 11), dass genug Traffic auf Ihren Shop kommt.

Erfolgt der Weg über **Vertriebspartner**, achten Sie auf den Marktzugang und ob Ihr Produkt in die Palette des Vertriebspartners passt. Ihr Produkt sollte nichts aus dem Angebot Ihres Vertriebspartners kannibalisieren, aber gleichzeitig in seinen Kundenkreis passen. Regeln Sie Rechte und Pflichten eindeutig in einem Vertrag.

Bei **Erfindungen** sichern Sie sich erst Ihre Schutzrechte bevor Sie nach außen gehen. Vor der Offenlegung der Patentschrift diskutieren Sie über Ihr Produkt nur mit Partnern, mit denen Sie vorher eine Geheimhaltungsvereinbarung geschlossen haben.

Ihre **Dienstleistungen** können Sie mit dem ganzen in Kapitel 11 geschilderten Instrumentarium an den Mann, an die Frau bringen. Wichtig dabei ist, dass Sie selbst Ihre Dienstleistung verkörpern. Deshalb ist die Akquise überall da, wo Sie selber präsent sind, besonders stark (Messeaussteller, Messebesucher, Netzwerktreffen, Veranstaltungen, Vorträge). Auch Artikel in Branchenfachzeitschriften und Bücher (so wie dieses) sind Akquisemaßnahmen. Suchen Sie auch nach Agenturen, die Interimsmanager vermitteln. Diese haben bereits Kundenkontakte, die Sie erst mühsam aufbauen müssten. Als besonders stark erweisen sich Empfehlungen (aus ihrem Netzwerk und von Ihren begeisterten Kunden).

Schauen wir uns an, wie es unsere Gründer machen.

Im Moment akquiriert Herr Weber noch alleine. In der Regel sieht er sich die Websites seiner „Kandidaten“ als erstes sehr genau an. Auf das aufbauend, schickt er eine prägnante und kurze, aber auf den Zielkunden hin abgestimmte e-Mail. Eine Woche später fasst er telefonisch nach und versucht einen persönlichen Gesprächstermin zu vereinbaren. In einem von 5- 10 Fällen gelingt ihm das. Außerdem knüpft er auf Messen regelmäßig weitere Kontakte. Im Sommer plant er eine breit angelegte Postausendung (Mailing per e-Mails sind verboten), um sich als Urlaubsvertretung anzubieten. Zusätzlich hat er erste Kontakte zu einem Empfehlungsnetzwerk geknüpft.

Die hauptsächliche Akquise von Frau Rossi läuft bei ihr über ein spezialisiertes Vermittlungsbüro für Interimsmanager, d.h. sie nutzt die Kontaktbasis dieses Büros und gibt dafür etwas von ihren Tagessätzen ab. Dieser Abschlag von den Tagessätzen sind sozusagen ihre Vertriebskosten.

Außerdem ist sie eine aktive Spinne in ihrem Netzwerk. Sie hilft anderen und lässt sich helfen. Sie ist seriös und entwickelt eigene Aktionen. Sie kann überzeugen und geht dabei strategisch vor. Erhält sie aus ihrem Netzwerk Hinweise für ein mögliches Geschäft, spricht sie durchaus die Zielkunden direkt an. Lieber noch lässt sie sich durch einen zufriedenen Kunden oder Kollegen empfehlen.

Gleichzeitig besucht sie die wesentlichen Fachmessen und Kongresse um Kontakte neu zu knüpfen oder zu pflegen.



18. Ihr jährlicher Geschäftsplan

An alle, die meinen, es reichte zum Start einen Business Plan zu schreiben. Es reicht nicht. Sie hatten zwar eine Planung für die nächsten 3-5 Jahre gemacht, aber wirklich detailliert planten Sie nur das erste. Außerdem, die Welt dreht sich (vgl. Kapitel 19). An jedem Jahresende empfiehlt es sich Ihre Situation zu prüfen und dann neu für die nächsten 3-5 Jahre zu planen.

