

**DataCubis**  
**Analysen, Planungsrechnungen, Checklisten**  
**Managementwerkzeuge für Ihren Unternehmenserfolg**

## **Geschäftsplan**

**Munsterbetrieb**  
**48167 Musterstadt**

**Branche: Metall**

### **Inhalte**

#### 1. Beschreibung, Analyse, Lagebeurteilung

Unternehmensgeschichte  
Rechtsform, Eigentumsverhältnisse  
Management, Unternehmensführung, Informationssysteme  
Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen  
Marketing, Absatz  
Markt, Wettbewerb  
Einkauf, Leistungserstellung, Organisation  
Personal  
technische Ausstattung  
Räumlichkeiten  
Finanzierung, Investition  
Istsituation - Bilanzanalysen, Finanz- und Vermögensstatus  
Stärke - Verbesserungs - Analyse

#### 2. Unternehmensziele

#### 3. Maßnahmen

finanzwirtschaftliche Maßnahmen  
absatzwirtschaftliche Maßnahmen  
Management und personelle Maßnahmen  
Maßnahmen in der Produktion  
weitere Maßnahmen

#### 4. Beurteilung

Chancen, Risiken, Risikovorsorge  
Zeitplan

# Bericht

## Unternehmen

Unternehmen: Munsterbetrieb  
Inhaber, Geschäftsführer: Herr Dr. Mustermann Martin  
Ort: 48167 Musterstadt  
Straße: Hauptstraße 100  
Branche: Metall  
Rechtsform: Einzelunternehmen  
Telefon: 0251-62 79 618  
Handy: 0177 51 167  
Fax: 0251-62 79 619  
E-Mail: [info@beratersoftware.de](mailto:info@beratersoftware.de)  
Web: [www.beratersoftware.de](http://www.beratersoftware.de)

## Berater/in

Beratungsbüro: Beratungsbüro  
Berater/in: Frau Dr. Britta Musterfrau  
Ort: 048151 Musterstadt  
Straße: Bahnhofstraße 10  
Telefon: 02508-1314  
Handy: 01123 456  
Fax: 02518-45623  
E-Mail: [schulz@hwk.de](mailto:schulz@hwk.de)  
Web:

## Auftrag

Beratungsauftrag:  
Beratungsthemen:  
Beratungszeit:

Die Beratung erfolgt nach bestem Wissen und Gewissen des Beraters. Für einen Erfolg der Beratungsleistung kann nicht gehaftet werden. Rechtsansprüche wegen der Anwendung der Ratschläge können gegen den Berater oder seinen Arbeitgeber nicht begründet werden.

Bericht erstellt am  
Bericht erstellt von

## Unterlagen und Informationen

Grundlage für die Erstellung des Geschäftsplanes waren folgende Unterlagen:

- geprüfte (ungeprüfte) Jahresabschlüsse zum
- vorläufiger Jahresabschluss, BWA
- Auswertungen aus der laufenden Finanzbuchhaltung zum
- Bankunterlagen
- Verträge

Herr/Frau XX sowie die von ihm zur Auskunft benannten Personen haben alle verlangten Auskünfte, Aufklärungen und Nachweise erbracht. Ergänzend hierzu wurde von XX eine Vollständigkeitserklärung eingeholt.

## **Erläuterungen Summary**

Hier wird das Sanierungskonzept zusammengefasst. In der Summary sollen der Kern der Sanierung, die entscheidenden Erfolgsfaktoren und die Risiken des Unternehmens deutlich gemacht werden. Die Zusammenfassung sollte 2 Seiten nicht überschreiten.

# 1. Beschreibung, Analyse, Lagebeurteilung

## Erläuterungen Unternehmensgeschichte

### **Gründung**

Gründungsdatum

Gründungsperson(en), Gesellschafterstruktur, Besitzverhältnisse

Gründungsidee

### **Entwicklung**

#### **Unternehmensgeschichte**

Entwicklung Produktionsstätten, Verkaufsstellen, Betriebsverlagerungen, Umstrukturierungen bei Produkten, Absatzmärkten, Fertigungstechniken

#### **Gesellschaft, Management**

Kapitalverhältnisse, Gesellschafterwechsel (Gründe), Geschäftsführerwechsel (Gründe), Beteiligungen, Rechtsformwechsel (Gründe), Unternehmensleitung

#### **Finanzwirtschaftliche Entwicklung**

Umsätze, Materialeinsatz, Personalkosten, Abschreibungen, Investitionen, Anlagevermögen, immaterielle Vermögenswerte, Umlaufvermögen, Verbindlichkeiten, Rückstellungen, neutraler/außerordentlicher Aufwand/Ertrag

#### **Mitarbeiterentwicklung**

zahlenmäßige Personalentwicklung, Personalkosten, Verhältnis produktive und unproduktive Mitarbeiter

## Erläuterungen Rechtsform, Eigentumsverhältnisse

<b>Rechtsform</b>	<b>Einzelunternehmen</b>	<b>Handelsregister:</b>	<b>=F284</b>
	<b>Gesellschafter</b>	<b>Anteile / Kapital</b>	<b>Geschäftsführer</b>
		%	€
		%	€
		%	€
		%	€

### Entwicklung

Entwicklung der Kapitalverhältnisse  
 Entwicklung der Gesellschafterstruktur  
 Entwicklung der Unternehmensleitung

### gesellschaftsrechtliche Ebene

- Gesellschaftsvertrag / Satzung (letzte Fassung)
- Organe, Prokuristen (Anstellungsverträge)
- Organschaftsverhältnisse (Beherrschungsverträge, faktische Leitungsmacht)
- Betriebsaufspaltung (rechtliche Struktur, Durchführung)

### Kapitalerhaltung und Kapitalersatz

- rechtsformabhängig Ansprüche auf Rückzahlung von Beträgen, die an Gesellschafter oder Dritte ausgezahlt wurden
- Kapitalersatz oder Unterbilanz

### verbundene Unternehmen und Beteiligungen

#### steuerliche Verhältnisse

- steuerliche Organschaften
- außensteuerrechtliche Sachverhalte
- Stand des Besteuerungsverfahrens, ggf. anhängige Rechtsbehelfe

#### Dauerschuldverhältnisse

- Bezugsverpflichtungen
- Energielieferungsverträge
- Miet- und Pachtverträge
- Leasingverträge

