



# **Businessplan**

**für**

## **Big-Faldern Business Valuation PLC**

### **Vereinigtes Königreich Großbritannien**

Geschäftsführer: Jakob Linnemann  
Westwood Park, Unity House Suite 888  
WNE3 4HE Wigan  
Grafschaft Greater Manchester

### **Deutschland**

Geschäftsführer: Jakob Linnemann  
Hof von Holland 1  
26725 Emden  
Telefon: +49 4921 998502  
E-Mail: [info@big-faldern.eu](mailto:info@big-faldern.eu)

## Inhalt

Inhalt .....	2
Unternehmensbeschreibung .....	3
Zielgruppen/Kundengruppen .....	4
1.1 Zielgruppen- / Kunden-Definition.....	4
1.2 Kundenverständnis .....	4
1.3 Kundentests/-analysen .....	5
Produkte und Dienstleistungen / Wertangebote .....	5
2.1 Produkte und Dienstleistungen Definition .....	5
2.2 Wertangebot/Nutzen-Versprechen .....	7
2.3 Übereinstimmung von Wertangeboten und Kundenbedürfnissen.....	8
Kommunikations- und Vertriebskanäle .....	9
3.1 Kommunikationskanäle .....	9
3.2 Vertriebs-/Verkaufskanäle.....	9
3.3 Kanäle & Kundenerwartungen .....	10
Kunden-Beziehungen.....	10
4.1 Beziehungsarten.....	10
4.2 Beziehungsarten & Kundenerwartungen .....	11
4.3 Kundenbindung .....	12
Schlüssel-Aktivitäten .....	12
5.1 Schlüssel-Aktivitäten Definition .....	12
5.2 Schlüssel-Aktivitäten Durchführung.....	13
5.3 Schlüssel-Aktivitäten & Wettbewerbsfähigkeit .....	13
Schlüssel-Ressourcen .....	14
6.1 Schlüssel-Ressourcen Definition.....	14
6.2 Schlüssel-Ressourcen Nutzung .....	14
6.3 Schlüssel-Ressourcen & Wettbewerbsfähigkeit.....	14
Schlüssel-Partner.....	15
7.1 Schlüssel-Partner Definition.....	15
7.2 Schlüssel-Ressourcen & Schlüssel-aktivitäten durch Partner .....	15
7.3 Vorteile durch Schlüssel-Partner .....	17
Einnahmequellen .....	17
8.1 Einnahmequellen - Definition .....	17
8.2 Qualität/Relevanz der Einnahmequellen .....	18
8.3 Einnahmequellen & Zahlungsbereitschaft der Kunden .....	18
Kostenstruktur.....	19
9.1 Kosten-Definition .....	19
9.2 Größte Kostentreiber .....	21
9.3 Kostenstruktur Geschäftsmodell .....	21

## Unternehmensbeschreibung

Big-Faldern Business Valuation PLC ist eine englische Aktiengesellschaft, die in Deutschland Klein- und Mittelstandsunternehmen bewerten und kaufen will oder sich daran beteiligen will.

Das Ziel ist es, die gekauften Unternehmen so „fit zu machen“, dass sie mit Gewinn verkauft werden können. Das gilt auch für die Unternehmen, woran sich Big-Faldern sich zuerst beteiligt.

Bei einem Unternehmenskauf und sofortigem Verkauf (innerhalb von einem halben Jahr) werden externe Experten konsultiert, die das Unternehmen in das richtige Fahrwasser bringen werden.

Wenn Big-Faldern sich an das Unternehmen beteiligt, wird aus eigener Kraft mit verschiedenen Maßnahmen das Unternehmen auf Wachstumskurs gebracht. Nach einem Jahr oder später wird das Unternehmen auf dem Markt zum Verkauf angeboten.

Für die Erstellung dieses Businessplans habe ich von Alchimedus Management GmbH das LinearB-Software genutzt mit dem Modul Business Model Canvas“. Die Analyse fand auf Basis des Standards **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und der Alchimedus®-Methode als systemischer Organisationsentwicklungsansatz statt. Die Alchimedus®-Methode ist ein wirkungsvolles und schnell wirksames Instrument zur ganzheitlichen Erkundung und Nutzung von Unternehmens- und Organisationspotenzialen.

*Das Business Model Canvas hilft mir dabei, einen Überblick über die wichtigsten Schlüsselfaktoren des Geschäftsmodells zu verschaffen. Es handelt sich um eine Methode, die mich bei der Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsmodelle unterstützt. Die Idee stammt von dem Schweizer Unternehmer, Dozent und Autor Alexander Osterwalder.*

*Für ein Business Model Canvas benötige ich einen großen Papierbogen, zum Beispiel im Format A 0. Darauf werden neun Felder eingezeichnet, die jeweils mit den Schlüsselfaktoren für ein Geschäftsmodell bezeichnet werden. Zu jedem Schlüsselfaktor werden in Stichworten Ideen auf Klebezetteln notiert. Der Vorteil ist: Die Zettel lassen sich wieder entfernen, in andere Felder kleben und ergänzen. Durch dieses visuell unterstützte Vorgehen lassen sich viele Einzelideen zu einem Geschäftsmodell baukastenartig zusammensetzen und zueinander in Beziehung setzen, bis ein marktfähiges Modell gefunden ist. Am besten funktioniert das Ganze, wenn eine interdisziplinäre Gruppe mit der Methode arbeitet. Ein Business Model Canvas enthält neun Felder mit Schlüsselfaktoren. Sie müssen nach und nach mit Inhalt gefüllt und in eine sinnvolle Beziehung zueinander gebracht werden.*

*Der Artikeltext in dieser Seite steht unter einer Creative Commons Namensnennung-Keine Bearbeitung 3.0 Deutschland Lizenz. <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/>*



## Zielgruppen/Kundengruppen

### 1.1 Zielgruppen- / Kunden-Definition

Sie sind das Herz des Geschäftsmodells: die Kunden, die ein Unternehmen erreichen und für die es Wert schöpfen will. Um Kunden gezielt ansprechen und individuelle Wertangebote unterbreiten zu können, können diese in Gruppen mit gemeinsamen Merkmalen, z.B. Verhaltensweisen, Alter oder Kaufbereitschaft, eingeteilt bzw. segmentiert werden. Ein Unternehmen kann ein oder mehrere große oder kleine Kundensegmente bedienen. Es können Privatkunden (B2C-Kunden) oder Geschäftskunden (B2B-Kunden) sein. Diese können sich stark oder minimal voneinander unterscheiden oder aber voneinander abhängig sein.

Ein Unternehmen muss klar entscheiden, welche Segmente es bedienen und welche es ignorieren will. Jedes Unternehmen sollte genau wissen, welche Zielgruppen für sein Geschäftsmodell relevant sind. Erst wenn diese Entscheidung getroffen ist kann gezielte Kundenforschung betrieben und ein Geschäftsmodell auf Grundlage eines tiefen Kundenverständnisses sorgfältig gestaltet oder analysiert werden. Um vielversprechende neue Kundensegmente zu erschließen, gilt es sich außerdem nicht nur auf bestehende, „branchentypische“ Kundensegmente zu konzentrieren, sondern das Augenmerk auch auf neue oder unererschlossene („Nicht-Kunden“) Segmente lenken. Darin liegt großes Innovations- und Wachstumspotenzial!

Meine Kundenzielgruppe sind folgende:

1. Unternehmen, die wegen ihres Alters ihr Unternehmen verkaufen wollen.
2. Unternehmen, wo der Inhaber oder Geschäftsführer durch Krankheit, Unfall oder Tod ausfällt.
3. Unternehmen, die Liquiditätsprobleme haben.
4. Unternehmer, die sich beruflich neu orientieren wollen.
5. Unternehmen, die steigender Konkurrenzdruck ausgesetzt sind.
6. Unternehmen, die sich in einer negativen wirtschaftlichen Entwicklung befinden.
7. Unternehmen, die eine Rechtsform einer Gesellschaft haben (z.B. GmbH, UG, KG etc.) und worin die Miteigentümer sich streiten.

### 1.2 Kundenverständnis

Was sind die Ziele Ihrer Kunden? Was treibt sie an? Was motiviert sie? Welches Problem wollen sie lösen? Diese Befindlichkeiten Ihrer Kunden zu identifizieren und tiefgreifend zu verstehen ist die wichtigste Voraussetzung, um gute Wertangebote und funktionierende Geschäftsmodelle entwickeln zu können. Dann können wir die passenden Kanäle und Beziehungen für jedes Kundensegment auswählen. Entscheidend dabei ist: Die Kundenperspektive! Diese muss konsequent eingenommen werden. Denn wenn wir etwas für wichtig halten, heißt das noch lange nicht, dass das unsere Kunden auch tun! Echte Einblicke in die Gefühlswelt und das Verhalten der Kunden gelingt nur mit Techniken, die ein direktes oder indirektes Kundenfeedback ermöglichen: Kundeninterviews, Beobachtungen, Customer Journey-Analysen oder Verkaufsaktionen. Diese Methoden helfen Ihnen dabei zu erkennen, ob Sie sich mit den echten Bedürfnissen Ihrer Kunden beschäftigen. Immer berücksichtigt werden müssen auch Rahmenbedingungen und Trends, die sich auf den Bedarf, das Verhalten, die Wahrnehmung und das Problembewusstsein der Kunden sowie auch den gesamten Markt auswirken. Kundenaufgaben, Probleme, Bedürfnisse sind eine Ideenquelle/Ausgangspunkt für Innovationen. Vor allem die Digitalisierung eröffnet neue Chancen, Potenziale!

Ein Unternehmensverkauf ist eine komplexe Angelegenheit: Denn ein Firmenverkauf und ein Eisberg haben mehr Gemeinsamkeiten als es auf den ersten Blick scheint. Schließlich agiert die absolute Mehrheit aller Käufer und Verkäufer oftmals im Verborgenen. Ähnlich wie bei einem Eisberg ist der wesentlich größere Teil der Gesuche und Angebote nicht sichtbar. Doch was bedeutet dies für Unternehmer, die vor einem Firmenverkauf stehen?

Bei einem Eisberg sind nur 20% sichtbar, während der wesentlich größere Teil unter der Wasseroberfläche verborgen ist.

Im Fall eines Unternehmensverkaufs ist dies ähnlich: Denn nur ein Bruchteil aller Firmenverkäufe wird auf öffentlichen Unternehmensbörsen wie der Next Change oder der Deutschen Unternehmerbörse (DUB)

sichtbar. Die Gründe dafür liegen in einem hohen Sicherheitsbedürfnis der Inhaber: Denn ein Firmenverkauf im Mittelstand ist fast immer eine äußerst diskrete Angelegenheit. Schließlich sollen Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und auch die Mitarbeiter so spät wie möglich von einem möglichen Verkauf erfahren. Infolge von Indiskretionen entstehen Unsicherheiten, die schon so manche Unternehmensnachfolge scheitern ließ.

Deshalb wird die überwiegende Mehrheit aller Unternehmensverkäufe unsichtbar über informelle Netzwerke, nicht-öffentliche Unternehmensbörsen oder Matchingplattformen sowie mit Hilfe von spezialisierten M&A-Beratern organisiert. Die Abkürzung M&A steht für Merger & Acquisitions und ist ein Sammelbegriff für Transaktionen im Unternehmensbereich. Dies umfasst grundsätzlich den Prozess sowie das Ergebnis eines strategisch motivierten Kaufs oder Zusammenschlusses eines Unternehmens oder Teilen dessen sowie dessen Integration in die eigene Firma. In einigen Fällen kann es auch zu einer Veräußerung, sprich einem Ausverkauf der Acquisition kommen. Der Bereich der M&A und damit auch der M&A-Berater ist dabei weit gefasst. Hierzu gehören unter anderem Unternehmenskäufe, fremd- wie auch eigenfinanzierte Übernahme, Fusionen, Spin-Offs, Carve-Outs oder Kooperationen zwischen Unternehmen. M&A-Berater sind auf diese Art der Transaktionen spezialisiert und sind zumeist Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer oder Investmentbanker. Ziel eines jeden Unternehmens ist die Sicherung und das Wachstum der eigenen Firma. Hierbei kann es gelegentlich zu Überschneidungen mit Konkurrenten oder ebenbürtigen Partnern kommen, weshalb sich ein Merger oder eine Acquisition anbieten. Diese externe Form des Wachstums verspricht oftmals großes Potenzial. Die Zusammenführung zweier Unternehmen zu einem, unabhängig von der Verteilung der Besitz- und Arbeitsverhältnisse in der kooperierten Firma, ist der zu begleitende Prozess eines M&A-Beraters oder einer M&A-Beratung.