Ein paar Leitfragen als Beispiel, wenn Sie Ihren Business-Plan/Geschäftsplan überprüfen:

- Wie entwickelte sich das Geschäft mit Ihren Zielkunden?
- Welche Angebote liefen gut, welche nicht?
- Wie gut waren Ihre einzelnen Werbeaktionen, konnten Sie Ihre Zielkunden erreichen?
- Wenn Werbeaktionen unwirksam waren, warum haben möglicherweise Ihre potenziellen Kunden nicht darauf reagiert (sehr selbstkritisch sein)?
- Wie gut läuft die Abarbeitung der Aufträge bei Ihnen, sind alle Arbeitsschritte rund oder kneift es an der einen oder anderen Stelle (fehlende Ausstattung, Geräte, Zeitengpässe etc.)?

Planen Sie dann das Folgejahr und überlegen Sie sich folgendes:

- Welche Umsatz und Gewinn wollen Sie machen?
- Welche Kundengruppen werden Sie besonders angehen?
- Wie werden Sie Ihr Produkt weiterentwickeln?
- Welche Werbemaßnahmen planen Sie (wann, was werden sie kosten, messbare Ziele)?
- Welche weiteren Aktionen (Informationsveranstaltungen, Messebesuche etc.) werden Sie machen?
- Wie sind Ihre Abläufe zu optimieren?
- Welche neuen Anschaffungen sind nötig?
- Finanzplanung – passen alle Aktionen in Ihr Budget?

Durchforsten Sie Ihren alten Business Plan. Halten Sie das fest, was Ihnen bisher gelungen ist und was Sie gelernt haben. Erarbeiten Sie so einen neuen Geschäftsplan für das Folgejahr (mit einer 3-5 Jahres Vorausschau)

19. Ein paar Worte zu Chancen und Risiken

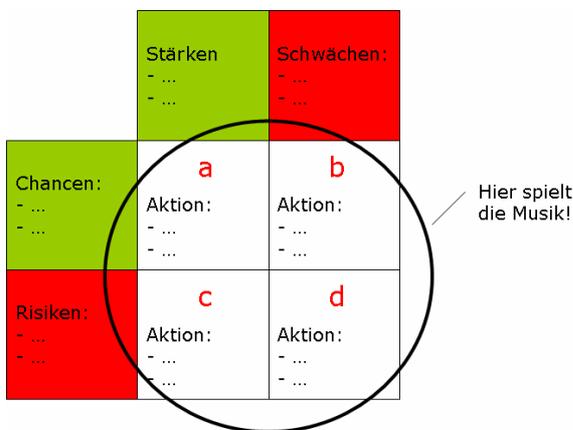
Der Markt ist dynamisch. Sie werden besser, der Wettbewerb wird besser, die Kunden wollen plötzlich was Neues, der Staat lässt sich ein neues Gesetz einfallen....

Sie sollten sich also immer mal wieder aber regelmäßig mit Ihren Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken (selbst-) kritisch auseinandersetzen. Das können Sie einfach und systematisch mit einer so genannten SWOT Analyse machen. (SWOT ist die neuhochdeutsche Übersetzung für Stärken, Schwächen usw. und heißt: S-trengths, W-eaknesses, O-pportunities, T-hreats.). So funktioniert es:

1. Sie schreiben Ihre ganzen Stärken auf, die für Ihr Geschäft wichtig sind und Ihnen einfallen.
2. Dann suchen Sie sich die 5 wichtigsten (aus Sicht Ihrer Kunden!) heraus und sortieren sie absteigend nach Wichtigkeit.
3. Das Gleiche machen Sie mit Ihren Schwächen.
4. Danach gehst genauso an die Chancen und Risiken. Nur dass Sie die wichtigsten Chancen und Risiken aus Ihrer Sicht betrachten.

Nach diesen Vorarbeiten kommt jetzt der wichtigste Teil. Überlegen Sie sich:

- a. Wie können Sie mit Ihren Stärken die Chancen nutzen
- b. Wie müssen Sie an Ihren Schwächen arbeiten, um die Chancen zu nutzen
- c. Wie können Sie Ihre Stärken nutzen, um die Risiken zu kontrollieren
- d. Wie vermeiden Sie, dass Ihre Schwäche auf Risiko trifft



Diskutieren Sie offen und intensiv mit Partnern, Mitarbeitern oder Freunden.