#### Kriterien zur Rechtsformwahl

Haftung, Geschäftsführung, Vertretungsregelungen, Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung, Gewinn- und Verlustbeteiligung, Steuern, Insolvenzantragspflichten, Standesrecht, Firmierung, Image, betriebliche Altersversorgung für Inhaber, Sozialversicherungen, Gründungsformalitäten, Gründungskosten, Bilanzierungskosten, Mindestkapital, Stammkapital, Handelsregistereintragung, Publizitätspflichten, Übertragung von Anteilen, Regelungen bei Ausscheiden oder Tod von Gesellschaftern, Finanzierung,

## **Erläuterungen Management, U.führung, Informationssysteme**

### **Gesellschafter**

Namen, Geschäftsanteile, Besitzverhältnisse, Gewinnbeteiligung  
Umfang der aktiven Mitarbeit der Gesellschafter

### **Geschäftsführung, Management**

Namen mit Zuständigkeiten, Qualifikationen, Erfahrungen  
Altersstruktur des Management und Führungskräfte  
Vertretungsregelungen  
Nachfolgeregelung  
Flexibilität des Managements  
Jahresvergütung, Kapitalanteile, Entnahmeverhalten  
betriebliche Altersversorgung  
Motivation der Geschäftsführung  
fachliche und unternehmerische Kompetenz der Geschäftsführung

### **Beratung, Unterstützung**

Beirat, Aufsichtsrat  
steuerliche Beratung  
wirtschaftliche Beratung  
technische Beratung  
rechtliche Beratung

### **Informationssysteme**

Berichtswesen  
Ausgestaltung des Rechnungswesens  
Controlling

Sanierung

## **Erläuterungen Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen**

### **Geschäftsfelder, Produkte**

Produkte, Dienstleistungen, Schwerpunkte, Hauptumsatzträger  
zukünftige Ausrichtung Produkt- und Sortimentspolitik  
Patente, Lizenzen, Gebrauchtmuster, Warenzeichen, DIN-Normen

### **Produktbeschreibung**

Spezifizierung Kernangebot  
Spezifizierung Zusatzangebot  
Spezifizierung Serviceleistungen  
Produktentwicklungen  
Produktqualität, Produktgestaltung, Design  
Produktpreise, Selbstkosten, Deckungsbeiträge  
Preis-Leistungsverhältnis  
Garantien (Qualität, Preis)  
saisonale Schwankungen  
Lieferzeiten  
Umweltverträglichkeit

### **Aspekt Kundenorientierung bei Produkten**

Produktimage  
Kundenbedürfnisse, Kundenwünsche  
Kundenprobleme und deren Lösungen  
Hauptnutzen, Zusatznutzen für Kunden  
Erwartungen der Kunden  
Neubedarf, Ersatzbedarf  
Trends, Mode, Technik, Umwelt  
Produktzyklus  
Grad der Marktsättigung  
zukünftige Nachfrageentwicklung  
zukünftige Preisentwicklung  
Marktpositionierung mit eigenen Produkten (im Vgl. zur Konkurrenz)  
Alleinstellungsmerkmale

### **Innovation**

Produktentwicklung (Entwicklungsstand, erforderlicher Kapital- und Personalbedarf, Zeitplan)  
sonstige Innovationen (z.B. Kooperationen)

## Erläuterung Marketing, Absatz

### **Kunden, Akquisition, Vertrieb, Standort**

#### **Kunden**

Kundenstruktur, Zielgruppen  
Kaufgewohnheiten, Wünsche, Bedürfnisse, Kaufkraft d. Kunden  
besondere Vorteile (Zusatznutzen) für Kunden  
Service, Kundenbindung

#### **Produkt**

Lebenszyklus der Produkte  
Substituierbarkeit des Produktes bzw. der Leistung  
rechtliche Rahmenbedingungen (Bestandsschutz, Absatzbeschränkungen)

#### **Werbung**

Werbemittel, Werbekonzeption  
PR, Verkaufsförderung  
Akquisitionsmaßnahmen für besondere Zielgruppen  
Werbekosten, Werbewirksamkeit  
Werbeberater

#### **Preise, Garantien**

Preispolitik, Preisstrategien  
Lieferungs- und Zahlungsbedingungen  
Garantieleistungen

#### **Vertrieb**

Vertriebsstruktur (Absatzwegewahl, Vertriebssysteme)  
Vertreternetz, Vertriebspartner, Agenten  
Filialen, Versand, Messen, Händler  
Vertriebskooperationen  
weitere Distributionskanäle

#### **Standort, Absatzgebiet**

Standortsituation, Standortentwicklung, Standortsicherung  
Standortfaktoren zum Absatz  
(Kundenerreichbarkeit, Kundenpotenzial, Konkurrenz, Verkehrsanbindung, Parkplätze, Schaufenster, Wirkungen von der Nachbarschaft, städtebauliche Planungen)  
Standortfaktoren zur Leistungserstellung  
( Größe, Zustand, Zuschnitt Räume, Ausstattung, Lieferantennähe, Personalrekrutierung, Expansionsmöglichkeiten)  
Standortfaktoren zur Kostenbelastung  
(Miete, Kaufpreis, Transportkosten, Einrichtungskosten, Entsorgung, Umweltschutz, Baurecht, Gewerbesteuer, standortspezifische Förderung)

#### **Marketingziele**

Umsatzziel  
Marktanteil  
Neukundengewinnung  
Kundenbindung

#### **Marketingstrategie**

## **Erläuterung Markt, Wettbewerb**

### **Markt, Branche**

bisherige und zukünftige Entwicklung des Marktes, Marktsegmentes  
Marktanalysen, Marktvolumen, Marktpotenzial, Marktforschungsergebnisse  
Marktdaten, Marktanteile, Markttrends, Wachstumsprognosen  
konjunkturelle und strukturelle Marktentwicklung der nächsten Jahre mit Marktchancen, Risiken und Zukunftsaussichten

### **Marktpositionierung**

Marktanteile  
Unternehmensimage, Marktstellung, Marktpositionierung,  
Alleinstellungsmerkmale  
Preis - Leistungsverhältnis  
eigene Stärken bzw. Schwächen im Wettbewerbsvergleich  
Unternehmensentwicklung im Vergleich zur Branche

### **Wettbewerb, Konkurrenz**

aktuelle und voraussichtliche Wettbewerbssituation  
Wettbewerbsvorteile, Wettbewerbsnachteile der Konkurrenten  
Preispolitik der Mitbewerber  
Potenzial der Wettbewerber  
Substitutionskonkurrenz

