

Inhaltsverzeichnis

Einführung

| | |
|---|-----------|
| | 19 |
| Über dieses Buch | 19 |
| Konventionen in diesem Buch | 20 |
| Was Sie nicht lesen müssen | 20 |
| Törichte Annahmen über den Leser | 21 |
| Wie dieses Buch aufgebaut ist | 21 |
| Teil I: Entscheiden, wohin es gehen soll | 21 |
| Teil II: Den eigenen Markt beschreiben | 22 |
| Teil III: Die Aussichten Ihres Unternehmens einschätzen | 22 |
| Teil IV: Ein Blick in die Zukunft | 22 |
| Teil V: Ein Werkzeugkasten für Planer | 22 |
| Teil VI: Der Top-Ten-Teil | 23 |
| Anhang | 23 |
| Symbole, die in diesem Buch verwendet werden | 23 |
| Wie es weitergeht | 23 |

Teil I

Entscheiden, wohin es gehen soll

25

Kapitel 1

Der Anfang aller Unternehmensplanung

27

| | |
|--|----|
| Herausfinden, wer oder was bei der Planung helfen kann | 27 |
| Ein Besuch im Buchladen | 27 |
| Ein Besuch im Internet | 28 |
| Software für Unternehmensgründer installieren | 30 |
| Profis um Rat fragen | 31 |
| Hilfe und Unterstützung finden | 32 |
| Das Planungsteam aufbauen | 32 |
| Grundsätzliches | 33 |
| Aufgabenverteilung | 33 |
| Den Plan zu Papier bringen | 34 |
| Zusammenfassung (Executive Summary) | 36 |
| Geschäftsidee | 36 |
| Marktübersicht | 36 |
| Marketing und Wettbewerb | 37 |
| Chancen und Risiken Ihres Unternehmens | 37 |

9

Businessplan für Dummies

| | |
|--|-----------|
| Finanzplanung | 38 |
| Unternehmensorganisation | 39 |
| Kapitel 2 | |
| Warum ein Businessplan so wichtig ist | 41 |
| Die Geschäftsidee auf den Punkt bringen | 42 |
| Die Form des Businessplans | 42 |
| Ein Blick in die Zukunft | 43 |
| Ein Blick in die Vergangenheit | 44 |
| Ein Blick über den Tellerrand | 44 |
| Erste Schritte | 45 |
| Die Planung hinter dem Plan | 46 |
| Ist Planung nun eine Kunst oder eine Wissenschaft? | 46 |
| Planung oder Taktik | 47 |
| Warum Planung wichtig ist | 48 |
| Die verehrte Zielgruppe | 49 |
| Von Venture Capital und Engeln | 49 |
| Banken und andere Geldgeber | 53 |
| Kapitel 3 | |
| Kleingründungen und Co. | 55 |
| Die richtigen Voraussetzungen mitbringen | 55 |
| Staatliche Fördermaßnahmen beanspruchen | 56 |
| Das Einstiegsgeld – ein alternativer Weg | 56 |
| Mit dem Gründungszuschuss starten | 57 |
| Beratungs- und Trainingsmaßnahmen nutzen | 59 |
| Auch die Beratung wird gefördert | 60 |
| Bildungsangebote von der Agentur für Arbeit | 61 |
| Öffentliche Förderprogramme nutzen | 61 |
| Und wenn's nicht klappt? | 62 |
| Kapitel 4 | |
| In die richtige Richtung aufbrechen | 65 |
| Warum Werte wichtig sind | 66 |
| Schwierige Wahl | 66 |
| Ethische und rechtliche Maßstäbe | 67 |
| Unerwartet und unvorbereitet | 67 |
| Vom Wert, Werte zu haben | 69 |
| Wertmaßstäbe für das eigene Unternehmen aufstellen | 70 |
| Vorhandene Grundsätze und Prinzipien | 72 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Wertmaßstäbe formulieren | 74 |
| Wertmaßstäbe im Unternehmen umsetzen | 75 |
| Eine Philosophie für Ihr Unternehmen entwickeln | 76 |
| | |
| Kapitel 5 | |
| Den richtigen Weg abstecken | 79 |
| Einen Unternehmensauftrag für Ihr Unternehmen formulieren | 79 |
| Erste Schritte | 80 |
| Ihr Geschäft in höchstens 50 Worte fassen | 81 |
| Zielvorgaben und Zielvereinbarungen – eine Einführung | 82 |
| Warum das alles? | 83 |
| Zielvorgaben versus Zielvereinbarungen | 85 |
| Effizienz versus Effektivität | 86 |
| Eigene Zielvorgaben und Zielvereinbarungen festlegen | 87 |
| Richtlinien für das Festlegen von Zielvorgaben | 87 |
| Richtlinien für das Festlegen von Zielvereinbarungen | 88 |
| Zielvorgaben und Zielvereinbarungen mit dem Unternehmensauftrag in Einklang bringen | 88 |
| Fallstricke meiden | 90 |
| Richtiges Timing ist alles | 92 |
| | |
| Teil II | |
| Den eigenen Markt beschreiben | 93 |
| | |
| Kapitel 6 | |
| Das Geschäftsumfeld unter die Lupe nehmen | 95 |
| Die wirtschaftliche Tätigkeit definieren | 95 |
| Ihre Branche analysieren | 97 |
| Marktstrukturen | 99 |
| Märkte | 101 |
| Beziehungen | 103 |
| Finanzen | 104 |
| Wo Sie Daten herbekommen | 106 |
| Die erfolgsentscheidenden Faktoren erkennen | 107 |
| Neue Technologien | 108 |
| Herstellungsverfahren | 108 |
| Personalbeschaffung | 108 |
| Organisationstalent | 108 |
| Dienstleistungen | 109 |
| Standort | 109 |