Unter dem Strich nutzen Sie mit dieser Methode Ihre Chancen systematischer, entwickeln Ihre Stärken zielgerichtet und halten Ihre Schwächen und Risiken in Schach. Sie können ständig neue Aktionen herausarbeiten, mit denen Sie Ihre Marktposition laufend verbessern. Tun Sie es.

Auch unsere Gründer nutzen regelmäßig die Zeit zwischen Weihnachten und Neujahr, um das dann vergangene Jahr Revue passieren zu lassen. Sie überlegen sich, was lief gut und auch was lief nicht gut. Bei den Erfolgen und auch Misserfolgen gehen sie selbstkritisch den Ursachen auf den Grund. So erhalten sie wertvolle Hinweise, wie sie Erfolge wiederholen und die Misserfolge vermeiden können. Darauf und auf den Zusagen, die sie von ihren potenziellen Kunden für das Folgejahr erhalten haben planen sie die Aktionen für das nächste Jahr, schätzen die Erlösen und die Kosten ab.

Herr Weber hat gerade gegründet, deshalb hat er bisher eine solche jährliche Prüfung noch nicht gemacht. Er hat sich aber vorgenommen, vor allem sein Angebot, seine „Kurzvorstellung für den Aufzug“ und seine Akquisemethoden kritisch zu hinterfragen. Wenn die Zielmarken nicht erreicht werden, wird er sie überarbeiten.

Frau Rossi hat das beneidenswerte Problem, dass sie zu viele Aufträge hat, die allerdings unterschiedlich gut bezahlt werden. Sie will nach Weihnachten die Auszeit auch nutzen, um sich zu überlegen, wie sie die Struktur der Aufträge optimieren kann, ohne Netzwerkpartner, Kunden usw. zu vergrätzen. Mit zwei Kollegen, zu denen sie großes Vertrauen hat, hat sie vereinbart, sich einen Tag einzuschließen. Dabei wollen sie ihre SWOT Analysen erstellen und offen diskutieren.



20. Einschub: Eine Verhandlung vorbereiten

Sie werden viel verhandeln müssen, z.B. mit Ihrem Vermieter über Ihr Ladenlokal, mit Kunden über Ihre Leistung, mit Lieferanten, mit der Bank über einen Kredit...

Hier ein paar grundsätzliche Gedanken:

Verhandlungen sind wie ein Konzert. Wenn der Dirigent im Konzert dirigiert, dann hat er die meiste Arbeit hinter sich. Ohne gute Vorarbeit (Proben) gelingt kein Konzert. So ist es auch mit der Verhandlung. Fragen Sie sich also im Vorfeld:

- Was ist Ihr Ziel, was wollen Sie erreichen?
- Was für Interessen hat Ihr Gegenüber?
- „Leichen im Keller“ – Ist etwas Ihrerseits oder seinerseits noch offen oder ungeklärt?
- Sitzt virtuell noch ein weiterer Verhandlungspartner am Tisch, was sind dann dessen Interessen?

Legen Sie Ihr Einstiegsangebot fest. Überlegen Sie sich, was Sie an Verhandlungsmasse haben. Bestimmen Sie aber auch Ihr Minimum bei dem Sie vertagen oder abbrechen. Spielen Sie die Verhandlung einmal durch: was sind Ihre Aussagen, die Einwände Ihres Gegenübers, Ihre Antworten darauf usw. Bei komplexen und wichtigen Verhandlungen empfiehlt es sich, eine z.B. eine „Mind Map“ (siehe auch http://de.wikipedia.org/wiki/Mind_Map) anzufertigen.