### **1.3 Kundentests/-analysen**

Der wohl größte Trend, der sich auf die Bedürfnisse, die Ansprüche und das Kaufverhalten der Kunden auswirkt ist die „Digitale Transformation“. Die Kunden waren noch nie so aufgeklärt und mächtig! Ihre Anforderungen waren noch nie so hoch: Sie erwarten, dass sie jederzeit, an jedem Ort und mit jedem Gerät mit einem Unternehmen interagieren können. Damit stellen nicht nur die neuen Technologien, sondern auch diese veränderten Erwartungen, Verhaltensweisen und Bedürfnisse der Kunden die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Viele Produkte können etwa nur noch in Kombination mit einem entsprechenden digitalen Serviceangebot erfolgreich am Markt bestehen. Die Herausforderungen der Digitalisierung bewältigen und stattdessen die damit verbundenen Chancen nutzen kann ein Unternehmen nur durch strikte Orientierung an den (digitalen) Bedürfnissen seiner Kunden. Es gilt deshalb die Kundenbedarfe systematisch zu hinterfragen und konsequent mit diesen in Kontakt zu treten.

Regelmäßige Kundentests und Kundenanalysen führe ich nicht durch. Doch ich beobachte den Markt und kontaktiere Unternehmen, die in den Medien nicht immer konkret ihr Vorhaben aufzeigen. Durch Querinformationen von meinen Netzwerken, von meinen Kunden und deren Lieferanten höre und sehe ich Informationen über verkaufsinteressierte Unternehmen. Ich falle nicht sofort mit der Tür ins Haus, sondern baue zuerst Vertrauen auf, in dem ich diese Unternehmen mit allgemeine wirtschaftliche und branchenabhängige Informationen versorge. Nach einige Zeit starte ich eine Frageaktion zu verschiedenen Themen mit einen Anreiz wie kostenlose Beratung etc. Wenn das Vertrauen aufgebaut ist, werden diese Kunden auf mich zukommen und fragen, ob ich eine Möglichkeit sehe, wie und wann ihr Unternehmen verkauft werden kann. Dann komme ich zum Zuge!

## **Produkte und Dienstleistungen / Wertangebote**

### **2.1 Produkte und Dienstleistungen Definition**

Jedes Produkt- oder Dienstleistungsangebot muss mit einem spezifischen Wertangebot oder Nutzen-Versprechen für die jeweiligen Kundengruppen verbunden sein. Dieses ist nämlich der Grund, warum Kunden ein Angebot kaufen. Es hilft wichtige Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Die entscheidenden Fragen, die sich jedes Unternehmen stellen sollte sind deshalb: Welche Aufgaben helfen ich meinen Kunden mit meinem Angebot erfolgreich zu erledigen? Welche Lösungen schaffe ich, welche Probleme löse oder welche Hindernisse räume ich für meine Kunden aus dem Weg? Welche Wünsche dieser Kunden erfülle ich? Ein tiefgreifendes Verständnis für die Aufgaben, Probleme, Bedürfnisse der Kunden ist Voraussetzung für die Gestaltung eines guten Wertangebotes. Erst vor diesem Hintergrund lassen sich darauf abgestimmte und somit erfolgversprechende Wertangebote gestalten. Gute

Wertangebote konzentrieren sich auf die wichtigsten Aufgaben, Probleme und Wünsche der Kunden. Sie fokussieren unerledigte Aufgaben, ungelöste Probleme und unerreichte Gewinne. Sie schaffen einen messbaren, erlebbaren oder erfahrbaren Wert, den der Kunde erkennen und schätzen kann. Wertangebote müssen den Unternehmen bewusst sein und klar kommuniziert werden. Die Entwicklung des passenden Wertangebotes birgt enorme Potenziale, um attraktive und anvisierte Zielgruppen für sich zu gewinnen. Ein hervorragendes Wertangebot bietet die Chance sich im harten Wettbewerbsumfeld zu differenzieren.

Meine Kundenzielgruppe wollen ihr Unternehmen verkaufen aus sechs Gründen:

#### 1. Alter, Krankheit oder Todesfall

Das Unternehmen führen und eines Tages erfolgreich in den Ruhestand gehen – einige Unternehmer wissen, wann der Zeitpunkt da ist, den Betrieb an die nächste Generation zu übergeben. Diese Idealvorstellung trifft aber nicht immer zu: Einige Firmeninhaber müssen sich beispielsweise aufgrund einer Krankheit aus dem Geschäft zurückziehen. Ein weiterer persönlicher Grund, das Unternehmen zu verkaufen, kann ein Todesfall sein. Niemand spricht gerne über dieses Thema, aber leider gehört es zur Planung einer Nachfolge dazu. Die genannten Beweggründe sollten mithilfe eines Notfallkoffers abgesichert werden. Dieser schützt das Unternehmen, den Unternehmer und seine Familie vor ungeplanten Schicksalsereignissen.

#### 2. Berufliche Neuorientierung

Manchmal verändern sich die Interessen und Vorstellungen im Laufe der Zeit. Dadurch kann die Leidenschaft für das eigene Unternehmen abnehmen, der Elan richtet sich auf andere Projekte oder es entsteht ein neuer Zukunftsplan. In diesem Fall ist es definitiv ratsam, über den Verkauf nachzudenken und sich gegebenenfalls neuen Vorhaben zu widmen.

#### 3. Zunehmender Wettbewerb

Wenn der Konkurrenzdruck stark zunimmt, kann dies ebenfalls ein guter Grund für den Firmenverkauf sein. Wenn der Wettbewerb sich intensiviert hat, ist oft Wachstum notwendig. Wenn aber das notwendige Eigenkapital für den Zukauf oder den Kauf eines Konkurrenten fehlt, kann der Verkauf der eigenen Firma sogar die Rettung bedeuten.

#### 4. Negative wirtschaftliche Entwicklung

Die Wirtschaft kann sich aus diversen Gründen negativ entwickeln. Aktuell beeinflusst zum Beispiel die Corona-Pandemie stark den wirtschaftlichen Erfolg vieler Branchen kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland – und weltweit. Um Liquiditätsprobleme zu vermeiden, kann sich an dieser Stelle die Veräußerung des Unternehmens lohnen.

#### 5. Liquiditätsprobleme

Persönliche und wirtschaftliche Einflussfaktoren bestimmen den Erfolg eines Betriebs. Wenn der Elan fehlt, familiäre Probleme den Alltag bestimmen, oder es eventuell Streitigkeiten mit den Miteigentümern gibt, können diese Dinge schnell am wirtschaftlichen Erfolg nagen. Viele Unternehmer finden des Weiteren keine geeigneten Mitarbeiter, die Lieferantenkosten steigen und die Rücklagen gehen zurück. Liquiditätsprobleme entstehen durch ganz unterschiedliche Gründe. Aus diesem Grund sollten Unternehmer in der finanziellen Krise frühzeitig abwägen, ob eine Veräußerung die Rettung bedeuten könnte.

#### 6. Streitigkeiten unter den Mitunternehmern

Waren bei der Unternehmensgründung und in der Anfangsphase noch alle Beteiligten auf einer Wellenlänge, so können sich im Laufe der Zeit doch unüberbrückbare Differenzen ergeben. In diesem Fall erwägen einige Gesellschafter einen rechtzeitigen den Ausstieg aus dem Unternehmen, um so negative Folgen für sich und das Unternehmen zu vermeiden.

Aus den o.g. Gründen biete ich den Kunden den Unternehmensverkauf und evtl. eine Unternehmensbeteiligung an.

Nicht jedes Unternehmen ist verkaufbar. Es muss ausreichend Substanz und Struktur aufweisen, damit es ohne den Eigentümer, den Unternehmer, wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Hierbei hilft eine externe Geschäftsführung beziehungsweise eine zweite Führungsebene neben dem Inhaber. Dokumentierte Prozesse, klar definierte Vorgehensweisen und aufbereitete Unterlagen untermauern dies. Die Verflechtung zwischen privaten Aktivitäten und der Unternehmenssphäre sollte minimiert werden. Eine anhaltende positive operative und finanzielle Entwicklung des Unternehmens steigert die Attraktivität und damit Nachfrage und Preis. Gewinnminimierung, die beim legalen Steuersparen hilft, ist hier kontraproduktiv. Irgendwann sind Ergebnisse zu realisieren und damit auch Steuern zu bezahlen. Überspitzt kann man sagen: ein Euro weniger Gewinn spart 30% Steuern, der Unternehmenswert sinkt aber um ein Vielfaches. Der Ertrag

ist die Basis für die Bewertung des Unternehmens – als sehr pauschale Daumenregel kann man bei kleinen und mittleren Unternehmen den Faktor 4x bis 5x (genannt „Multiplikator“) auf das Betriebsergebnis ansetzen.

Es ist auf jeden Fall wertsteigernd, wenn das Unternehmen möglichst unabhängig vom Inhaber aufstellt ist und Prozesse klar und transparent dokumentiert sind. Jede Unklarheit führt zu Unsicherheit bei einem externen Käufer und damit zu einem Bewertungsabschlag.

Wenn der Entschluss getroffen wurde das Unternehmen zu verkaufen, bietet es sich an einen stringenten Verkaufsprozess zu organisieren. Ein Unternehmen ist im Gegensatz zu allen anderen „Gütern“ immer sehr speziell und erklärungsbedürftig. Entsprechend muss der Verkauf mit Sorgfalt und Augenmaß betrieben werden – schließlich gibt es Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, die eventuell auf Veränderungen sensibel reagieren. Dies ist der große Unterschied zu einer Immobilie. Der Immobilienverkauf involviert normalerweise keine wertbestimmenden Akteure und ist doch relativ standardisiert. Aus diesem Grund empfiehlt es sich beim Unternehmensverkauf auf spezialisierte und erfahrene Berater zurückzugreifen. In dem meisten Fällen geht es um das Lebenswerk des Unternehmers und einen signifikanten Wert.

## 2.2 Wertangebot/Nutzen-Versprechen

Welche Produkte und Dienstleistungen bieten Sie, die Ihren Kunden dabei helfen, eine relevante Aufgabe zu lösen, Probleme zu bewältigen oder dringendsten Bedürfnisse und sehnlichsten Wünsche zu befriedigen? Es gibt viele unterschiedliche Arten von Produkten und Dienstleistungen, mit denen ein Unternehmen Werte und Nutzen für seine jeweiligen Kundengruppen schaffen kann. Oft handelt es sich dabei um eine Kombination oder ein "Paket" von sich ergänzenden Produkten, Dienstleistungen und Services und deren Merkmale und Funktionen, das für eine bestimmte Kundengruppe Wert schöpft. Es ist wichtig zu erkennen, dass Produkte und Dienstleistungen mit ihren Funktionen und Merkmalen allein keinen Wert schaffen. Das tun sie nur in Verbindung mit einem spezifischen Kundensegment und den dazugehörigen Aufgaben, Problemen, Wünschen und Bedürfnissen. Produkte und Dienstleistungen können physisch/materiell (z.B. Fertigerzeugnisse/Waren, persönlicher Kundenservice) oder immateriell (z.B. Urheberrechte, Garantien, Copyrights, Beratungsangebote, Kundenbetreuung) sein. Sie können digital (z.B. Musik-Downloads, Online-Videos, Online-Empfehlungen) oder finanziell (Versicherungen, Investmentfonds oder Finanzierungen) sein. Es ist daher wichtig klar zu definieren, welches die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen sind, die jeder Kundengruppe angeboten werden. Und vor allem ist es wichtig zu erkennen, welche Produkte und Dienstleistungen für das Wertangebot unerlässlich und welche optional sind. Sind sie entscheidend oder trivial für den Kunden?