### **Aufträge**

Auftragsbestand  
Bestelleingang  
langfristige Lieferverträge

### **Forschung und Entwicklung**

Entwicklung neuer Produkte, Produktverbesserungen, Prozessverbesserungen  
Patente und Lizenzen  
technische und personelle Ressourcen für Forschung und Entwicklung

## **Erläuterung Einkauf, Leistungserstellung, Organisation**

### **Einkauf**

Lieferanten, Nachunternehmer, Zulieferer  
Preise (Vergleiche, Rabatte, Boni, Zahlungsbedingungen)  
Kontrollen (Qualität, Menge, Pünktlichkeit)  
Beschaffungsquellen  
betriebl. Einkaufsorganisation  
personelle Zuständigkeit  
Festlegung Mindestmengen, Höchstmengen  
Bedarfmeldungen, Bestellkommunikation  
Verbrauchsanalyse, Bestandführung  
Kooperationen beim Einkauf, Einkaufsgenossenschaften  
optimale Bestellmengen  
Lieferfristen

### **Fertigungstechnik**

Einzel-/Serienfertigung, stationäre/mobile Leistungserstellung, Fertigungsverfahren  
Flexibilität der Fertigung bei Auftragsschwankungen, Elastizität der Produktionsanlagen

### **Leistungserstellung**

verwendete Materialien, Dienstleistungen, Know-how, Qualitäten eingesetzter Materialien,  
Fertigungstiefe (Einsatz Halbfertigprodukte), Outsourcing (Zulieferer, Nachunternehmer, Kooperationen  
im Fertigungsbereich

### **Qualität**

Produktqualität, Liefertreue, Reklamationsquote, Ausschussquote  
Qualitätssicherungsmaßnahmen und -verfahren  
Zertifizierungen (ISO 9000 und ähnliches)

### **Wirtschaftlichkeit der Fertigung**

Kapazitätsauslastung, Kostenvorteile, Produktivität

### **Organisationspläne**

Ablauforganisation (Maschinenaufstellung, innerbetriebliche Transportwege)  
Aufbauorganisation (Organigramme)  
Personalorganisation (Stellenbeschreibung mit Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Vertretungen  
und Delegationsregelungen)  
Organisation des Rechnungswesen  
Arbeitsvorbereitung  
Zeit- und Materialerfassung

### **Organisation**

Orgapläne, EDV-Hardware, Software, Formular

### **Lager**

Lagerverwaltung (Zugriff, Lagersystematik und -ordnung, Bestellsystem), personelle Zuständigkeiten,  
Kontrollen (Wareneingangs-, Bestandskontrollen, Materialerfassung)  
Räumlichkeiten (Größe, Ausstattung, Zutritt), Lagerdauer (Umschlagshäufigkeit, durchschnittl.  
Lagerdauer), Entsorgung Altmaterial

## Erläuterung Personal

Mitarbeiter	Zahl Mitarbeiter	Std.lohn mtl. Gehalt	Std.lohn mtl. Gehalt	Std.lohn mtl. Gehalt	Std.lohn mtl. Gehalt
Verwaltung					
Fachkräfte					
Außendienst					
Helfer					
Verkauf					
weitere Mitarbeiter					
P 7					
P 8					
P 9					
P 10					
P 11					
P 12					
P 13					
P 14					
P 15					
<b>Zahl Mitarbeiter</b>					

### **Personalstruktur**

#### **Zahl Mitarbeiter**

Struktur (nach Tätigkeiten, Einsatzorten, Qualifikation, Geschlecht usw. geordnet)

Qualifikation, Motivation

Altersstruktur

Personalorganisation (Zuständigkeiten, Verantwortungs-, Entscheidungsregelungen)

#### **Personalentwicklung**

Personalentwicklung der letzten Jahre

Personalplanung (Personalbeschaffung, Qualifizierung, Motivation, P.abbau)

personelle Ressourcen (Verwaltung, Produktion, Verkauf)

Entwicklung der Mitarbeiteranzahl in der Verwaltung im Vergleich zur Mitarbeiterzahl in der Produktion

#### **Wirtschaftlichkeit**

Entlohnung (Höhe, Leistungslohn, Tarif, Personalkostenzuschüsse, betr. Altersversorgung)

Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Überstunden, Kurzarbeit)

Mitarbeiterproduktivität (Umsatz je Mitarbeiter, Wertschöpfung je Mitarbeiter)

Personalkostenquote im Vgl. zur Branche

Weiterbildung

Krankenstand, Fluktuation, Kündigungsfristen

#### **Arbeitsrecht, Tarifgebundenheit und Betriebsvereinbarungen**

geltende Tarifverträge, Laufzeit, ggf. Allgemeinverbindlichkeit

Umfang und Änderbarkeit von Betriebsvereinbarungen

Sozialplan

Betriebsrat

#### **Mitarbeiterführung**

Führungsstil

Mitarbeitermotivation

Führungskräfte (Schlüsselpersonen) unterhalb Geschäftsführung (Funktion, Qualifikation,

Vertretungsregelungen, Bindung an das Unternehmen)

## Erläuterung technische Ausstattung

	Alter	Buchwert	Zeitwert	Anmerkungen
Maschinen				
Geschäftseinrichtungen				
Fahrzeuge				
Büroausstattung				
EDV				

**Stand der technischen Ausstattung**

Umfang: Maschinen, Einrichtungen, Fahrzeuge, EDV

Qualität: Alter, Zustand, Abschreibung

Wirtschaftlichkeit: Auslastung, Kosten, Nutzen

Verhältnis Verkehrswert - Buchwert

**Planung technische Ausstattung**

Ersatzinvestitionen

Erweiterungsinvestitionen

Modernisierungsinvestitionen

Umstellung Produktion mit Auswirkungen auf techn. Ausstattung

nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen

**Wirtschaftlichkeit**

Alter, AfA

Kosten

Auslastung

### Erläuterung Räumlichkeiten

Größe in qm	Miete / Kaufpreis	Anmerkungen
Grundstück	mtl. Miete	Baujahr
Ladenlokal	mtl. Nebenk.	Zustand
Werkstatt	Mietdauer (J.)	Erweiterung
Lager	Verläng.option	
Büro	Miete / qm	
Ausstellung		
Sozialräume	Verkehrswert	
Nutzfläche	VK / qm	
Freifläche		