Wenn Sie dann verhandeln (also das Konzert beginnt), sollten Sie gut über Ihre Punkte und die des Gegenübers Bescheid wissen (Verträge im Vorfeld genauer lesen als der Verhandlungspartner). Beginnen Sie offen, fragen Sie viel und leiten Sie die Gemeinsamkeit der Interessen her. Klopfen Sie den „Raum der Möglichkeiten“ ab. Wenn Sie in den „Tauschhandel“ eintreten gilt: **keine Leistung ohne Gegenleistung.**

Bleiben Sie selbst in der Verhandlung klar und berechenbar, tricksen Sie nicht (in aller Regel schlägt das zurück).

Treffen Sie am Ende Verabredungen. Im ungünstigsten Fall, darüber wo Sie sich uneinig sind und was daraus folgt, im günstigen Fall Ihr gemeinsamer Beschluss. Legen Sie gemeinsam die nächsten Schritte fest. **Keine Verhandlung endet ohne Verabredung.**

21. Vernetzung

Kennen Sie das Lied von Max Raabe „Kein Schwein ruft mich an, keine Sau interessiert sich für mich...“? So darf es Ihnen nicht ergehen, sonst haben Sie keinen Erfolg. Insbesondere (aber nicht nur) wenn Sie als Alleinkämpfer gegründet haben und noch nicht in Projekten stecken, ist ein Netzwerk von Gleichgesinnten beinahe unerlässlich. Aber auch später, wenn Ihr Unternehmen Fahrt aufnimmt, gilt, ohne Netzwerk geht fast nichts.

Was können Sie in einem Netzwerk alles finden:

- Kollegen für einen fachlichen Austausch
- Gegenseitige Information über Marktchancen
- Zusammenarbeit mit Menschen mit ergänzenden Fähigkeiten – Sie können auf die Fähigkeiten zugreifen, wenn Sie diese brauchen, aber Sie müssen sie (kostenmäßig) nicht durchschleppen, wenn sie nicht benötigt werden
- Gemeinsame Projekte
- Gegenseitige Empfehlungen und Vermittlung
- Kontakte
- Referenzen
- ...

Also mal schnell im Internet auf eine Netzwerkplattform gegangen, „Let’s Netz“ reinstellen und schon purzeln die Aufträge?? So schnell geht es nicht dann doch nicht.

Ein Netzwerk ist ein System von Geben und Nehmen. Zunächst die Voraussetzungen: Wichtig ist der „Nasenfaktor“: die Netzwerkpartner müssen sich gut verstehen, denn ohne das geht es nicht. Außerdem sollten sie z.B. das gleiche Verständnis über die Arbeit, Stilfragen und Qualität haben und in etwa gleiche Ziele und Zielkunden haben. Gut ist es, wenn die Fähigkeiten der Netzwerkpartner sich ergänzen und nicht konkurrieren.

Es ist eine unternehmerische Kernaufgabe, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Fragen Sie sich laufend, was Sie aus dem Netzwerk erwarten, mit wem Sie kooperieren möchten und was Sie im Austausch beitragen können. Je relevanter Sie erscheinen, umso leichter gelingt Ihnen der Zugang zu anderen Partnern. Es ist nicht planbar, wann aus dem Netzwerk ein Auftrag kommt. Aber Sie werden feststellen, nach einer Investitionsphase am Anfang nehmen die Anknüpfungspunkte für gemeinsame Geschäfte zu. Und dann ist es wie im Fußball, Sie stehen vor dem Tor und bekommen einen Pass. Das Tor müssen aber Sie schon noch selbst schießen.

Unsere Gründer, Herr Weber und Frau Rossi achten sehr sorgfältig darauf sich mit den Kollegen und Dienstleistern aus Nachbarbereichen zu vernetzen. Herr Weber wird in Kürze - wie schon gesagt - aktiv in einem Empfehlungsnetzwerk in seinem Bereich mitarbeiten. Frau Rossi hat sich mit mehreren ergänzenden Firmen zusammen getan. Unter anderem arbeitet sie mit einem Softwarehaus zusammen, das SW-Plattformen für Qualitätssysteme entwickelt. So profitiert sie von den Synergien, Empfehlungen und manchmal auch von den Vermittlungsprovisionen.