Bevor der Unternehmensverkauf von statten geht, analysiere ich den Betrieb mit Hilfe einer Potenzialanalyse. Das ist eine Dienstleistung, die ich mir separat vergüten lasse. Je nachdem welchen Umfang das annimmt, kann die Unternehmensberatung durch die BAFA (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle) gefördert werden. Das Programm "Förderung unternehmerischen Know-hows" fördert Beratungen kleiner und mittlerer Unternehmen. Die Unternehmen können sich von qualifizierten, Beraterinnen und Beratern zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung beraten lassen. Ebenso erhalten Unternehmen in Schwierigkeiten einen Beratungszuschuss zu allen Fragen der Wiederherstellung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit (siehe [https://www.bafa.de/DE/Wirtschafts\\_Mittelstandsfoerderung/Beratung\\_Finanzierung/Unternehmensberatung/unternehmensberatung\\_node.html](https://www.bafa.de/DE/Wirtschafts_Mittelstandsfoerderung/Beratung_Finanzierung/Unternehmensberatung/unternehmensberatung_node.html)). Ich bin bei der BAFA registriert. Dadurch kann das Unternehmen einen Zuschuss beantragen für mein Unternehmensberatungshonorar.

Wenn das Ergebnis der Unternehmensanalyse für den Betrieb positiv ausfällt, werden mögliche Maßnahmen empfohlen, die der Betrieb dann umsetzen muss.

Ist das Ergebnis der Unternehmensanalyse für den Betrieb nicht so positiv, wird über eine Beteiligung gesprochen. Bedingung einer Beteiligung ist, dass der jetzige Inhaber es zulässt, dass ich als Unternehmensberater laufend im Unternehmen Kontrollaufgaben wahrnehme und auf negative Tendenzen hinweise mit mögliche Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen. Stimmt der Kunde diese Bedingung zu, hat er den Vorteil, dass Kapital fließt und mögliche Investitionen möglich sind. Über ein Verkauf des Unternehmens wird gesprochen, wenn der jetzige Inhaber keinen weiteren Grund sieht, im Unternehmen zu bleiben. Dadurch wird der Kunde von seinen Sorgen befreit und erhält dafür auch noch Geld.

Bei Unternehmensverkäufen denken die meisten zunächst an die Börsennachrichten aus dem Fernsehen oder aus den Wirtschaftsmedien. „Mergers and Acquisitions“ (kurz „M&A“, zu Deutsch „Fusionen und Übernahmen“) heißt es da und es werden Milliardenbeträge bewegt: Karstadt wurde gekauft und verkauft, der potentielle Käufer von Metro ist gerade abgesprungen und Bayer leidet massiv unter dem Zukauf von Monsanto.

Aber der Kauf oder Verkauf von Unternehmen betrifft nicht nur börsennotierte Gesellschaften, sondern ist auch und gerade für eigentümergeführte Firmen relevant – sehr sogar, da der deutsche Mittelstand für fast 60% aller Arbeitsplätze und fast 54% der Nettowertschöpfung im Lande steht. Warum also kommt es im Mittelstand zum Verkauf eines Unternehmens? Der offensichtlichste und auch strukturell brennendste Grund ist die Altersnachfolge. Laut der KfW sind davon 500.000 Unternehmer bis 2022 betroffen.

Ein Unternehmensverkauf ist dann die Lösung, wenn kein Familienmitglied bereitsteht oder eine interne Nachfolge nicht in Frage kommt. Natürlich muss das Unternehmen verkaufbar sein, also ausreichend Substanz haben, damit ein neuer Eigentümer gefunden werden kann. Neben dem Verkauf eines Unternehmens aus Altersgründen gibt es aber auch andere Gründe: Ein Wandel der Lebensplanung oder Änderungen im privaten Umfeld wie Familienplanung oder Scheidung. Weitere Gründe können der Wunsch nach einer Diversifizierung des Vermögens sein, das bei Unternehmern oft zu maßgeblichen Anteilen im Unternehmen selber liegt, die Befreiung von Bürgschaften oder Verschuldung, ohne die kaum ein Unternehmer auskommt oder einfach das Ziel, am erwirtschafteten Erfolg zu partizipieren. Nicht zu unterschätzen sind auch die Situationen, in denen das Unternehmen vor einem Wachstumssprung steht. Der vorausschauende Unternehmer erkennt, dass er alleine nicht mehr die Fähigkeiten und finanziellen Möglichkeiten besitzt, die das Unternehmen zum weiteren Wachstum benötigt und er sich deshalb einen „Mit-Unternehmer“ oder Investor sucht.

### **2.3 Übereinstimmung von Wertangeboten und Kundenbedürfnissen**

Die Digitalisierung verändert Anforderungen der Kunden: Gut informiert und vernetzt, verlangen sie höhere Qualität und individuelle Produkte zum Preis von Massenwaren. Gleichzeitig bringt die Digitalisierung neue Wettbewerber hervor, die etablierte Unternehmen zwingen können, die Wertversprechen an ihre Kunden zu ändern. Unternehmen sind also gefordert, Wertversprechen und Angebote konsequent auf das veränderte Verhalten der digitalen Kunden auszurichten. Unternehmen sollten sich deshalb überlegen, wie sie ihr Leistungsportfolio mit Hilfe von digitalen Plattformen und Technologien verbessern, erweitern oder neu definieren können, um Kunden einen Mehrwert bieten zu können. Die Digitalisierung schafft eine Vielzahl an Möglichkeiten für die Gestaltung neuer oder verbesserter Wertangebote. Digitale Technologien, Plattformen und die Verfügbarkeit relevanter Kundendaten ermöglichen die Veränderung und Optimierung der Wertschöpfung durch neue, digitale Produkte und neue, digitale Geschäftsmodelle. Dies können digitale Zusatzservices sein, die „physische“ Produkt- und Dienstleistungsangebote ergänzen. Welche digitalen Angebote für Kunden tatsächlich einen Wert bzw. Nutzen schaffen und infolgedessen erfolversprechend sind, kann nur auf Grundlage einer umfassenden Erforschung der Anforderungen und „Reise des Kunden“ (Customer Journey) erfasst werden. Nur so kann es gelingen den „digitalen“ Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und dadurch auch neue Erlösquellen zu erschließen und sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Brigitte und Ehrenfried Conta Gromberg haben ein Buch herausgegeben mit dem Titel "Produkttreppe". Daraufhin habe ich mir meine Produkttreppe zusammengestellt. Diese Produkttreppe zeigt die Reise des Kunden (Customer Journey) auf, von einem Lead bis zum Superuser.

Die Produkttreppe ist in 7 Stufen aufgeteilt:

Stufe 0: Basis = Basis-Marketing

Hier entstehen meine Aktionen und Kanäle. Auf dieser Ebene bewegen sich "Interessenten" oder ich gehe in die "Öffentlichkeit". Mein gesamtes vorgelagertes "normales" Marketing passiert hier, z.B. meine Webseite, meine Landingpages, mein Blog, meine Social Media Kanäle (Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter etc.). Später folgt zusätzlich Funnels auf meine Produkte je Stufe

Stufe 1: Reichweite = Webseite, Flyer, Streukarten, Landingpages, Videos, Social Media, ...

Konkretes Angebot, bei dem der Interessent seine (E-Mail-) Adresse hinterlässt. Es kommt zu einer Interaktion, z.B.: Opt-in in meinem Newsletter, Buchung einer kostenlosen einstündigen Unternehmensberatung, kostenlose Informationen, wo der Interessent eine kostenlose Unternehmensbewertungen durchführen kann.

Stufe 2: Reichweite = Mindestens Adresse, günstige Produkte oder Dienstleistungen gegen kleinen Preis

Die ersten Produkte bauen Reichweite auf und werden gegen einen kleinen Preis verkauft, z.B.: kostenpflichtiges Unternehmensbewertungs-Gutachten, je nach Bedürfnis eines Unternehmers wird eine kostenpflichtige Unternehmensberatung durchgeführt, evtl. mit einer BAFA-Förderung

Stufe 3: Tragschicht = Arbeitspferde, Angebote, die jeweils einmalig Geld bringen

z.B.: Unternehmenskauf und -verkauf von Unternehmen bis zu 10 Mitarbeiter oder 1 Mio Euro Umsatz p.a.,  
Ziel: Gewinnspanne bis zu 25 % einmalig

Stufe 4: Tragschicht = wiederkehrende Arbeitspferde

z.B.: Unternehmenskauf von Unternehmen bis zu 10 Mitarbeiter oder 1 Mio Euro Umsatz p.a., Unternehmensbeteiligung mit dem Ziel von mindestens 10 % Rendite p.a.

Stufe 5: Superuser = Premium zu hohen Preisen einmalig

z.B.: Unternehmenskauf und -verkauf von Unternehmen ab ab 10 Mitarbeiter oder ab 1 Mio. Umsatz p.a.,  
Ziel: Gewinnspanne bis zu 25 % einmalig

Stufe 6: Superuser = wiederkehrendes Premium

z.B.: Unternehmenskauf von Unternehmen ab 10 Mitarbeiter oder ab 1 Mio. Umsatz p.a., Unternehmensbeteiligungs-Ziel: mindestens 10 % Rendite p.a.

Im Anhang sehen Sie die Produkttreppe in einer Exceltabelle.

## Kommunikations- und Vertriebskanäle

### 3.1 Kommunikationskanäle

Wie und über welche Kanäle kommunizieren Sie mit Ihren Kunden? Wie und über welche Kanäle bringen oder verkaufen Sie Ihre Produkte, Dienstleistungen und Service-Leistungen an Ihre Kunden? Über die Kommunikationskanäle in ihrem Geschäftsmodell treten Unternehmen mit ihren Kunden in Kontakt und vermitteln Informationen über ihre Produkte und Dienstleistungen und deren Wertangebot. Das kann über Internetseiten, E-Mails, Facebook & Co, über Anzeigen im Internet oder in Prospekten und persönliche Gespräche erfolgen. Unternehmen können potenzielle Kunden auch über unterschiedliche Kanäle ansprechen. Kommunikationskanäle können zudem immer auch Vertriebskanal sein. Über die Vertriebs- oder Verkaufskanäle ermöglichen Unternehmen ihren Kunden den Kauf ihres Produktes oder die Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen. Dies kann z.B. über einen Online-Shop oder ein eigenes Ladengeschäft oder beides in Kombination miteinander erfolgen. Unternehmen können ihre Waren über den Groß- oder Einzelhandel vertreiben oder über den direkten Vertrieb durch Vertreter oder einen Multi-Level-Vertrieb an ihre Kunden bringen. Durch die Digitalisierung sind schier unendlich viele Kanalooptionen entstanden, um Kunden ein besonderes Käuferlebnis zu verschaffen. Es haben sich zahlreiche Möglichkeiten aufgetan, mit denen die Aufmerksamkeit und die positive Wahrnehmung der Kunden von Wertangeboten und Unternehmen gewonnen werden können.

Für jede Kundengruppe werde ich eine Landingpage erstellen. Nähere Angaben zu den Kundengruppen sehen Sie "Zielgruppe-/Kunden-Definition" und "Produkte und Dienstleistungen Definition". Auf diese Landingpages gehe ich genau auf die einzelnen Probleme der Kundengruppen ein und biete Lösungen an: individuelle Lösungen zum Unternehmenskauf oder zur Unternehmensbeteiligung.

Diese Landingpages werde ich auf Social Media - Webseiten (Xing, LinkedIn, Facebook, Google Ads etc.) bewerben. Ziel ist es, die Adressen von den Unternehmensverkaufs-Interessenten zu erhalten. Anschließend werden E-Mails, die der jeweiligen Kundenzielgruppe angehört, an den Interessenten versendet. Die erste E-Mail muss vom Interessenten bestätigt werden (Opt-In-Verfahren). Die Folge-E-Mails bauen aufeinander auf, so dass der Interessent die Informationen erhält, die er haben möchte und bei Kaufinteresse sich dann an mich wendet.

### 3.2 Vertriebs-/Verkaufskanäle

Wie gut ein Kanal oder eine bestimmte Kombination von Kanälen funktioniert hängt maßgeblich von den Erwartungen und Gewohnheiten der jeweiligen Kundengruppen ab. Die alles entscheidenden Fragen sind: Über welche Kanäle wollen die jeweiligen Kundengruppen erreicht werden? Welche Erwartungen haben

diese Kunden bezüglich des Kaufs. Erwarten sie eigene Läden? Wollen sie lieber online einkaufen? Diese Erwartungen, das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden müssen deshalb sowohl bei der Auswahl als auch bei der Gestaltung der Kanäle unbedingt berücksichtigt werden. Besonders wichtig ist dabei die Berücksichtigung und sorgfältige Analyse der zunehmend digitalen Customer Journey.