Businessplan für Dummies

| | |
|--|-----|
| Marketing | 109 |
| Vertriebsstruktur | 109 |
| Gesetzliche Vorschriften | 110 |
| Auf Chancen und Risiken vorbereitet sein | 110 |
| Wunderbare Aussichten | 111 |
| Dunkle Wolken am Horizont | 112 |

Kapitel 7

Den Markt in Segmente zerlegen

115

| | |
|--|-----|
| Marktsegmente definieren | 115 |
| Möglichkeiten, Marktsegmente zu bilden | 118 |
| Wer kauft? | 118 |
| Was wird gekauft? | 123 |
| Warum wird gekauft? | 125 |
| Nützliche Marktsegmente ausmachen | 129 |
| Hat das Segment die richtige Größe? | 129 |
| Können Sie Ihre Kunden identifizieren? | 130 |
| Kann der Markt erreicht werden? | 131 |
| Herausfinden, wie sich Marktsegmente verhalten | 132 |
| Den Markt testen | 132 |
| Persönlichkeitstypen ermitteln | 134 |

Kapitel 7

Die Kunden unter die Lupe nehmen

135

| | |
|--|-----|
| Den Überblick nicht verlieren | 135 |
| Herausfinden, wer Ihre Kunden sind | 137 |
| Der gute Kunde | 137 |
| Der schlechte Kunde | 138 |
| Die Kunden der Konkurrenz | 139 |
| Kundenverhalten näher analysieren | 140 |
| Bedürfnisse verstehen | 140 |
| Motive erkennen | 141 |
| Herausfinden, wie die Kunden ihre Wahl treffen | 142 |
| Wahrnehmungen sind Realität | 143 |
| Die fünf Schritte bis zur Akzeptanz | 143 |
| Kunden optimal bedienen | 144 |
| Warum Kunden verloren gehen | 145 |
| Den Treueeffekt ausnutzen | 145 |
| Ein besonderer Fall: Kunden, die selbst Unternehmen sind | 147 |
| Secondhand-Nachfrage | 147 |
| Entscheidungsfindung als formale Angelegenheit | 148 |
| Kräfte, mit denen man rechnen muss | 148 |