22. Ein paar Tipps

Es sind vielleicht recht viele Themen, die wir beschrieben haben. Mit Sicherheit waren es aber nicht alle, die zu Ihrer Gründung anstehen. Außerdem konnten einige Fragen nur an der Oberfläche behandeln. Warum war dieser Ratgeber nicht „vollständig“? Jede Gründersituation ist anders. Der Ratgeber hätte also ein sehr dickes Buch werden müssen, in der man jede der unendlich vielen Situationen diskutiert hätte...

Dieser Ratgeber sollte Ihnen erste Hinweise geben. Wenn dann noch Fragen offen gehen Sie rechtzeitig und offensiv deren Klärung an. Fragen Sie IHK, Steuerberater, Kollegen, lesen Sie Fachzeitschriften und Fachbücher und natürlich, nutzen Sie das Gründercoaching-Deutschland der KfW-Bank.

Überprüfen Sie regelmäßig Ihr Geschäft (vgl. auch Kapitel 18 und 19) und halten Ihre Kosten, auch Ihre privaten Kosten im Griff.

Um Ihren verdienten Erfolg zu sichern, müssen Sie konsequent Ihre Marktkontakte aufbauen und sich den schnellen Zugang zu den nötigen Fachkenntnissen verschaffen. Haben Sie aber auch den Ehrgeiz, immer besser zu werden. Untenehmen Sie alles, um immer besser zu werden.

Angeblich soll Sokrates gesagt haben „Wer glaubt etwas zu sein, hat aufgehört etwas zu werden!“ oder, wie ein anderer sagte: „ Wer sich auf seinen Lorbeeren ausruht, trägt sie an der falschen Stelle.“

23. Eine Bitte zum Schluss

Dieses e-Booklet im Wert von 9,80 Euro steht Ihnen kostenfrei als Download zur Verfügung. Es wird Ihnen hoffentlich beim Aufbau Ihrer eigenen Existenz helfen. Deshalb der Vorschlag, dass jeder Leser die so eingesparten 9,80 Euro Menschen spendet, die sich nicht aus eigener Kraft ein menschenwürdiges Leben verschaffen können.

Hier ein paar Ideen:

www.tagesschau.de/spendenkonten/spendenhaiti100.html

www.ambulantes-kinderhospiz-muenchen.de

www.muenchner-tafel.de

Danke!

Gutschein

Jeder Leser dieses Buches ist zu einem Feedback-Gespräch eingeladen:

Telefon: 089 / 5526 0898 0

Der Autor dieses Booklets freut sich auf Ihre Rückmeldung.
Gerne können Sie auch Ihren persönlichen Beratungsbedarf mit ihm diskutieren.

Über den Autor

Volker Josel wurde 1964 in Heidelberg geboren, wuchs in Bonn auf und studierte in Bonn und Helsinki Volkswirtschaft und internationales Management.

Nach dem Studium zog es ihn nach München, wo er - unterbrochen durch längere berufliche Aufenthalte in Lissabon und Zürich - bis heute wohnt.

Sein Handwerk in den Bereichen strategisches (Produkt-) Management, Vertriebssteuerung und Vertrieb sowie Marketing erlernte er in verschiedenen Führungspositionen in der Chemie- und Fotoindustrie. Aus seiner Zeit in der Fotoindustrie weiß er, welchen Fallen etablierte Unternehmen bei einem Branchenstrukturwandel nicht entkommen können und welche Chancen sich dann für neue Player aus Nachbarindustrien bieten.

Im Jahr 2008 gründete er vobiscon und nutzt seine Erfahrungen in Innovations- und Markteinführungsprojekten. Dabei fokussiert er sich auf die Bereiche Elektromobilität, LifeScience und Investitionsgüter.

Gleichzeitig engagiert er sich als Coach für Gründer und ist bei der KfW-Bank akkreditiert.

Kontakt:

Telefon: 089 / 5526 0898 0
Mail: volker.josel@vobiscon.de

Web: www.vobiscon.de