Welche Customer-Experience- und Kundendialogthemen sollte ich bedenken? Es geht darum, wie unter besondere Berücksichtigung der Berührungspunkte (Touchpoints) entlang der Kundenreise aus einem zufriedenen Kunden ein loyaler Kunde wird. Entscheidend ist dabei die Bindungskraft, die erzeugt werden kann.

Der Grundgedanke des Customer Experience Management ist letztendlich ein alter: Customer Experience Management (kurz CEM) klingt moderner. Es wird gefordert, den Kunden bzw. Interessenten bei allen Aktivitäten und Aktionen eines Unternehmens in den Mittelpunkt zu stellen und seine Bedürfnisse sowie Wünsche als unverrückbaren Maßstab für strategische Entscheidungen zu betrachten. Das Ziel des Customer Experience Management sind Markenloyalität und Markenbindung.

Auf diversen Vertriebskanälen (XING, LinkedIn, Facebook, Google Ads usw.) bewerbe ich meine Landingpages. Mit meinen verschiedenen Landingpages der verschiedenen Kundengruppen führe ich die Interessenten auf meinem Autoresponder. Autoresponder sind kleine Programme, die einen vorgefertigten Text verschicken, wenn an eine bestimmte Mailadresse eine E-Mail geschickt wird. Der Interessent erhält somit seine gewünschte Information sofort.

### 3.3 Kanäle & Kundenerwartungen

Der Trend der Digitalisierung zeigt sich auch und vor allem im Bereich der digitalen Interaktion mit den Kunden. Für die Unternehmen eröffnen sich ein ungeahntes Spektrum an „Touchpoints“, um mit Kunden in Kontakt treten und für diese eine unvergessliche „Customer Experience“ zu schaffen. Diese zu nutzen ist für Unternehmen nicht nur eine großartige Chance, sondern auch eine Notwendigkeit! Die digitale Transformation prägt die heutigen Kunden und deren Erwartungen, wie sie erreicht werden wollen. Kunden fordern individuelle, koordinierte Kommunikation über alle Kanäle. Ständige Verfügbarkeit, unabhängig von Ort und Zeit. Damit einher geht auch ein verändertes Nutzungsverhalten: Nicht mehr ein, sondern i.d.R. deutlich mehr und verschiedene Kanäle („Multichannel“) werden von Kunden entlang der Customer Journey genutzt, um sich zu informieren, Preise zu vergleichen und schließlich auch zu kaufen. Insoweit gilt es kritisch die vorhandenen Kommunikations- und Vertriebswege auf die Kundenanforderungen zu prüfen. Die Integration in die Kundenabläufe („Customer Journey“) und die Berücksichtigung der Entscheidungsabläufe des Kunden sind wesentliche Aspekte. Damit verbunden ist einerseits eine große Chance sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Andererseits geht die Multikanal-Strategie mit umfangreichen wertvollen Daten über den Kunden und sein Kauf- und Nutzerverhalten einher. Dadurch können die Bedürfnisse der Kunden im Verlauf der Customer Journey zunehmend besser verstanden und deren Verhalten auch besser vorhergesehen und beeinflusst werden.

In meiner anliegenden Produkttreppe beschreibe ich die Reise des Kunden ("Customer Journey"). Die Ebene 0 ist die Basis für die Kundenreise. Mit den Basis-Marketinginstrumenten wie z.B.. Webseite, Flyer, Streukarten, Landingpages, Videos, Social Media, usw. werden die Erwartungen und Kanäle der Kunden recherchiert und genutzt. Die jeweiligen Kundengruppen erhalten somit die Informationen, die sie erwarten.

Nachweis (siehe Anlage): Big-Faldern Produkttreppe

## Kunden-Beziehungen

### 4.1 Beziehungsarten

Ein Unternehmen hat vielfältige Möglichkeiten die Beziehungen zu seinen Kunden zu gestalten. Kunden können sehr persönlich (Callcenter, E-Mail, Point of Sale) oder automatisiert von einem Ticketautomaten bedient werden. Persönliche Online-Profile ermöglichen automatischen Zugang zu passenden Services. Weitere Beziehungsformen sind die Aufforderung der Kunden zur Selbstbedienung oder die Beteiligung in Nutzercommunitys. Ein Unternehmen sollte sich im Klaren darüber sein, welche Beziehung es zu seinen einzelnen Kundengruppen aufbauen und pflegen will. Welche Art von Kundenbeziehungen schließlich zum Erfolg eines Geschäftsmodells beitragen, hängt einerseits von den Erwartungen und Gewohnheiten der jeweiligen Kundengruppen ab. Andererseits spielt die strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells eine

wichtige Rolle. Bestimmte Geschäftsmodelle sind darauf ausgelegt, möglichst viele Kunden zu gewinnen. Bei anderen Geschäftsmodellen hat die langfristige Bindung von Kunden oberste Priorität. In diesem Fall sind gezielte Maßnahmen zur Kundenpflege und Kundenbindung notwendig.

Meine Kundenbeziehungen sind klar und leistungsstark. Wenn ein Interessent in unserer E-Mail-Liste ist, wird er automatisch solange Informationen erhalten, bis er sich entweder aus dem Newslettersystem abmeldet oder sich bei mir persönlich meldet. Ab diesem Zeitpunkt wird der Interessent umgelenkt in einem anderen Autoresponder-Teil, die auf dieser Kundengruppe speziell aufgesetzt wurde.

Außerdem wird in einem oder auch mehreren individuellen Gesprächen (Online per Skype, Zoom usw. oder ein Offlinegespräch beim Kunden oder in meinem Büro) auf seinen individuellen Wünschen ausgerichtet. In diesen Gesprächen wird Vertrauen aufgebaut und den Kunden an unser Unternehmen gebunden.

## 4.2 Beziehungsarten & Kundenerwartungen

Welche Art von Kundenbeziehungen in Ihrem Geschäftsmodell gut funktionieren oder erforderlich sind, hängt stark von den Erwartungen, dem Verhalten und den Bedürfnissen der Kunden ab. Die alles entscheidende Frage, die Sie sich stellen sollten ist deshalb: Welche Art von Beziehung erwartet jede Kundengruppe/Zielgruppe von Ihnen? Wer diese Erwartungen, das Verhalten und die Bedürfnisse seiner Kunden nicht kennt und bei der Gestaltung seiner Kundenbeziehungen nicht oder unzureichend berücksichtigt, läuft Gefahr, bestehende oder potenzielle Kunden an die Konkurrenz zu verlieren. Eine bedeutende Rolle spielt dabei zunehmend die Berücksichtigung und sorgfältige Analyse der digitalen Customer Journey.

Ich kenne die Erwartungen meiner und ich habe die Gestaltung meiner Kundenbeziehungen darauf abgestimmt. Mit einem Fragebogen mit über 41 Fragen wird ein Commercial Due Dilligence durchgeführt. Die Commercial Due Dilligence stellt eine große Befragung zur Bewertung eines Unternehmens im Rahmen von Mergens & Acquisition dar. Merger & Acquisition (M&A) ist ein Sammelbegriff für Transaktionen im Unternehmensbereich. Dies umfasst grundsätzlich den Prozess sowie das Ergebnis eines strategisch motivierten Kaufs oder Zusammenschlusses eines Unternehmens oder Teilen dessen sowie dessen Integration in die eigene Firma. M&A orientiert sich an den wesentlichen M&A-Kriterien für die Beurteilung eines Unternehmens und führt Schritt für Schritt durch die Anforderungen.

Erfolgreiche Fusionen, Akquisitionen (M&A) aber auch Divestments (Verkäufe von Randaktivitäten) dienen zumeist der Verbesserung des operativen Ergebnisses, der Erweiterung der Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens, der Stärkung der Kundenbeziehungen und ermöglichen somit den Ausbau von Kunden- und Marktsegmenten. Damit solche Transaktionen ein Unternehmen umfassend stärken und damit als erfolgreich gelten können, bedarf es intensiver Vorbereitungen und der Umsetzung eines strukturierten M&A Prozesses. Wesentliche Erfolgskriterien für eine M&A Funktion im Unternehmen sind daher:

### 1. Verknüpfung von M&A-Strategie und Unternehmensstrategie

Die formale Festlegung der wesentlichen Ziele die im Rahmen einer Akquisition (M&A) oder eines Divestments erreicht werden sollen. Hierzu zählen u.a. die Definition eines Zielprofils eines möglichen strategischen Partners in Form von Größe (Umsatz, Mitarbeiter etc.), Kompetenzen (Produkte, Know-how, Fokus, Management etc.) aber auch die Grundlagen für eine spätere Bewertung (Stichwort aktuelle Trends). Hilfreich an dieser Stelle ist ebenfalls eine im Vorfeld abgestimmte Festlegung von Kriterien die auf jeden Fall erfüllt sein müssen und Kriterien, die weicher gesetzt werden können (z.B. Umsatzgrößen etc.).

### 2. Identifikation der Werttreiber und Festlegung eines Schemetas zur Bewertung

Hier geht es um die Festlegung eines Kriterienkataloges über spezielle Werttreiber wie u.a. Rentabilität, Innovationskraft, Ausschöpfung von Markt-, Innovations- und Produktkraft aber auch klassischen Zahlen wie u.a. Kapitaleinsatz, Forderungen, Verbindlichkeiten, Fixkosten, Fertigungstiefe etc.. Ein wesentliches Hilfsmittel an dieser Stelle kann ein gewichteter Kriterienkatalog sein, der Werttreiber und mögliche Korridore mit Hilfe eines Bewertungsschema bewertet und so ggf. auf Basis eines Punktesystems zu einem Ranking möglicher Kandidaten beiträgt.

### 3. Transparente Entscheidungsprozesse

Dabei geht es um einen formalen und für die Beteiligten nachvollziehbaren Prozess (M&A Playbook). Dieser enthält den geplanten zeitlichen Ablauf, die vorhandenen und zu erreichenden Meilensteine sowie die eingebundenen und handelnden Abteilungen und Personen. Dieses erleichtert nicht nur die interne Steuerung und Kontrolle sondern schafft auch für die Vertrags- und Verhandlungspartner eine Basis für eine optimierte Zusammenarbeit.

#### 4. Einbindung des Topmanagements

Die Umsetzung der M&A Strategie ist Aufgabe des Top-Managements. Notwendige Entscheidungen sowohl der Führungsebenen als auch ggf. der Kontrollorgane machen eine frühzeitige und formale Einbindung notwendig. Ein strukturierter Prozess und die Einbindung sowohl der jeweiligen Geschäftsbereiche als auch von externen Beratern und Spezialisten erleichtert der Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen und der Aufarbeitung und Klärung ggf. vorhandener Dealbreaker im Vorfeld. Hier kommen meine Kollegen von den Netzwerken "Geprüfte Unternehmensberater von Alchimedus Management GmbH" und "BusinessConsultingNetwork" ins Spiel.

#### 5. Erfahrenes M&A-Team bzw. Zusammenarbeit mit externen Beratern und Spezialisten

Im Rahmen einer M&A-Transaktion gilt es die verschiedenen Beteiligten (Gesellschafter, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer) inhaltlich und zeitlich zu koordinieren. Dieser Koordinationsaufwand wird zumeist erheblich unterschätzt und benötigt eine erfahrenes M&A Team bzw. die Unterstützung durch einen erfahrenen externen M&A Berater. Aufgrund langjährige Erfahrung in der M&A-Beratung kommt es bei Einschaltung eines M&A-Beraters nicht zu Fehlern und Aufgrund der Marktkenntnis zur Unternehmensbewertung in der jeweiligen Branche ist der M&A-Berater in der Lage eine optimale Bewertung gegenüber der anderen Partei zu argumentieren. Ein externer M&A Berater vertritt im Gegensatz zum Unternehmensmakler ausschließlich die Interessen seines Auftraggebers. Er wird von der Gegenpartei als Ansprechpartner auch zwischen persönlichen Gesprächen und Verhandlungen gesehen. Der externe M&A-Berater stellt somit einen zweiten Kommunikationskanal dar und ist damit in der Lage, entstandene Missverständnisse zu klären, verhärtete Verhandlungspositionen aufzulösen, Emotionen aus dem M&A-Prozess zu nehmen, den M&A-Prozess zu beschleunigen und unterschiedliche Verhandlungspositionen vorab zu sondieren. Auch hier sind meine Kollegen von den Netzwerken "Geprüfte Unternehmensberater von Alchimedus Management GmbH" und "BusinessConsultingNetwork" gefragt.