**Größenangaben zu Räumen**

Größe Grundstück  
 Größe Werkstatt, Lager, Büro, Sozialräume  
 Freifläche, Parkplätze  
 weitere Produktionsstätten, Verkaufsstellen

**bauliche Informationen**

Baujahr  
 Zustand, Renovierungsbedarf  
 Umwelt- und Energieaspekte  
 Erweiterungsmöglichkeiten

**Miete**

Miethöhe  
 Mietdauer, Mietoptionen  
 Vermietung, Untervermietung

**Recht**

Eigentumsverhältnisse  
 Arbeitsstättenverordnung  
 baurechtl. Vorschriften  
 Umweltschutz

## **Erläuterung Finanzierung, Investition**

### **Finanzierung**

- Darlehen
- Kreditlinien und Kreditinanspruchnahme
- Innenfinanzierungsmöglichkeiten
- ergänzende Kapitalaufbringungsmöglichkeiten
- Kapitalbedarf (Ifd. Geschäft, Investitionen, Tilgungen)
- Zahlungsmodalitäten gegenüber Debitoren und Kreditoren
- Zahlungen an Gesellschafter (Privatentnahmen, Darlehen, offene und verdeckte Ausschüttungen)

### **Kreditsicherheiten und Haftungsverhältnisse**

- gegebene Sicherheiten
- nicht ausgeschöpfte Kreditsicherheiten und daraus erwachsendes Kreditpotenzial

### **Vermögens- und Schuldenlage**

- Stille Reserven
- betriebsnotwendiges Vermögen
- in der Buchführung nicht erfasste Verbindlichkeiten
- Werthaltigkeit der Forderungen

### **Erfolgslage**

- Auftragsbestand
- Forderungsausfälle

## **Istsituation - Bilanzanalysen, Finanz- und Vermögensstatus**

### **Analysen**

Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre mit Kennzahlen (s. Anlage Bilanzanalyse)

Umsatz- Kosten und Ergebnisentwicklung (s. Anlage Bilanzanalyse)

Betriebswirtschaftliche Auswertung mit Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse  
(s. BWA-Hochrechnung)

### **Status (Selbstauskunftsdocuments)**

Finanzstatus: Kredite, Verbindlichkeiten, Forderungen, Kreditlinien, Kreditsicherheiten (s. Anlage Finanzstatus)

Vermögensstatus: Vermögenswerte, Verbindlichkeiten (s. Anlage Vermögensstatus)

Einkommensstatus: Einkommen, Einkommensverwendung (s. Anlage Einkommensstatus)

Auftragsstatus: feste und erwartete Aufträge (s. Anlage Auftragsstatus)

## **Stärke - Verbesserungs - Analyse**

### **Stärken des Unternehmens als Basis für den Markterfolg**

Ausbau der eigenen Stärken zur Stärkung der Marktposition

Die Konzentration auf das, was man besser kann als die Wettbewerber, führt zu größeren Erfolgserlebnissen, steigender Motivation und steigenden Erfolgen. Wer seine Stärken ausbaut, bekommt ein unverwechselbares Leistungsprofil. Das Unternehmen wird anders als andere und kann sich am Markt positionieren.

Schon Zweitbester zu sein ist nicht genug, wenn sich die Kunden für den Besten entscheiden !

### **Stärken des Unternehmens zum Nutzen der Kunden**

Die Wünsche und Bedürfnisse aller potenziellen Kunden sind vielfältig. Mit Hilfe der Kundenanalyse (Bildung von Zielgruppen und Definition der Bedürfnisse) kann ein scheinbar unübersehbarer Markt in kleinere leichter beherrschbare Teilmärkte untergliedert werden. Es muss nach den Geschäftsfeldern gesucht werden, in dem das Unternehmen durch seine Stärken jedem Konkurrenten überlegen ist und dem Kunden den größten Nutzen bieten kann.

### **Die Ist-Analyse als Ausgangsbasis der Stärkenanalyse**

Die Ist-Analyse ist wichtig, um die eigene Ausgangssituation zu kennen. Die Perfektion der Analyse darf jedoch nicht Selbstzweck werden. In der Regel genügt für strategische Überlegungen ein genereller Überblick über Fähigkeiten und Stärken. Nur wenn es erforderlich ist, sollte ins Detail gegangen werden. Wichtiger ist, dass Analysen zeitnah erfolgen und aufbereitet werden, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.

Alle Analysen und daraus folgende Überlegungen sollten schriftlich erfasst werden, da Konsequenzen und Entscheidungen bei Durchsicht schriftlicher Unterlagen besser und sicherer getroffen werden können.

### **Für den Kunden sichtbare Kompetenz zeigen**

Wenn ein Unternehmen nur ungefähr weiß, was es besonders gut kann und wo die speziellen Stärken liegen, kann es dieses der Zielgruppe auch nur unscharf vermitteln. Nur wer seine Stärken ausbaut, kann diese nach außen in einem unverwechselbaren Leistungsprofil dokumentieren. Das ist notwendig, um sich von der Masse der Mitbewerber abzuheben. Je schärfer das Leistungsprofil, desto größer der Erfolg am Markt.

### **Verbesserungsanalyse zur Optimierung der Leistungserstellung**

Verbesserungspotenziale erkennen und beurteilen

Für Unternehmen ist durchaus auch wichtig, eigene Schwächen zu erkennen und zu beseitigen. Es muss jedoch unbedingt analysiert werden, wie gewichtig eine Schwäche für ein Unternehmen tatsächlich ist und wie aufwendig es ist, die Schwäche zu beheben (es kann sinnvoller sein, sich auf nochmalige Verbesserung einer Stärke zu konzentrieren). Andererseits können Schwächen (z.B. in der Organisation, Produktion, Finanzierung, Kostenrechnung usw.) so gravierend sein, dass ein zufrieden stellendes Ergebnis nicht möglich ist. In den Fällen ist die Beseitigung der Schwachstellen unumgänglich.

### **Gefahren einer ausschließlichen Beschäftigung mit Schwachstellen**

Viele Unternehmer haben täglich voll und ganz damit zu tun, sich um das zu kümmern, was schief läuft. Wer sich zu sehr ausschließlich mit den eigenen Schwächen beschäftigt, wird unweigerlich demotiviert und frustriert. Diese Demotivation überträgt sich auf Mitarbeiter und Kunden. Bei ausschließlicher Beseitigung von Schwächen wird es auch nicht gelingen, ein eigenes Profil zu gewinnen.