| | |
|---|------------|
| Kapitel 9 | |
| Die Konkurrenz durchleuchten | 151 |
| Erkennen, welchen Wert Konkurrenz hat | 152 |
| Erkennen, wer Ihre wahren Konkurrenten sind | 154 |
| Wettbewerb aufgrund der Wahl des Kunden | 154 |
| Wettbewerb aufgrund der Produktverwendung | 158 |
| Wettbewerb aufgrund von Strategie | 158 |
| Zukünftiger Wettbewerb | 161 |
| Die Aktionen Ihrer Konkurrenten verfolgen | 162 |
| Das Potenzial des Konkurrenten ermitteln | 162 |
| Die Strategien der Konkurrenten einschätzen | 163 |
| Die Schachzüge der Konkurrenten vorhersehen | 165 |
| Die Ziele der Konkurrenz herausfinden | 165 |
| Die Annahmen der Konkurrenten aufdecken | 166 |
| Erfolgreich im Konkurrenzkampf | 167 |
| Tatsachen und Zahlen strukturieren | 168 |
| Die Schlachten auswählen, an denen Sie teilnehmen wollen | 170 |
| | |
| Teil III | |
| Die Aussichten Ihres Unternehmens einschätzen | 171 |
| | |
| Kapitel 10 | |
| Ihre Startposition finden | 173 |
| Situationsanalyse | 174 |
| Stärken und Schwächen erkennen | 174 |
| Blickwinkel | 175 |
| Fähigkeiten und Ressourcen | 177 |
| Erfolgsentscheidende Faktoren | 186 |
| Chancen und Risiken erkennen | 188 |
| Ein Blick auf die Konkurrenz | 188 |
| Eine SWOT-Analyse erstellen | 188 |
| | |
| Kapitel 11 | |
| Sich auf das konzentrieren, was man am besten kann | 191 |
| Eigene Fähigkeiten ermitteln | 192 |
| Eine typische Wertkette konstruieren | 192 |
| Eine eigene Wertkette schmieden | 194 |
| Ein Wertangebot erstellen | 196 |
| Ein Geschäftsmodell basteln | 198 |
| Wo wird Geld verdient? | 198 |

Businessplan für Dummies

| | |
|---|-----|
| Wie steht's mit dem Timing? | 199 |
| Und so funktioniert das Geschäftsmodell | 201 |
| Nach dem Wettbewerbsvorteil suchen | 201 |
| Sich auf die Kernkompetenz konzentrieren | 203 |
| Einen Wettbewerbsvorteil über Jahre hinweg erhalten | 205 |
| Ressourcen zuordnen | 206 |

Kapitel 12

Die Finanzlage ermitteln

209

| | |
|--|-----|
| Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung | 210 |
| Gewinn- und Verlustrechnungen lesen | 210 |
| Erträge erwirtschaften | 212 |
| Aufwendungen erfassen | 212 |
| Gewinne betrachten | 214 |
| Bilanzen interpretieren | 215 |
| Wissenswertes über Aktiva | 217 |
| Wissenswertes über Passiva und Eigenkapital | 218 |
| Kapitalflussrechnungen unter der Lupe | 220 |
| Das Geld fließt rein und raus | 222 |
| Was übrig bleibt | 224 |
| Finanzwirtschaftliche Kennzahlen | 225 |
| Kurzfristigen Verbindlichkeiten nachkommen | 226 |
| Langfristige Verbindlichkeiten berücksichtigen | 228 |
| Rentabilität | 229 |

Kapitel 13

Finanz- und Budgetplanung

233

| | |
|--|-----|
| Finanzplanungen aufstellen | 234 |
| Schritt für Schritt zur Pro-forma-Gewinn-und-Verlustrechnung | 235 |
| Schritt für Schritt zur Pro-forma-Bilanz | 241 |
| Der Liquiditätsplan | 245 |
| Alternative Finanzplanungen | 246 |
| Konsolidierung der Planungs- und Budgetdaten | 247 |
| Die Elemente eines Budgets | 248 |
| Ein Budget erstellen | 249 |

| | |
|--|------------|
| Teil IV | |
| Ein Blick in die Zukunft | 255 |
| | |
| Kapitel 14 | |
| Bereit für Veränderungen | 257 |
| Dimensionen der Veränderung definieren | 258 |
| Wirtschaftspolitische Trends | 259 |
| Politische Trends | 263 |
| Gesellschaftspolitische Trends | 265 |
| Technologische Trends | 267 |
| Veränderungen vorhersehen | 270 |
| Trendvorhersagen | 270 |
| Szenario-Technik | 272 |
| Sich nach allen Seiten absichern | 273 |
| Sich auf Veränderungen in der Zukunft einstellen | 275 |
| | |
| Kapitel 15 | |
| Wettbewerbsstrategisch denken | 279 |
| Gebrauchsfertige Strategien anwenden | 279 |
| Die Strategie der Kostenführerschaft | 281 |
| Aus der Menge herausragen | 285 |
| Den Fokus fokussieren | 289 |
| Strategische Alternativen prüfen | 292 |
| Alles auf einmal – oder doch nur eins | 292 |
| Outsourcing und Offshoring | 294 |
| Marktführer und Marktfolger | 295 |
| Die Strategie der Marktführerschaft | 295 |
| Strategien der Marktfolger | 297 |
| Eine eigene Strategie entwickeln | 297 |
| | |
| Kapitel 16 | |
| Groß und größer werden | 299 |
| Der Produktlebenszyklus | 300 |
| Einführungsphase | 301 |
| Wachstumsphase | 302 |
| Reifephase | 303 |
| Abschwungphase | 303 |
| Der Ist-Zustand | 304 |
| Wege finden, um zu wachsen | 305 |
| Gleiches Produkt, gleicher Markt | 308 |