### 4.3 Kundenbindung

In der heutigen digitalen Welt verändern sich die Anforderungen an die erfolgreiche Gestaltung von Kundenbeziehungen. Digitale Serviceangebote sind das Stichwort, denn sie werden zunehmend unabdingbar, wenn es um die Zufriedenheit und Loyalität sowie stabile und nachhaltige Kundenbeziehungen geht. Dabei gilt es die hohen Erwartungen der Kunden zu erfüllen: Kompetente Antworten und schnelle, spontane Reaktionen überall und jederzeit, über jedes Endgerät und über alle Kanäle bzw. Touchpoints. Unternehmen stehen vor der Herausforderung diese Anforderungen ihrer Kunden an einen digitalen Rundum-Service zu erfüllen und vor allem zu übertreffen. Ein Schlüssel ist das Schaffen einmaliger Kundenerlebnisse mit Hilfe digitaler Techniken. Dadurch kann es gelingen die Kunden nachhaltig zu binden, ihr Vertrauen und ihre Loyalität zu gewinnen. Entscheidende Fragen, die sich jedes Unternehmen stellen sollte, sind also: Wie können wir unsere Kundenbeziehungen durch Digitalisierung stärken und entwickeln? Wie können wir die Digitalisierung nutzen, um neue Kundenbeziehungen aufzubauen und einzigartige Erlebnisse zu schaffen?

Die Bindung meiner Kunden zu meinem Unternehmen ist nicht stark und nachhaltig, wenn es um den Unternehmensverkauf geht. Nach dem Kauf wird der Kunde sich nicht mehr an meinem Unternehmen binden wollen.

Die Bindung meiner Kunden zu meinem Unternehmen ist jedoch dann stark und nachhaltig, wenn eine Unternehmensbeteiligung vereinbart ist. Dann hat der Kunde natürlich Interesse daran, sich an unser Unternehmen zu binden. Unser Interesse ist das natürlich auch, dass der Kunde lange unser Kunde bleibt. Das werden wir erreichen, indem wir das Unternehmen so gut aufstellen, dass die Gewinne nur so sprudeln.

## Schlüssel-Aktivitäten

### 5.1 Schlüssel-Aktivitäten Definition

Jedes Geschäftsmodell erfordert bestimmte Schlüssel-Aktivitäten und Prozesse, um funktionieren zu können. Diese können je nach Art des Geschäftsmodells sehr unterschiedlich sein: die Gestaltung, Herstellung und Auslieferung von Produkten (Produktionsunternehmen), Wissensvermittlung und Lösung von Problemen (Beratungsdienstleister), die SEO-Optimierung des Online-Shops oder die Schaufenstergestaltung

des Ladenlokals. Ein Unternehmen muss sich dieser Schlüssel-Aktivitäten unbedingt bewusst sein, wenn es sein Geschäftsmodell erfolgreich umsetzen will.

Meine Schlüssel-Aktivitäten sind klar definiert werden auch durchgeführt. Als Unternehmensberater bin ich prädestiniert, andere Unternehmer und Menschen (Mitarbeiter etc.) zum Erfolg zu bringen. In dem Bereich Unternehmenskauf und -verkauf kann ich Unternehmen mit Hilfe einer Alchimedus®-Potenzialanalyse ihre Probleme lösen.

Die Alchimedus®-Potenzialanalyse ist eine softwarebasierte Potenzialanalyse für modernes Management mit allen Funktionen, die Ihre Performance als Berater /-in, TrainerIn und Business Coach effizienter, systematischer und präziser machen. Die Alchimedus®-Potenzialanalyse ist das Kernprodukt von Alchimedus Management GmbH und stellt eine softwarebasierte Analysemethode dar, die in über 100 Branchen und Funktionsbereichen einsetzbar ist, ob Konzern, KMU, Familienunternehmen oder kleiner Handwerksbetrieb. Die Potenziale für den langfristigen Erfolg zu entdecken und nachhaltig nutzbar zu machen, ist das Ziel der Alchimedus®-Potenzialanalyse.

Die Alchimedus®-Potenzialanalyse eignet sich für alle Unternehmensgrößen und Funktionsbereiche, aber auch für Menschen in allen Lebenslagen.

## 5.2 Schlüssel-Aktivitäten Durchführung

Neben Klarheit darüber, welches die wichtigsten Aktivitäten und Prozesse für das eigene Geschäftsmodell sind, sind die Art und Qualität der Ausführung dieser Schlüssel-Aktivitäten und Prozesse entscheidende Punkte. Aktivitäten und Prozesse müssen organisiert und einzelne Aufgaben an Mitarbeiter übertragen werden. Vorgaben im Hinblick auf Zeit, Kosten, Effizienz und Qualität müssen eingehalten und am Ende die richtigen Ergebnisse erzielt werden.

Anhand der Alchimedus®-Potenzialanalyse werden die Aktivitäten genau strukturiert. Wenn die möglichen Maßnahmen in die Tat umgesetzt werden, werden die guten Ergebnisse effizient sein.

Bei der Akquise helfen mir zwei Mitarbeiter: eine Schreibkraft und ein Marketingexperte. Die Aufgabe der Schreibkraft ist es, die allgemeine Administration zu erledigen und durch Anschreiben an unseren Kontakten, Netzwerken etc. Leads zu generieren. Der Marketingexperte hat die Aufgabe, alle Marketingmaßnahmen (Webseiten, Landingpages, Social Media, Suchmaschinenoptimierung, Google-Anzeigen, Facebook-Anzeigen etc.) durchzuführen. Ich, Jakob Linnemann, werde die Gespräche mit den Kunden und Interessenten führen und den Unternehmenskauf bzw. Unternehmensverkauf unter Dach und Fach bringen.

## 5.3 Schlüssel-Aktivitäten & Wettbewerbsfähigkeit

Digitalisieren bedeutet für die Unternehmen, Prozesse zu optimieren, zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Dies stellt eine großartige Chance und zugleich eine Notwendigkeit dar! Denn nur so kann es in vielen Bereichen gelingen, den neuen Anforderungen gerecht zu werden, mit der Konkurrenz mithalten oder Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Jedes Unternehmen sollte sich die Frage stellen, wie Aktivitäten und Prozesse digitalisiert und dadurch reibungsloser, zeit- und kostensparender gestaltet werden können. Aktivitäten und Prozesse sollten regelmäßig auf digitale Verbesserungspotenziale überprüft werden. Erkenntnisse aus der Analyse von Kundendaten (z.B. mittels „Customer Journey-Analysen“) sollten Grundlage für Entscheidungen, z.B. über die Kommunikationskanäle oder die Gestaltung von Kundenbeziehungen sein.

Durch den sehr guten Kontakt mit Sascha Kugler (siehe [https://de.wikipedia.org/wiki/Sascha\\_Kugler](https://de.wikipedia.org/wiki/Sascha_Kugler)), Geschäftsführer der Alchimedus Management GmbH, habe ich den Vorteil, dass ich dem Wettbewerber immer eine Nasenlänge voraus bin. Er hat die Alchimedus Methode (<https://www.alchimedus-methode.de/>) entwickelt und arbeitet mit dem Programm LinearB (siehe <https://www.alchimedus.de/fuer-berater/>). Mit diesen Instrumenten ist es möglich, gut digital aufgestellt zu sein und die Prozesse sehr gut zu optimieren, zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Somit ist es für den Wettbewerb schwer, diese Schlüssel-Aktivitäten langfristig nachzuahmen oder zu ersetzen.

## Schlüssel-Ressourcen

### 6.1 Schlüssel-Ressourcen Definition

Jedes Geschäftsmodell erfordert bestimmte Arten Schlüssel-Ressourcen, um funktionieren zu können. Schlüssel-Ressourcen können physischer/materieller (Standorte, Produktionseinrichtungen, Maschinen, IT-Systeme), intellektueller (Marken, Patente, Partnerschaften), menschlicher (Know-how, Personal/Teams) oder finanzieller Natur sein (Kapital und Kredite). Ein Unternehmen sollte auf jeden Fall wissen, welche Ressourcen für sein spezifisches Geschäftsmodell relevant sind.

Meine Schlüssel-Ressourcen sind klar definiert:

Standort: Deutschland

Meine Kunden sind in Deutschland ansässig und arbeiten von hier aus.

Partnerschaften

Meine Partnerschaften sind die drei Netzwerke, mit denen ich sehr eng zusammenarbeite. Das sind

- Alchimedus Management GmbH (<https://www.gepruefte-berater.de/>),
- Business Consulting Network (<https://www.businessconsultingnetwork.de/>) und
- Unternehmertreffen Nordwest

Know-how

Seit über 30 Jahre bin ich als selbständiger Unternehmensberater und Buchhalter tätig. In dieser Zeit habe ich viele Erfahrungen sammeln können in Bezug auf Unternehmensführung von KMU's. Ich bin Experte im Steuerrecht, im Rechnungswesen und Controlling.

Kapital

Mit Hilfe der Investoren kann ich Unternehmen kaufen oder mich daran beteiligen.

### 6.2 Schlüssel-Ressourcen Nutzung

Ein Unternehmen muss die für die Umsetzung seines Geschäftsmodells notwendigen Schlüssel-Ressourcen nicht nur gut kennen, sondern auch einbringen und produktiv nutzen können. Der Einsatz von Ressourcen sollte sorgfältig geplant und möglichst exakt vorhersagbar sein. Die richtigen Ressourcen müssen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort erbracht werden können.

Mit einer Alchimedus Potenzialanalyse stelle ich fest, wo es im Unternehmen Probleme gibt und wo man ansetzen muss, um das Problem zu lösen. Wenn diese Probleme in dem Bereich Steuern, Rechnungswesen und Controlling geht, kann ich selber tiefer ins Detail gehen mit separaten und detaillierteren Fragebogen die Probleme beleuchten und Maßnahmen erarbeiten, wie das Unternehmen die Probleme lösen kann.

Sollte es im Unternehmen Probleme geben im Marketingbereich, Personalwesen usw., dann kann ich mir aus dem Expertenpool von Alchimedus Management GmbH und/oder BusinessConsultingNetwork Spezialisten suchen, die der Aufgabe gewachsen sind und zeitnah daran arbeiten können.

### 6.3 Schlüssel-Ressourcen & Wettbewerbsfähigkeit

Die Digitalisierung schafft viele Herausforderungen für Unternehmen, aber ebenso viele Chancen zur Optimierung oder Neuerfindung von Geschäftsmodellen. In vielen Fällen ist eine zumindest teilweise Digitalisierung von Geschäftsmodellen unerlässlich, beispielsweise die Nutzung digitaler Kanäle oder die Ergänzung von Angeboten um digitale Serviceleistungen. Erforderlich dafür sind wiederum digitale Ressourcen und Fähigkeiten, die passende IT-Ausstattung sowie Mitarbeiter oder externe Dienstleister („Schlüsselpartner“) mit dem entsprechenden Know-how. Kurz: Digitale Ressourcen und Fähigkeiten sind für erfolgreiche Geschäftsmodelle unentbehrlich. Ohne wird in Zukunft kaum ein Geschäftsmodell überleben können.

Die Optimierung oder Neuerfindung von Geschäftsmodellen ist ohne ein gut erstelltes Softwareprogramm fast gar nicht mehr möglich. Nur mit einem Softwareprogramm ist diese Herausforderung zu meistern. Ich arbeite mit dem LinearB-Software-Programm, das nach der Alchimedus-Methode erstellt wurde. Wissenschaftlich basiert die Alchimedus®-Methode auf Ergebnissen von mehr als 180 Erfolgsstudien. Neben den

TQM-Systemen wie EFQM, ISO, Six Sigma, Deming zählen hierzu auch Studien wie Gallup, die Verdi-Studie sowie Autoren wie z. B. J. Collins, R. Sprenger, N. Hill, Waterman und viele, viele mehr. All diese Studien und mehr als 10.000 Unternehmerinterviews führten zu einem Frageninventar von den in unserem Hause sog. 3×20-Fragen, die alle Aspekte der Erfolgsforschung in nur einem Fragenkatalog nutzbar machen.