### **Schwächen bekämpfen - Stärken stärken**

s. Checkliste in DataCubis Controlling - Analyse Chek ([www.managementwerkzeuge.de](http://www.managementwerkzeuge.de))

## Erläuterung 2. Unternehmensziele

### **Unternehmensziele**

Unternehmensphilosophie, Zielsetzungen (Existenzsicherung, Expansion, Konzentration, Ertragsziele, Liquiditätsziele, Personal, Fertigungstechnik)

### **Produkte und Dienstleistungen**

zukünftiges Produkt- und Dienstleistungsangebot, Beschreibung der Produktlinien und Produktionssparten, Kernkompetenzen

### **Markt**

zukünftige Marktentwicklung, Abgrenzung der Märkte, zukünftiges Absatzgebiet, Marktanteile, zukünftige Wettbewerbsstrategie (Marktpositionierung, Kostenführerschaft, Konzentration auf Schwerpunkte, Marktstellung)

### **Marketingstrategie**

Vertrieb, Werbung, Image, Kommunikation, Kundenbedürfnisse und Herstellung bedürfnisgerechter Marktleistungen

### **Personal**

Personalplanung und Personalentwicklung

### **Fertigung**

Beherrschung bestimmter Fertigungstechniken, Bearbeitung bestimmter Werkstoffe  
Beschaffung, F+E

### **Organisation**

Organisationsstrukturen, Informationssysteme, EDV

### **Finanzmanagement**

Investition, Finanzierung, Liquidität, Kreditversorgung (Verschuldungsgrad), gesellschaftsrechtliche Struktur, Beteiligungsstrukturen und Eigenkapitalzuführung, Beziehungen zu Kapitalgebern

### **Wirtschaftlichkeit**

Umsatz- und Ertragsentwicklung (in Planungsrechnungen darlegen)

### **Recht**

Verträge, Dauerschuldverhältnisse, Lizenzen

### **Management**

gesellschaftsrechtliche Struktur, Geschäftsführung

### **Risikomanagement**

## 3. Maßnahmen

### Erläuterung finanzwirtschaftliche Maßnahmen

#### finanzwirtschaftliche Maßnahmen

**Gesellschafter:**

Eigenkapitalzufuhr, Gesellschafterdarlehen, Beteiligungen

**Gläubigerbanken:**

Verzicht auf Kreditkündigung, Zins- und Tilgungsaussetzung, Zinserlass, Kapitalerlass, Bürgschaften, Patronatserklärungen, Umschuldungen, Tilgungsstreckungsdarlehen

**Lieferantengläubiger:**

Stundung, Moratorium, Schuldenerlass

**Steuern, Finanzamt**

Anpassung der Vorauszahlungen, Stundung, Erlass, Vollstreckungsaufschub

**Sozialversicherungsträger**

Beitragsstundung, Vollstreckungsaufschub

**Maßnahmen der öffentlichen Hand**

Subventionen

Bürgschaften

Darlehen

**Liquidität** (s. auch Blatt Maßnahmen)

Forderungsmanagement

Sale-and lease-back

Beteiligungen

Verkauf Anlagevermögen

Kostenmanagement

## Erläuterung absatzwirtschaftliche Maßnahmen

### **Kunden, Akquisition, Vertrieb, Standort**

#### **Kunden**

Kundenstruktur, Zielgruppen, Kaufgewohnheiten, Wünsche, Bedürfnisse, Kaufkraft d. Kunden, besondere Vorteile (Zusatznutzen) für Kunden, Service, Kundenbindung

#### **Produkt**

Lebenszyklus der Produkte  
Substituierbarkeit des Produktes bzw. der Leistung  
rechtliche Rahmenbedingungen (Bestandsschutz, Absatzbeschränkungen)

#### **Werbung**

Werbemittel, Werbekonzeption, PR, Verkaufsförderung, Akquisitionsmaßnahmen für besondere Zielgruppen, Werbekosten, Werbewirksamkeit, Werbeberater

#### **Preise, Garantien**

Preispolitik, Preisstrategien, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Garantieleistungen

#### **Vertrieb**

Vertriebsstruktur (Absatzwegewahl, Vertriebssysteme), Vertreternetz, Vertriebspartner, Agenten, Handelsvertreter, Filialen, Versand, Messen, Händler  
Vertriebskooperationen, weitere Distributionskanäle

#### **Standort, Absatzgebiet**

Standortsituation, Standortentwicklung, Standortsicherung  
Standortfaktoren zum Absatz  
(Kundenerreichbarkeit, Kundenpotenzial, Konkurrenz, Verkehrsanbindung, Parkplätze, Schaufenster, Wirkungen von der Nachbarschaft, städtebauliche Planungen)  
Standortfaktoren zur Leistungserstellung  
( Größe, Zustand, Zuschnitt Räume, Ausstattung, Lieferantennähe, Personalrekrutierung, Expansionsmöglichkeiten)  
Standortfaktoren zur Kostenbelastung  
(Miete, Kaufpreis, Transportkosten, Einrichtungskosten, Entsorgung, Umweltschutz, Baurecht, Gewerbesteuer, standortspezifische Förderung)

#### **Marketingziele**

Umsatzziel  
Marktanteil  
Neukundengewinnung  
Kundenbindung

#### **Marketingstrategie**

#### **Markt und Wettbewerbsbedingungen**

## Erläuterung Management und personelle Maßnahmen

### Management und personelle Maßnahmen

#### Management

Auswechslung Unternehmensmanagement durch Krisenmanagement  
Wechsel und Veränderungen im Management  
Änderungen des Führungsstil  
Reorganisation der Entscheidungsprozesse

#### Personal

- Einstellungsstopp
- Überstundenverbot
- Kurzarbeit
- Aufhebungsverträge
- vorzeitige Pensionierungen
- Transfergesellschaften
- gezielte Urlaubsregelungen
- Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeitsverhältnisse
- Anpassung der personellen Ressourcen (Verwaltung, Produktion, Verkauf)
- Kündigung freier Mitarbeiter
- Kündigung Nachunternehmer

#### Führung

Führungsstil  
Mitarbeitermotivation  
Führungskräfte (Schlüsselpersonen) unterhalb Geschäftsführung (Funktion, Qualifikation, Vertretungsregelungen, Bindung an das Unternehmen)  
Personalstruktur (nach Tätigkeiten, Einsatzorten, Qualifikation, Geschlecht usw. geordnet)  
Personalorganisation (Zuständigkeiten, Verantwortungs-, Entscheidungsregelungen)  
Altersstruktur  
Qualifikation, Motivation  
Betriebsrat