Die eigenen Potenziale werden oftmals aufgrund der eigenen Persönlichkeit, der Unternehmensorganisation und vorherrschenden Lehrmeinungen nicht wahrgenommen. Daher wurde der Fragenkatalog nach dem Alchimedus® Drei-Kräfte-Modell kategorisiert, um diese verborgenen und nicht genutzten Potenziale strukturiert sichtbar zu machen:

- Kraft Werkzeug: Strukturkraft für angewandte Systeme, Methoden und planerisches Handeln.
- Kraft Inspiration: Aufbruchkraft für Innovationsfreude, Kreativität und Zielorientierung
- Kraft Mensch: Gemeinschaftskraft für Werteorientierung und Kommunikation

Das Alchimedus-Prinzip erläutert Sascha Kugler so: „Unser Kernanliegen ist es, die methodisch-handlungsbezogenen, innovativ-emotionalen und menschlich-mentalenen Potenziale von Menschen und Unternehmen zu entdecken und diese durch geeignete Zukunftsprojekte konsequent zu nutzen. Gelingt Ihnen das als Mensch und Unternehmen, dann erhalten Sie echte Unternehmerenergie, engagierte Mitarbeiter und begeisterte Kunden.“

## Schlüssel-Partner

### 7.1 Schlüssel-Partner Definition

Ohne ein unterstützendes Netzwerk aus Partnern und Lieferanten kommt heute kaum ein Unternehmen mehr aus. Sogenannte Schlüssel-Partner und Lieferanten leisten einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des Geschäftsmodells, indem sie bestimmte Ressourcen (z.B. der Zugang zu Verpackungsmaschinen und -kapazitäten oder IT-Lizenzen) zur Verfügung stellen oder Aktivitäten (z.B. die Erstellung und Pflege der Unternehmenswebseite) durchführen. Schlüsselpartner können Lieferanten, Absatzmittler (z.B. Händler oder Vertriebspartner), Logistikpartner, Forschungspartner, Wettbewerber oder Nicht-Wettbewerber sein. Für jedes Unternehmen ist es wichtig zu erkennen, wer seine Schlüsselpartner oder Schlüssel-Lieferanten sind und wie sie konkret zum erfolgreichen Funktionieren des Geschäftsmodells beitragen.

Meine Schlüsselpartner sind meine Unternehmensberater-Netzwerkkollegen und Unternehmen von

- Alchimedus Management GmbH (<https://www.gepruefte-berater.de/>),
- Business Consulting Network (<https://www.businessconsultingnetwork.de/>) und
- Unternehmertreffen Nordwest.

In den Netzwerken sind viele Experten aus verschiedenen Branchen und verschiedenen Themenbereichen tätig. In wöchigen, 14-tägigen und monatlichen Rhythmus werden Online-Meetings durchgeführt. Nach der Corona-Pandemie werden auch wieder Präsenzseminare angeboten. Die Experten aus den Netzwerken präsentieren Ihr eigenes Unternehmen und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie man zusammenarbeiten kann. Damit kann jeder Netzwerkpartner einen Experten aus dieser Runde einen Auftrag erteilen, der dann verprovisioniert wird.

### 7.2 Schlüssel-Ressourcen & Schlüssel-aktivitäten durch Partner

Schlüsselpartnerschaften sind wichtig, wenn sich für das Unternehmen und das Geschäftsmodell besondere Vorteile erzielen lassen. So kann ein Unternehmen die eigenen Kapazitäten erweitern, indem es Ressourcen oder Aktivitäten von Partnern gewinnt. Mit Partnerschaften kann es Kosten senken (z.B. durch die Ausnutzung von Mengenvorteilen), Risiken verteilen und Chancen besser nutzen (z.B. bei der Erschließung neuer Märkte). Ein Unternehmen sollte seine Partnerschaften immer wieder kritisch hinterfragen und herausfinden, ob sie tatsächlich so relevant für den Erfolg des Geschäftsmodells sind oder sich sogar negativ darauf auswirken. Regelmäßig sollte die Zusammenarbeit mit diesen Partnern kritisch hinterfragt und bewertet werden. Wichtig ist außerdem regelmäßig zu überlegen, welche anderen Partner in Frage kommen, um neue, vor allem digitale Erfolgsquellen für das eigene Geschäftsmodell zu erschließen.

In Gesprächen mit meinen Mandanten analysiere ich ihre Unternehmen in verschiedenen Richtungen, z.B.

- Unternehmensfinanzierungen
- Fördermittel
- Rating
- Digitale Transformation
- digitale Markterschließung / Leadgenerierung
- Markenmanagement
- Nachhaltigkeitsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Datenschutz
- GoBD Verfahrensdokumentation
- Strategieentwicklung
- Fachkräfteentwicklung
- Employer Branding / Personalentwicklung
- usw.

Mit sehr guten Fragebögen von der Alchimedus Management GmbH kann ich verschiedene Potenzialanalysen durchführen. Nach Ausarbeitung der Analyse wird ein Bericht erstellt mit möglichen Maßnahmen. Wenn es dann tiefer in den Schlüssel-Ressourcen geht, konsultiere ich die entsprechenden Experten aus den Netzwerken von Alchimedus Management GmbH und Business Consulting Network. Ein Teil des Experten-Honorars wird dann als Vermittlungsprovision an mich ausgezahlt.

Meine Fachkompetenz innerhalb des Netzwerkes und meine Referenzen können Sie auf der Webseite <https://www.gepruefte-berater.de/listing/lifos-gmbh-unternehmensberatung-und-buchfuehrungsbuero/nachlesen>.

Meine Schlüsselressource beziehe ich von Alchimedus Management GmbH mit seinem Vitalisierungsmanagement. Das bedeutet: Alchimedus® ist ein einzigartiger Beratungsansatz, der den Menschen, dessen Leistungsfähigkeit und Innovationskraft als Schlüsselfaktor für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg betrachtet. Alchimedus mobilisiert im Unternehmen Energien, die für die Umsetzung von Zukunftsprojekten unerlässlich sind, indem Alchimedus emotionale, mentale und handlungsbezogene Potenziale in der Unternehmensleitung und bei den Mitarbeitern mobilisiert. Die Alchimedus®-Unternehmerstrategie zur Umsetzung des eigenen Qualitäts- oder Erfolgsanspruchs orientiert sich an einem eigens entwickelten Vitalisierungsprozess: das Alchimedus®-Vitalisierungsmanagement. Dazu wird über die Alchimedus®-Potenzialanalyse ermittelt, welche der 12 Erfolgsgesetze ein Mensch oder Unternehmen heute noch nicht zufriedenstellend nutzt. An diesen Hebeln für den zukünftigen Erfolg setzen wir an und entwickeln gemeinsam einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess für das jeweilige Gesetz bzw. die dahinter liegenden Befähigungskriterien. Wir erlernen also an einem Modell ein neues Verhalten: zielorientiert, systematisch und gemeinsam. Dabei werden sowohl die Ideen als auch die Umsetzungsenergie der Teilnehmer/innen gefördert und gefordert; nach und nach entwickelt sich ein neues Bewusstsein und die Überzeugung einer eigenen Wirksamkeit. Über diese positiven Ergebnisse wird die neue Herangehensweise verinnerlicht und das Eigenengagement gestärkt. Das Resultat zeigt sich in einer stark erhöhten Vitalkraft und Umsetzungsbereitschaft.

Die 5 Schritte zum Vitalisierungsmanagement sind

#### 1. Alchimedus®-Potenzialanalyse

Sie stärken die Eigenkraft Ihres Unternehmens, Sie schöpfen alle Potenziale aus, Sie finden Ihre neue Strategie für die Zukunft.

#### 2. Potenzierung

Sie erarbeiten und erleben eine neue Unternehmenskultur, einen working spirit, Sie inspirieren Ihre Mitarbeiter, Sie setzen die Innovationen und die Zukunftsprojekte um.

### 3. Einzelprojekte

Durch die Alchimedus®-Potenzialanalyse und den Vitalisierungsprozess erkennen Sie, dass mitunter in Einzelbereichen externes Know-how erforderlich ist, um die entdeckten Zukunftsprojekte zu verwirklichen. Dazu bieten wir Ihnen eine Reihe von Produkten an, die auf der alchimedischen Grundmethode aufbauen und Ihnen wie unter einer Lupe den Blick auf spezielle Bereiche wie Personalentwicklung oder Verkauf erlauben.

### 4. Aufbau eines eigenen TQM-Systems

Mit unserem ganzheitlichen und umfassenden softwarebasierten TQM-System AQM3 erhalten der Kunde auf Wunsch eine professionelle und kostengünstige Plattform im eigenen Design und mit eigenen Inhalten. Die Alchimedus®-Software hilft dabei den eigenen Qualitätsanspruch zu definieren, das Qualitätssystem zu implementieren und zu organisieren.

### 5. Begleitung

Zur nationalen und internationalen Umsetzung und Unterstützung kann der Kunde sich gerne an mich wenden.

## 7.3 Vorteile durch Schlüssel-Partner

Mit den Auswirkungen der Digitalisierung steigt auch die Bedeutung von Partnerschaften für Unternehmen. Häufig ist es nur noch mit einem Netzwerk aus Lieferanten, Entwicklern, Vertriebspartnern u.a. möglich echte, innovative Wertangebote zu schaffen und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die sich von anderen unterscheiden. Die richtigen Partner ermöglichen es Unternehmen somit digitale Chancen überhaupt oder noch besser zu nutzen. Neue Technologien revolutionieren außerdem das "Lieferantenmanagement". Daten werden schnell und automatisiert über digitale Schnittstellen, Portale und Plattformen übermittelt und organisiert. Die Kommunikation und Beziehungsgestaltung mit den Partnern wird also auch zunehmend digital und bringt Chancen und Potenziale, aber auch hohe Anforderungen an die Unternehmen mit sich.

Die Schlüsselpartner tragen auf jeden Fall zum Erfolg meines Geschäftsmodell bestmöglichst bei. Der Grund dafür ist ganz einfach. Jeder Unternehmensberater ist kein Allrounder, der alles kann. Insofern ist es wichtig, Experten zu kennen, die man einsetzen kann bei speziellen Problemen. In meinen Netzwerken gibt es einen großen Pool von Spezialisten, so dass fast alle Bereiche und Branchen abgedeckt werden können.

## Einnahmequellen

### 8.1 Einnahmequellen - Definition

Alle Einkünfte, die Sie mit den einzelnen Zielgruppen/Kundengruppen Ihres Geschäftsmodells erzielen, sind Einnahmequellen. Diese zeigen auf, wofür und wie Ihre Kunden bezahlen (sollen). Einnahmequellen können Einmalzahlungen durch Verkauf oder wiederkehrende Zahlungen durch Abonnements, Miete, Leasing oder Lizenzgebühren sein. Diese Zahlungen können bar, per Rechnung oder direkt online erfolgen. Jede Einnahmequelle kann zudem bestimmte Preisgestaltungsmechanismen, feste oder variable Preise, aufweisen. Für die erfolgreiche Gestaltung seiner Einnahmequellen ist entscheidend, dass ein Unternehmen weiß, welche Einnahmequellen es hat, wie sie zustande kommen und wie sie funktionieren.

Meine Einnahmequellen meines Geschäftsmodells sind klar und nachvollziehbar. Folgende Einnahmequellen sind eingeplant:

1. Unternehmensbewertungs-Gutachten  
Unternehmensbewertungs-Gutachten werden vor einem Unternehmenskauf erstellt. Für diese Dienstleistung werden nach Aufwand die Arbeitsstunden dem Verkäufer in Rechnung gestellt. Diese Dienstleistung wird in der 2. Stufe meiner Produkttreppe dargestellt.
2. Unternehmensberatungen  
Unternehmensberatungen fallen an, wenn ein Unternehmen auf ein bestimmtes Problem eine

Lösung sucht. Mit einer Potenzialanalyse können Schwächen aufgeführt werden und mit Handlungsempfehlungen können diese behoben werden. Wenn ein gekauftes Unternehmen "aufgepöppelt" werden muss, damit der Verkaufspreis höher angesetzt werden kann, fallen auch Unternehmensberatungen an. Diese Dienstleistung wird in der 2. Stufe meiner Produkttreppe dargestellt.

3. Unternehmensverkauf

In dem Zahlenwerk unter "Erläuterungen zur Rentabilitätsvorschau" wird unter "Berechnungen der Erlöse" genau aufgeführt, welche Verkäufe wann ausgeführt werden. In der Stufe 3 meiner Produkttreppe wird der Unternehmensverkauf bis zu 10 Mitarbeiter oder 1 Mio. Umsatz eines Unternehmens aufgeführt. Sie gehört zu meiner Tragschicht und somit zum sog. Arbeitspferd, welches mir einmalig Geld bringt.

4. Unternehmensbeteiligung

Unter "Erläuterungen zur Rentabilitätsvorschau" wird unter "Berechnungen der Erlöse" genau aufgeführt, welche Unternehmensbeteiligungen ausgeführt werden. In der Stufe 4 meiner Produkttreppe wird die Unternehmensbeteiligung bis zu 10 Mitarbeiter oder 1 Mio. Umsatz eines Unternehmens aufgeführt. Sie gehört zu meiner Tragschicht und somit zum sog. Arbeitspferd, welches mir wiederkehrende Einnahmen bringt.

5. Unternehmensverkauf

Unter "Erläuterungen zur Rentabilitätsvorschau" wird unter "Berechnungen der Erlöse" genau aufgeführt, welche Verkäufe wann ausgeführt werden. In der Stufe 5 meiner Produkttreppe wird der Unternehmensverkauf ab 10 Mitarbeiter oder ab 1 Mio. Umsatz eines Unternehmens aufgeführt. Sie gehört zu den Superusern und somit zum sog. Premiumprodukt, welches mir einmalig Geld bringt.

6. Unternehmensbeteiligung

Unter "Erläuterungen zur Rentabilitätsvorschau" wird unter "Berechnungen der Erlöse" genau aufgeführt, welche Unternehmensbeteiligungen ausgeführt werden. In der Stufe 6 meiner Produkttreppe wird die Unternehmensbeteiligung ab 10 Mitarbeiter oder ab 1 Mio. Umsatz eines Unternehmens aufgeführt. Sie gehört zu den Superusern und somit zum sog. Premiumprodukt, welches mir wiederkehrende Einnahmen bringt.

## 8.2 Qualität/Relevanz der Einnahmequellen

Für die erfolgreiche Gestaltung seiner Einnahmequellen sollte ein Unternehmen nicht nur wissen, welche Einnahmequellen es hat, sondern auch wie gut sie funktionieren. Regelmäßig sollten die Qualität und Bedeutung dieser Quellen sowie die Zahlungsbereitschaft der Kunden überprüft und bewertet werden. Welche Einnahmequellen gut funktionieren und für hohe Umsätze sorgen, hängt davon ab, für welche Werte Kunden tatsächlich bereit sind zu bezahlen. Sind die Kunden bereit, einen hohen Preis zu bezahlen, um ein teures Gerät (oder Produkt) zu besitzen? Oder zahlen sie lieber eine kleinere, aber fortlaufende Gebühr, um dieses Gerät (Produkt) flexibel nach Bedarf nutzen zu können? Auch die Vorlieben der Kunden in Bezug auf die Zahlungsmethode spielen eine wichtige Rolle: Zahlen Kunden mit PayPal oder Kreditkarte oder doch lieber bar? Grundsätzlich sollten Unternehmen nicht zu abhängig von einer bestimmten Einnahmequelle sein. Deshalb sollte jedes Unternehmen auf die Vielfältigkeit seiner Einnahmequellen achten und sich immer wieder fragen, welche neuen Einnahmequellen angezapft werden könnten.

Meine Einnahmequellen meines Geschäftsmodells sind vielfältig und vorhersehbar. Mit meinen sog. Arbeitspferden (siehe Produkttreppe) werde ich hauptsächlich Einnahmen generieren. Meine Mitbewerber tummeln sich hauptsächlich in den meiner Produkttreppe-Definition in dem Superuser-Bereich auf. Meine Mandanten sind hauptsächlich Kleinbetriebe und kleine Mittelstandsbetriebe, die bis zu 10 Mitarbeitern beschäftigen oder einen jährlichen Umsatz in Höhe von 1 Mio. erwirtschaften.

## 8.3 Einnahmequellen & Zahlungsbereitschaft der Kunden

Der digitale Wandel beeinflusst maßgeblich die Gestaltung und das Erfolgspotenzial von Einnahmequellen bzw. Preismodellen. Neue, von gesellschaftlichen und digitalen Trends getriebene Kundenbedürfnisse und Verhaltensweisen erfordern neue Wertangebote (Stichwort "Sharing Economy"). Neue Wertangebote wiederum gehen einher mit neuen Preismodellen ("Mieten statt kaufen", "Pay-per-use"). Hinzu kommen etwa die Anforderungen der Kunden an die Zahlungsmethoden - bequem und schnell, aber auch sicher und

transparent sollen sie sein. Diesen Entwicklungen kann sich kein Unternehmen mehr entziehen und jedes Unternehmen sollte die damit verbundenen Chancen für sich nutzen und neue, attraktive Einnahmequellen bzw. Preismodelle erschließen!

Ich weiß für welche Werte meine Kunden zu bezahlen bereit sind. Ich habe meine Erlösquelle darauf abgestimmt.

Vor dem Verkauf eines Unternehmens wird eine Bonitätsprüfung des Käufers durchgeführt. Ohne eine Bonitätsprüfung wird kein Vertrag zustande kommen. Wenn diese positiv ist, wird in der Regel der Kaufpreis termingerecht bezahlt.

## Kostenstruktur

### 9.1 Kosten-Definition

Die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells umfasst alle Kosten, die entstehen, wenn die Werte für Kunden geschaffen und vermittelt, Kundenbeziehungen gepflegt und Umsätze generiert werden müssen. Neben den Einnahmen hat die Kostenstruktur maßgeblichen Einfluss darauf, ob ein Geschäftsmodell Gewinn erzielen kann. Deshalb muss klar erfasst werden, welche Kosten in welchen Bereichen des Geschäftsmodells entstehen.

In dem anliegenden Zahlenwerk "Businessplan-Anlagen für Big-Faldern Business Valuation PLC" sind folgende Kosten eingeplant:

#### 1. Unternehmens(Ein-)kauf

Hier werden alle Unternehmenskäufe aufgeführt. In der Nebenrechnung "Berechnungen der Einkäufe" wird unterschieden zwischen Unternehmenskäufe und Unternehmensbeteiligungen. Gemäß meiner anliegenden Produkttreppe sind verschiedene Verkaufsstufen erstellt worden.

In der Stufe 3 werden die Unternehmenskäufe bis zu 10 Mitarbeiter oder 1 Mio. Euro Umsatz des Unternehmens eingestuft. In der Stufe 5 sind Unternehmenskäufe ab 10 Mitarbeiter oder ab 1 Mio. Umsatz des Unternehmens aufgeführt. Diese Einkäufe sind 100 % Betriebsausgaben und werden als Einkauf deklariert.

In der Stufe 4 werden Unternehmenskäufe als Beteiligung dargestellt, und zwar von Unternehmen bis 10 Mitarbeiter oder bis 1 Mio. Euro Umsatz. In der Stufe 6 werden Unternehmenskäufe als Beteiligung dargestellt, und zwar von Unternehmen ab 10 Mitarbeiter oder ab 1 Mio. Umsatz. Die Unternehmenskäufe "Beteiligungen" müssen aktiviert werden und sind somit keine Betriebsausgaben, weil sie ins Anlagevermögen gehören (siehe dazu den anliegenden "Zukünftigen Anlagespiegel"). Darum werden die Kosten nicht in der Rentabilitätsvorschau aufgeführt, sondern nur in der Liquiditätsvorschau.

#### 2. Fremdleistungen

Bei einem Unternehmensverkauf werde ich einer meiner Beraterkollegen aus meinem Netzwerk ansprechen, der mir bei der Unternehmensverkauf helfen kann. In dem Netzwerk gibt es viele Berater mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die ich gar nicht alle abdecken kann. Darum haben wir uns im BusinessConsulting Network auch zusammen getan (siehe <https://www.businessconsultingnetwork.de/>). In dem großen Netzwerk von Alchimedus Management GmbH "Geprüfte Unternehmensberater" bin ich auch vertreten (siehe <https://www.gepruefte-berater.de/> und <https://www.gepruefte-berater.de/listing/lifos-gmbh-unternehmensberatung-und-buchfuehrungs-buero/>).

Die Honorare meiner Beraterkollegen sind Fremdleistungen und werden hier aufgeführt.

#### 3. Dividendenauszahlung

Von dem Jahresgewinn vom Vorjahr wird 50 % als Dividende ausgeschüttet. Die Auszahlung berechnet sich nach Anzahl der Aktien und dem Jahresüberschuss. Beispiel: Jahresüberschuss 300.000 Euro und 2.000.000 Aktien = 0,15 Euro pro Aktie (300.000/2.000.000). Das entspricht eine Dividenden-Rendite von 15 %.

#### 4. Personalaufwendungen

Folgende Mitarbeiter werden eingestellt:

- Geschäftsführer: Jakob Linnemann ist der Geschäftsführer. Er erhält ein Gehalt in Höhe von 8.000 Euro. Der Geschäftsführer leitet das Unternehmen.
- Schreibkraft: Sie/er erhält ein Gehalt von 3.000 Euro. Ihre/seine Aufgabe ist es, die allgemeine Administrationsarbeiten zu erledigen und durch Anschreiben an unseren Kontakten, Netzwerken etc. an Leads zu kommen
- Marketingfachmann: Sie/er erhält ein Gehalt von 4.000 Euro. Sie/er hat die Aufgabe, alle Marketingmaßnahmen (Webseiten, Landingpages, Social Media, Suchmaschinenoptimierung, Google-Anzeigen Facebook-Anzeigen etc.) durchzuführen.

5. Raumaufwendungen

In Emden wird ein Raum angemietet.

6. Steuern, Versicherungen, Beiträge

Hauptsächlich drei Positionen sind hier vertreten, nämlich die Geschäftshaftpflicht- und Geschäftsinhaltsversicherung sowie Beiträge zur Industrie- und Handelskammer.

7. Fahrzeugaufwendungen

Das sind alle Aufwendungen, die mit dem Fahrzeug zu tun haben, z.B. Kfz.-Versicherung, Kfz-Steuer, Benzin, Reparaturen, etc.

8. Werbeaufwendungen

Werbeaufwendungen sind notwendig für alle Marketingmaßnahmen.

9. Reparatur + Instandhaltung

Es geht immer mal etwas kaputt. Die Reparaturen sind nicht teuer, doch "Kleinvieh macht auch Mist".

10. Leasinggebühren

Ein Mittelklassewagen wird geleast.

11. Telefon + Internet

Für Telefon und Internet fallen konstante Aufwendungen an, nämlich Flatrate-Aufwendungen

12. Bürobedarf

Obwohl in der Regel die ganze Büroorganisation digital abläuft, fallen doch für Büromaterial (Papier, Toner etc.) Aufwendungen an, z.B. für Exposé's.

13. Steuerberater

Die Buchführung und Steuererklärungen übernimmt ein Steuerberater.

14. Sonstige Aufwendungen

Sonstige Aufwendungen sind alle Aufwendungen, die hier nicht aufgeführt sind und heute noch nicht bekannt sind.

15. Abschreibungen

Abschreibungen fallen nicht an, weil die LiFoS GmbH das Büro-Equipment zur Verfügung stellt.

16. Zinsen

Da kein Darlehen aufgenommen wird, fallen auch keine Zinsen an.

17. Körperschaftsteuer

In diesem Zahlenwerk habe ich die Körperschaftsteuer nach dem deutschen Recht mit 15 % plus 5,5 % Soli-Zuschlag (15,825 % zusammen) vom Gewinn berechnet. Fällig ist die Körperschaftsteuer jeweils in März, Juni, September und Dezember.

18. Gewerbesteuer

Der Gewerbesteuermessbetrag beträgt 3,5 % und der Gewerbesteuer-Hebesatz von Emden ist in Höhe von 420 %. Der Gewinn wird mit 3,5 % multipliziert und das Ergebnis wird wiederum multipliziert mit 420 %. Zahlbar ist Gewerbesteuer jeweils in Februar, Mai, August und November fällig.