#### Wirtschaftlichkeit

Entlohnung (Höhe, Leistungslohn, Tarif, Personalkostenzuschüsse, betr. Altersversorgung)  
Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Überstunden, Kurzarbeit)  
Mitarbeiterproduktivität (Umsatz je Mitarbeiter, Wertschöpfung je Mitarbeiter)  
Weiterbildung  
Krankenstand, Fluktuation, Kündigungsfristen

#### Arbeitsrecht

Betriebsrat  
Kündigungsrecht  
geltende Tarifverträge, Laufzeit, ggf. Allgemeinverbindlichkeit  
Umfang und Änderbarkeit von Betriebsvereinbarungen  
Sozialplan

## Erläuterung Maßnahmen in der Produktion

### **Einkauf**

Lieferanten, Nachunternehmer, Zulieferer, Preise (Vergleiche, Rabatte, Boni, Zahlungsbedingungen), Kontrollen (Qualität, Menge, Pünktlichkeit), Beschaffungsquellen, betriebl. Einkaufsorganisation, personelle Zuständigkeit, Festlegung Mindestmengen, Höchstmengen, Bedarfsmeldungen, Bestellkommunikation, Verbrauchsanalyse, Bestandführung, Kooperationen beim Einkauf, Einkaufsgenossenschaften, optimale Bestellmengen, Lieferfristen

### **Fertigungstechnik**

Einzel-/Serienfertigung, stationäre/mobile Leistungserstellung, Fertigungsverfahren  
Flexibilität der Fertigung bei Auftragschwankungen, Elastizität der Produktionsanlagen

### **Leistungserstellung**

verwendete Materialien, Dienstleistungen, Know-how  
Qualitäten eingesetzter Materialien  
Fertigungstiefe (Einsatz Halbfertigprodukte)  
Outsourcing (Zulieferer, Nachunternehmer)  
Kooperationen im Fertigungsbereich  
Konzentration der Fertigung durch Aufgabe von Fertigungsstätten

### **Produktivität**

Verbesserung der Produktionsanlagen  
Verbesserung der Arbeitsabläufe  
Optimierung der Arbeitsvorbereitung

### **Qualität**

Produktqualität, Lieferpünktlichkeit, Reklamationsquote, Ausschussquote,  
Qualitätssicherungsmaßnahmen und -verfahren, Zertifizierungen (ISO 9000 und ähnliches), Entwicklung

### **Wirtschaftlichkeit der Fertigung**

Kapazitätsauslastung, Kostenvorteile, Produktivität

### **Organisationspläne**

Ablauforganisation (Maschinenaufstellung, innerbetriebliche Transportwege), Aufbauorganisation (Organigramme)  
Personalorganisation (Stellenbeschreibung mit Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Vertretungen und Delegationsregelungen)  
Organisation des Rechnungswesen  
Arbeitsvorbereitung  
Zeit- und Materialerfassung

### **Organisationstechnik**

Orgapläne, EDV-Hardware, Software, Formular

### **Räumlichkeiten**

Aufgabe nicht benötigter Räumlichkeiten,  
Vermietung/Untervermietung von Räumlichkeiten

### **Lager**

Lagerverwaltung (Zugriff, Lagersystematik und -ordnung, Bestellsystem); personelle Zuständigkeiten, Kontrollen (Wareneingangs-, Bestandskontrollen, Materialerfassung)  
Räumlichkeiten (Größe, Ausstattung, Zutritt), Lagerdauer (Umschlagshäufigkeit, durchschnittl. Lagerdauer), Entsorgung Altmaterial

## **Erläuterung weitere Maßnahmen**

Verkauf von Betriebsteilen

Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögen

Coachingmaßnahmen

Controlling

## Erläuterung Chancen, Risiken, Risikovorsorge

### **Chancen**

- Marktdurchdringung
- Wachstum
- höhere Kapazitätsauslastung
- neue Arbeitsplätze
- Kooperationen
- Produktentwicklung
- Optimierung Marketing
- steigende Erträge

### **Risiken**

#### **Absatzrisiko**

Nachfrageentwicklung, Wettbewerbsintensität, Preisdruck, Preisverfall, Marktanteilsentwicklung, neue innovative Konkurrenzprodukte, Umsatzstruktur (ABC-Analyse)

#### **Managementrisiko**

Altersstruktur Management, Zusammenarbeit Management, Führungsautorität, Controlling, Frühwarnsysteme, Organisation, EDV, Mitarbeiterführung, Qualitätsmanagement, Forschung und Entwicklung, Umweltschutz, Arbeitsschutz, Brandschutz

#### **Produktionsrisiken**

Kostenhöhe, Kostenstruktur (fixe, variable Kosten), Produktivität Mitarbeiter, Produktivität technische Ausstattung, Einkauf, Beschaffung, technische Veränderungen

#### **Finanzrisiken**

Umsatzentwicklung, Rentabilität, Verschuldungsgrad, cash-flow, Liquidität, Kreditlinien

#### **allgemeine Risiken**

Forderungsausfall, Risiko Gewährleistungsansprüche, Risiko Schadensersatzansprüche, Produkthaftung, Umwelthaftung, Vertragsrisiken,

#### **externe Risiken**

politische, rechtliche, gesellschaftl. Veränderungen, Gesetzesänderungen, Ökologie, Nachfragetrends, strukturelle Veränderungen, konjunkturelle Veränderungen, Naturereignisse

#### **Risikovorsorge**

Controlling, Marktbeobachtung, Versicherungen, Haftungsbegrenzungen,

## **Unternehmensprognose, Beurteilung**

### **Ertragsprognose**

- s. Anlagen einjährige Rentabilitätsvorausschau
- s. Anlagen mehrjährige Rentabilitätsvorausschau
- s. Anlagen unterjährige Ertragsrechnung
- s. Anlagen Worst Case, Best Case

### **Liquiditätsplanung**

- s. Anlage Liquiditätsplanung
- s. Anlage private Einkommensplanung und Einkommensverwendung

### **Kapitalbedarfsplanung**

- s. Anlage Finanzierung
- s. Anlage Betriebsmittelbedarf

### **Planbilanz**

- s. Anlage Planbilanz

### **Beurteilung der Unternehmensentwicklung**

Fortführungsprognose mit Chancen und Risiken

### **Fahrplanplan**

Festlegung der Maßnahmen mit Terminierung und Verantwortlichkeiten



## Vollständigkeitserklärung

### Vollständigkeitserklärung der Gesellschafter/Geschäftsführer

Ich erkläre hiermit in eigenem Namen sowie namens und im Auftrag aller übrigen Vorstandsmitglieder/geschäftsführenden Gesellschafter/Geschäftsführer, dass die Ihnen vorgelegten Unterlagen zusammen mit den Ihnen gegebenen Erläuterungen und Auskünften, die für die Erstellung des Sanierungskonzepts von Bedeutung sind, vollständig und richtig sind.

1. Die Aufklärungen und Nachweise, um die Sie mich gebeten haben, habe ich Ihnen vollständig und nach bestem Wissen und Gewissen gegeben.

Dabei habe ich alle nach meiner Einschätzung relevanten tatsächlichen Umstände und Zusammenhänge, die für eine sachgerechte Erarbeitung eines Sanierungskonzepts notwendig waren, mitgeteilt.

Für die Erstellung des Sanierungskonzepts waren nach meiner Einschätzung wesentlich der Überblick über die Unternehmensentwicklung, insbesondere die finanzwirtschaftliche Entwicklung, die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse einschließlich aller finanziellen Verbindungen zu den Gesellschaftern und weiter alle wesentlichen Dauerschuldverhältnisse einschließlich der gesamten Finanzierungsstruktur. Alle wesentlichen leistungswirtschaftlichen Faktoren sind gleichfalls berücksichtigt worden.

Alle Umstände und Berührungspunkte zu Personen, die im Rahmen des zu erarbeitenden Sanierungskonzepts wirtschaftliche Interessen haben oder haben könnten, sind Ihnen mitgeteilt worden. Verträge, die wegen ihres Gegenstandes, ihrer Dauer oder aus sonstigen Gründen für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft von Bedeutung sind oder werden könnten, sind einbezogen worden. Finanzielle Verpflichtungen aus diesen Verträgen sowie sonstige wesentliche finanzielle Verpflichtungen sind in die Information mit einbezogen worden.

Rechtsstreitigkeiten und sonstige Auseinandersetzungen, die für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage von Bedeutung sind, fanden Erwähnung.

2. Ich habe dafür Sorge getragen, dass ihnen Einblick in alle Bücher und Schriften der Gesellschaft gewährt wurde, die für das Sanierungskonzept von Bedeutung sind.

3. Als Auskunftsperson habe ich Ihnen die nachfolgend aufgeführten Personen benannt:

Diese Personen sind von mir angewiesen worden, Ihnen alle gewünschten Auskünfte und Nachweise richtig und vollständig zu geben.

(Datum) (Unterschrift)

## Unternehmenswerte AKTIVA

### Anlagevermögen

Bilanz	2002	2003	2004	2005	2006
Grundstücke, Gebäude	0	0	260.000	255.000	340.000
technische Anlagen, Maschinen	0	0	300.000	320.000	350.000
Fuhrpark	0	0	10.000	10.000	10.000
Geschäftsausstattung	0	0	60.000	60.000	80.000
Finanzanlagen	0	0	36.000	36.000	36.000
immaterielle Anlagen	0	0	25.000	25.000	25.000
<b>Anlagevermögen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>691.000</b>	<b>706.000</b>	<b>841.000</b>

### Umlaufvermögen

Material, Waren	0	0	60.000	80.000	85.000
halbfertige Erzeugnisse	0	0	50.000	70.000	45.000
Forderungen (< 1 J.)	0	0	160.000	205.000	160.000
flüssige Mittel	0	0	10.000	20.000	40.000
Rechnungsabgrenzung	0	0	15.000	3.000	11.000
restliches Umlaufvermögen	0	0	14.000	16.000	18.000
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>309.000</b>	<b>394.000</b>	<b>359.000</b>
Minuskapital	0	0	0	0	0
<b>Bilanzsumme</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.200.000</b>

## Unternehmenswerte PASSIVA

### Eigenkapital

Bilanz	2002	2003	2004	2005	2006
Anfangsbestand EK	0	0	150.000	120.000	140.000
gezeichnetes Kapital	0	0	0	0	0
Gewinn (+), Verlust (-)	0	0	-20.000	75.000	95.000
Ergebnsvortrag (+), Verlustvortrag (-)	0	0	10.000	0	0
Entnahme, Ausschüttung	0	0	-50.000	-55.000	-62.000
Einlage, Kapitalerhöhung (+)	0	0	40.000	0	0
Rücklagen,	0	0	25.000	25.000	25.000
<b>bilanzielles Eigenkapital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>155.000</b>	<b>165.000</b>	<b>198.000</b>
FK von Unt.eignern	0	0	20.000	10.000	10.000
<b>wirtschaftl. Eigenkapital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>175.000</b>	<b>175.000</b>	<b>208.000</b>

### Fremdkapital

langfristiges Fremdkapital					
langfristige Bankdarlehn	0	0	540.000	500.000	460.000
langfristige Rückstellungen	0	0	10.000	5.000	15.000
Sonstiges	0	0	30.000	15.000	25.000
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>580.000</b>	<b>520.000</b>	<b>500.000</b>
mittelfristiges Fremdkapital					
mittelfristige Bankdarlehn	0	0	100.000	80.000	60.000
mittelfristige Rückstellungen	0	0	10.000	20.000	10.000
Sonstiges	0	0	20.000	10.000	20.000
<b>lfr. + mfr. Fremdkapital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>130.000</b>	<b>110.000</b>	<b>90.000</b>
kurzfristiges Fremdkapital (< 1 J.)					
kurzfristiges Bankdarlehn (KK)	0	0	35.000	150.000	120.000
Lieferantenverbindlichkeiten	0	0	50.000	90.000	240.000
kurzfristige Rückstellungen	0	0	10.000	15.000	20.000
Wechselverbindlichkeiten	0	0	1.000	5.000	1.000
erhaltene Anzahlungen	0	0	2.000	4.000	2.000
Rechnungsabgrenzung	0	0	3.000	3.000	3.000
Steuern, Sozialversicherungen	0	0	4.000	2.000	4.000
restliches kurzfristiges FK	0	0	10.000	26.000	12.000
<b>kfr. Fremdkapital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>115.000</b>	<b>295.000</b>	<b>402.000</b>
Eigenkapital	0	0	175.000	175.000	208.000
Fremdkapital	0	0	825.000	925.000	992.000
<b>Bilanzsumme</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.200.000</b>