Nachweis (siehe Anlagen): Big-Faldern Produkttreppe, Businessplan\_Anlagen von Big-Faldern Business Valuation PLC, Zukünftiger Anlagespiegel 2021 bis 2024

## 9.2 Größte Kostentreiber

In jedem Geschäftsmodell gibt es sogenannte "Kostentreiber". Das sind die Schlüssel-Aktivitäten, Schlüssel-Ressourcen und Schlüssel-Partner, die am meisten Kosten verursachen und besonders im Blick behalten werden müssen. Damit die Kosten eines Geschäftsmodells nicht aus dem Ruder laufen und sich unkontrolliert ausweiten, müssen deshalb vor allem auch diese Kostentreiber immer im Blick behalten werden. Dies auch, um z.B. mögliche Einsparpotenziale entdecken zu können. Für manche Geschäftsmodelle sind geringe Kosten allerdings bedeutungsvoller als für andere. So gibt es einerseits kostenorientierte Geschäftsmodelle, die ihren Schwerpunkt auf das Minimieren sämtlicher Kosten legen und eine möglichst schlanke Kostenstruktur schaffen wollen. Andererseits gibt es die wertorientierten Geschäftsmodelle bei denen erstklassige Wertangebote und ein hohes Maß an Service im Vordergrund stehen. Häufig vereinen Geschäftsmodelle Eigenschaften beider Varianten. Wichtig ist, dass die genutzten Kostenstrukturen optimal mit dem jeweiligen Geschäftsmodell übereinstimmen.

Die Kosten sind für mich kalkulierbar und gut zu stemmen.

Die sogenannten "Kostentreiber" sind hier die Unternehmenseinkäufe. Die Kosten muss ich besonders gut im Blick haben. Vor allem muss ich die zehn folgenden Kriterien genau prüfen:

1. Ertragsstärke und Position des Unternehmens im Markt im Vergleich zu den Branchenwettbewerbern.
2. Zustand und Wert der vorhandenen Betriebs- und Geschäftsausstattung, insbesondere der Produktionsanlagen, des Warenbestands und des Rohstoff- und Ersatzteillagers.
3. Art, Umfang, Werthaltigkeit und Bonitätsgarantie bei den laufenden Aufträgen, insbesondere gegenüber Großkunden und Grad der Kundenzufriedenheit, messbar insbesondere an der Art und dem Umfang von Reklamationen und Beschwerden.
4. Verbindlichkeiten aller Art, insbesondere Zahlungsverpflichtungen gegenüber Lieferanten sowie Banken unter Einschluss aller Bankverträge wie Kreditverträge, auch über Kreditlinien, Bürgschaften, die in Anspruch genommen worden sind, einschließlich Feststellung der monatlichen Zinsbelastungen des Unternehmens, und Berücksichtigung etwaiger öffentlicher Fördermittel, die zurückzuzahlen sind.
5. Gewerbliche Schutzrechte und deren Umfang.
6. Eingetretene Schadensfälle, Umweltverträglichkeit des Produktionsprozesses und der fertigen Waren sowie Versicherungsschutz des Unternehmens.
7. Besondere Bedeutung kommt schadhafter Ware zu und
8. verschwiegenen Altlasten auf dem Betriebsgelände.
9. Mitarbeiter, deren Ausbildung, Qualifikation und Eignung für Managementaufgaben sowie deren Zufriedenheit, Arbeitsverträge, Gratifikationsmodelle, Betriebsfahrzeuge und Zusagen über betriebliche Renten.
10. Steuerliche Situation, insbesondere noch nicht abgeführte Steuerzahlungen.

## 9.3 Kostenstruktur Geschäftsmodell

Die Kosten eines Geschäftsmodells werden stark von den "Digitalisierungsbemühungen" der Unternehmen beeinflusst. Setzt ein Unternehmen etwa auf digitalisierte Prozesse, kann dies erhebliche Kosten- und Zeiteinsparungen mit sich bringen. Werden bislang persönlich erbrachte Serviceleistungen für den Kunden durch digitale Angebote ersetzt, kann auch das zu geringeren Kosten in diesem Bereich führen.

Meine Kostenstruktur stimmt ganz korrekt mit meinem Geschäftsmodell überein. Diese sind individuell angepasst.

Digitalisierung wird in meinem Unternehmen groß geschrieben. Die Werbung läuft hauptsächlich digital über Internet. Meine Büroorganisation und Buchführung ist digital aufgestellt. Ich arbeite mit dem DATAC Buchführungs- und Archivprogramm (Online und Offline). Meine Kundendaten sind im DATAC-Mandant-Programm enthalten. Damit kann ich Newsletter und Rechnungen an meine Mandanten schreiben und vieles mehr. Die Kosten dafür sind in meiner Rentabilitätsvorschau enthalten.

## **Fazit / Schlussbetrachtung / Ausblick**

---

Die Big-Faldern Business Valuation PLC wird eine Investitionssumme in Höhe von 2 Mio. Euro beantragen. Gemäß meiner Rentabilitäts- und Liquiditätsvorschau werden Gewinne erwirtschaftet. 50 % der Gewinne werden ausgezahlt. Der Investor wird jährlich folgende Dividenden erhalten:

- 2021 pro Aktie 0,06 Euro, das ist eine Dividenden-Rendite in Höhe von 6 %
- 2022 pro Aktie 0,11 Euro, das ist eine Dividenden-Rendite in Höhe von 11 %
- 2023 pro Aktie 0,13 Euro, das ist eine Dividenden-Rendite in Höhe von 13 %
- 2024 pro Aktie 0,19 Euro, das ist eine Dividenden-Rendite in Höhe von 19 %.

Fazit: Eine Investition in Big-Faldern Business Valuation PLC ist eine sehr gute Geldanlage!

# Anlagespiegel 2021

Zukünftige Entwicklung des Anlagevermögens vom 01.06.2021 bis 31.12.2021

Bezeichnung Inventarbezeichnung	Anschaffungs datum	AfA Art	AfA Jahre	Anschaffung kosten	kumulierte Abschreib.	Buchwert 01.01.2021	Zugang	Abgang	Abschreib. Zuschreib.	Buchwert 31.12.2021	Gewinn oder Verlust
Büroequipment wird von der LiFoS GmbH zur Verfügung gestellt											
Summe				0	0		0		0	0	
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 1	01.08.2021			200.000			200.000			200.000	
<b>Summe Unternehmensbeteiligungen</b>				<b>200.000</b>			<b>200.000</b>			<b>200.000</b>	<b>0</b>

# Anlagespiegel 2022

Zukünftige Entwicklung des Anlagevermögens vom 01.01.2022 bis 31.12.2022

Bezeichnung Inventarbezeichnung	Anschaffungs datum	AfA Art	AfA Jahre	Anschaffung kosten	kumulierte Abschreib.	Buchwert 01.01.2022	Zugang	Abgang	Abschreib. Zuschreib.	Buchwert 31.12.2022	Gewinn oder Verlust
Büroequipment wird von der LiFoS GmbH zur Verfügung gestellt											
Summe				0	0	0	0		0	0	
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 1	01.08.2021			200.000		200.000	0	266.600		0	66.600
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 2	01.04.2022			400.000			400.000			400.000	0
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 3	01.09.2022			500.000			500.000			500.000	0
<b>Summe Unternehmensbeteiligungen</b>				<b>1.100.000</b>		<b>200.000</b>	<b>900.000</b>			<b>900.000</b>	<b>66.600</b>

# Anlagespiegel 2023

Zukünftige Entwicklung des Anlagevermögens vom 01.01.2023 bis 31.12.2023

Bezeichnung Inventarbezeichnung	Anschaffungs datum	AfA Art	AfA Jahre	Anschaffung kosten	kumulierte Abschreib.	Buchwert 01.01.2023	Zugang	Abgang	Abschreib. Zuschreib.	Buchwert 31.12.2023	Gewinn oder Verlust
Büroequipment wird von der LiFoS GmbH zur Verfügung gestellt											
Summe				0	0	0	0		0	0	
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 1	01.08.2021			200.000		0	0			0	0
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 2	01.04.2022			400.000		400.000		533.200		0	133.200
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 3	01.09.2022			500.000		500.000				500.000	0
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 4	01.04.2023			500.000			500.000			500.000	0
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 5	01.10.2023			600.000			600.000			600.000	0
<b>Summe Unternehmensbeteiligungen</b>				<b>2.200.000</b>		<b>900.000</b>	<b>1.100.000</b>			<b>1.600.000</b>	<b>0</b>

# Anlagespiegel 2024

Zukünftige Entwicklung des Anlagevermögens vom 01.01.2024 bis 31.12.2024

Bezeichnung Inventarbezeichnung	Anschaffungs datum	AfA Art	AfA Jahre	Anschaffung kosten	kumulierte Abschreib.	Buchwert 01.01.2024	Zugang	Abgang	Abschreib. Zuschreib.	Buchwert 31.12.2024	Gewinn oder Verlust
Büroequipment wird von der LiFoS GmbH zur Verfügung gestellt											
Summe				0	0	0	0		0	0	
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 1	01.08.2021			200.000		0	0	0	0	0	0
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 2	01.04.2022			400.000		0	0	0	0	0	0
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 3	01.09.2022			500.000		500.000		666.500		0	166.500
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 4	01.04.2023			500.000		500.000				500.000	0
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 5	01.10.2023			600.000		600.000				600.000	0
Stufe 4: Beteiligungs-Unternehmen 6	01.10.2024			800.000		800.000				800.000	0
<b>Summe Unternehmensbeteiligungen</b>				<b>3.000.000</b>		<b>2.400.000</b>	<b>0</b>			<b>1.900.000</b>	<b>0</b>

# Big-Faldern Business Valuation - Produkttreppe

Superuser	Stufe 6	<b>Premium = wiederkehrend</b> z.B.: Unternehmenskauf von Unternehmen ab 10 Mitarbeiter oder ab 1 Mio. Umsatz p.a., Unternehmensbeteiligungs-Ziel: mindestens 10 % Rendite p.a.
	Stufe 5	<b>Premium zu hohen Preisen einmalig</b> z.B.: Unternehmenskauf und -verkauf von Unternehmen ab ab 10 Mitarbeiter oder ab 1 Mio. Umsatz p.a., Ziel: Gewinnspanne bis zu 33 % einmalig
Tragschicht	Stufe 4	<b>Arbeitspferde = wiederkehrend</b> z.B.: Unternehmenskauf von Unternehmen bis zu 10 Mitarbeiter oder 1 Mio Euro Umsatz p.a., Unternehmensbeteiligung mit dem Ziel von mindestens 10 % Rendite p.a.
	Stufe 3	<b>Arbeitspferde, Angebote, die jeweils einmalig Geld bringen</b> z.B.: Unternehmenskauf und -verkauf von Unternehmen bis zu 10 Mitarbeiter oder 1 Mio Euro Umsatz p.a., Ziel: Gewinnspanne bis zu 33 % einmalig
Reichweite	Stufe 2	<b>Mindestens Adresse, günstige Produkte oder Dienstleistungen gegen kleinen Preis</b> Die ersten Produkte bauen Reichweite auf und werden gegen einen kleinen Preis verkauft, z.B.: kostenpflichtiges Unternehmensbewertungs-Gutachten, je nach Bedürfnis eines Unternehmers wird eine kostenpflichtige Unternehmensberatung durchgeführt, evtl. mit einer BAFA-Förderung
	Stufe 1	<b>Follow-Up-E-Mails, Opt-in-Mailings, Kontaktaufnahme: Brief, E-Mail, Anruf, Messe, Empfehler</b> Konkretes Angebot, bei dem der Interessent seine (E-Mail-) Adresse hinterlässt. Es kommt zu einer Interaktion, z.B.: Opt-in in meinem Newsletter, Buchung einer kostenlosen einstündigen Unternehmensberatung, kostenlose Informationen, wo der Interessent eine kostenlose Unternehmensbewertungen durchführen kann.
<b>Ebene 0</b>	<b>Webseite, Flyer, Streukarten, Landingpages, Videos, Social Media, ...</b>	
<b>Basis</b>	Hier entstehen meine Aktionen und Kanäle. Auf dieser Ebene bewegen sich "Interessenten" oder ich gehe in die "Öffentlichkeit". Mein gesamtes vorgelagertes "normales" Marketing passiert hier, z.B. meine Webseite, meine Landingpages, mein Blog, meine Social Media Kanäle (Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter etc.). Später folgt zusätzlich Funnels auf meine Produkte je Stufe	