## Gewinn und Verlustrechnung

	2002	2003	2004	2005	2006
Umsatz	0	0	2.500.000	2.700.000	3.000.000
Bestandsveränderung	0	0	0	0	0
<b>Betriebsleistung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.700.000</b>	<b>3.000.000</b>
Material, Fremdleistung	0	0	1.000.000	1.100.000	1.300.000
<b>Rohgewinn I</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.600.000</b>	<b>1.700.000</b>
- Personalaufwand	0	0	1.000.000	1.050.000	1.100.000
<b>Rohgewinn II</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>500.000</b>	<b>550.000</b>	<b>600.000</b>
- übriger Aufwand	0	0	240.000	249.000	261.000
<b>EBITDA (E. vor Zi, AfA, St.)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>260.000</b>	<b>301.000</b>	<b>339.000</b>
Abschreibung (Werteverzehr)	0	0	70.000	80.000	90.000
<b>EBIT (Erg. vor Zins, Steuer)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>190.000</b>	<b>221.000</b>	<b>249.000</b>
- Zinsen	0	0	30.000	35.000	40.000
<b>Erg vor St., neutr. Erg.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>160.000</b>	<b>186.000</b>	<b>209.000</b>
- Gewerbesteuer	0	0	10.000	16.000	22.000
+ neutrales Erg. (Gewinn)	0	0	30.000	30.000	33.000
<b>Bilanzergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>180.000</b>	<b>200.000</b>	<b>220.000</b>
- neutrales Erg. (Gewinn)	0	0	30.000	30.000	33.000
- kalkulatorische Kosten	0	0	100.000	110.000	120.000
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50.000</b>	<b>60.000</b>	<b>67.000</b>

## Struktur der Unternehmung

	Mittel 3 J.	2003	2004	2005	2006
Betriebsleistung	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Material, Fremdleistung	41,46%	0,00%	40,00%	40,74%	43,33%
<b>Rohgewinn I</b>	<b>58,54%</b>	<b>0,00%</b>	<b>60,00%</b>	<b>59,26%</b>	<b>56,67%</b>
- Personalaufwand	38,41%	0,00%	40,00%	38,89%	36,67%
<b>Rohgewinn II</b>	<b>20,12%</b>	<b>0,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>20,37%</b>	<b>20,00%</b>
- übriger Aufwand	9,15%	0,00%	9,60%	9,22%	8,70%
<b>EBITDA (E. vor Zi, AfA, St.)</b>	<b>10,98%</b>	<b>0,00%</b>	<b>10,40%</b>	<b>11,15%</b>	<b>11,30%</b>
Abschreibung (Werteverzehr)	2,93%	0,00%	2,80%	2,96%	3,00%
<b>EBIT (Erg. vor Zins, Steuer)</b>	<b>8,05%</b>	<b>0,00%</b>	<b>7,60%</b>	<b>8,19%</b>	<b>8,30%</b>
- Zinsen	1,28%	0,00%	1,20%	1,30%	1,33%
<b>Bilanzergebnis</b>	<b>7,32%</b>	<b>0,00%</b>	<b>7,20%</b>	<b>7,41%</b>	<b>7,33%</b>
- neutrales Erg. (Gewinn)	1,13%	0,00%	1,20%	1,11%	1,10%
- kalkulatorische Kosten	4,02%	0,00%	4,00%	4,07%	4,00%
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>2,16%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,22%</b>	<b>2,23%</b>

## Anlagen zum Geschäftsplan

	erled. bis	erledigt
<b>Analysen</b>		
Bilanzanalyse	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
BWA-Hochrechnung mit Vorjahresanalyse	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
BWA-Hochrechnung mit Planwertanalyse	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Status (Selbstauskunftsdokumente)</b>		
Finanzstatus - Kredite, Verbindlichkeiten, Forderung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Vermögensstatus - Vermögenswerte, Verbindlichkeiten	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Einkommensstatus - Einkommen + Einkommensverwendung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Auftragsstatus - feste und erwartete Aufträge	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Investitionen, Finanzierung</b>		
Investitionsplanung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Finanzierung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Kreditbesicherung - betriebliche und private Sicherheiten	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Betriebsmittel, Vorfinanzierung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Planungsrechnungen auf Jahresbasis</b>		
Rentabilitätsvorausschau - Planung über personelle Kap.	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Mindestumsatzberechnung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Break-even-Point bei veränderter Kostenstruktur (Zielumsatz)	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Rentabilitätsvorausschau 1 Jahr	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Rentabilitätsvorausschau 6 Jahre	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Worst Case, Best Case, Real Case	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Planbilanzen	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
private Einkommensplanung - Einkommen und Verwendung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>unterjährige Planungsrechnungen. Liquiditätsplanung</b>		
unterjährige Ertragsrechnung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
unterjährige Ertragsrechnung (Soll-Ist-Vergleich)	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
unterjährige Liquiditätsplanung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
unterjährige Liquiditätsplanung (Soll-Ist-Vergleich)	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Markt, Produkte, Kunden, Verkäufe</b>		
Marktpotenzial, Marktanteil	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Zahl Kunden, Verkäufe, unterjährige Umsätze	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Planung und Kontrolle in Werten und Stückerheiten	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Kostenrechnung</b>		
Kostenstellen - Planung und Kontrolle	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Stundenkostensatz (Mitarbeitergruppen)	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Investition</b>		
Investitionsplanung Checkliste	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
lang- und mittelfristige Investitionsplanung über 6 Jahre	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Maschineninvestition - Wirtschaftlichkeit über BEP	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Investitionsentscheidung über Kostenvergleichsrechnung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Fahrzeuginvestition - Kostenvergleich, BEP	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
dynamische Inv.rechnung: Barwert, interner Zinsfuß, pay-off	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Marketing</b>		
Marketingkonzeption	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Marktanalyse	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
ABC-Analyse	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Werbekonzeption	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Konkurrenzanalyse	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Standortanalyse	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
weitere Einzelanalysen	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Risikomanagement</b>		
Risikoanalyse	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Versicherungen	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Bewertung</b>		
Unternehmensbewertung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Maschinenbewertung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
Gebäudebewertung	<a href="http://www.beratersoftware.de">www.beratersoftware.de</a>	
<b>Dokumente, Verträge</b>		
Gesellschaftsvertrag, Handelsregisterauszug, Grundbuch		
Verträge		