Businessplan für Dummies

| | |
|---|------------|
| Neuer Markt oder neues Produkt | 310 |
| Neues Produkt und neuer Markt | 314 |
| Das Produkt-Portfolio verwalten | 316 |
| Strategische Geschäftseinheiten | 317 |
| Nach den Sternen streben | 318 |
| Produkte anhand ihrer Stärke und Attraktivität beurteilen | 322 |
| Teil V | |
| Ein Werkzeugkasten für Planer | 327 |
| Kapitel 17 | |
| Dem Unternehmen ein Gesicht geben | 329 |
| Den Businessplan umsetzen | 330 |
| Effektive Organisationsstrukturen zusammenstellen | 332 |
| Die Linienorganisation | 332 |
| Die funktionale Organisation | 333 |
| Die Spartenorganisation | 333 |
| Die Matrixorganisation | 334 |
| Wenn zu viele Köche in der Küche stehen | 334 |
| Eine eigene Organisationsstruktur entwickeln | 335 |
| Effektive Abläufe entwickeln | 336 |
| Kapitel 18 | |
| Den Weg vorgeben | 339 |
| Führungsqualitäten fördern | 340 |
| Fähigkeiten entwickeln | 341 |
| Eine Unternehmenskultur bilden | 343 |
| Der Unternehmensphilosophie treu bleiben | 344 |
| Teil VI | |
| Der Top-Ten-Teil | 345 |
| Kapitel 19 | |
| Zehn Anzeichen dafür, dass Ihr Businessplan veraltet ist | 347 |
| Ihre Unternehmensziele ändern sich abrupt | 347 |
| Sie erfüllen die Meilensteine Ihres Plans nicht | 347 |
| Neue Technologien machen Furore | 348 |
| Wichtige Kunden laufen Ihnen davon | 348 |
| Der Wettbewerb nimmt zu | 348 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Die Produktnachfrage fällt dramatisch | 349 |
| Einnahmen gehen zurück oder Kosten steigen | 349 |
| Die Moral des Unternehmens lässt nach | 349 |
| Finanzprognosen bewahrheiten sich nicht | 350 |
| Zu viel Wachstum, zu schnelles Wachstum | 350 |
| Kapitel 20 | |
| Zehn Fragen zu Ihrem Businessplan | 351 |
| Stehen Ihre Ziele mit Ihrem Unternehmensauftrag im Einklang? | 351 |
| Können Sie auf die wesentlichen Chancen hinweisen? | 351 |
| Sind Sie für Gefahren gerüstet? | 352 |
| Haben Sie Ihre Zielgruppe definiert? | 352 |
| Können Sie sich über Ihre Konkurrenten auf dem Laufenden halten? | 352 |
| Kennen Sie Ihre Stärken und Schwächen? | 353 |
| Sind Ihre strategischen Maßnahmen sinnvoll? | 353 |
| Können Sie hinter den Zahlen stehen? | 354 |
| Sind Sie wirklich bereit für Veränderungen? | 354 |
| Ist Ihr Plan klar, prägnant und aktuell? | 354 |
| Kapitel 21 | |
| Zehn Dinge, die Sie vermeiden sollten | 355 |
| Versäumen, überhaupt erst zu planen | 355 |
| Leitwerte und Unternehmensphilosophie mit einem Achselzucken abtun | 355 |
| Den Kunden ignorieren | 356 |
| Die Konkurrenz unterschätzen | 356 |
| Die eigenen Stärken ignorieren | 356 |
| Ein Budget als Businessplan betrachten | 357 |
| Notwendigen Risiken aus dem Weg gehen | 357 |
| Zulassen, dass eine Person den Plan dominiert | 357 |
| Angst, etwas zu verändern | 358 |
| Vergessen, zu motivieren und zu belohnen | 358 |
| Anhang A | |
| Ein Beispiel-Businessplan | 359 |
| Businessplan showcase | 360 |
| 1 Zusammenfassung | 360 |
| 2 Produkt | 362 |
| 2.1 Produktbeschreibung | 362 |
| 2.2 Technische Merkmale und Daten | 363 |
| 2.3 Konkurrenzprodukte | 363 |
| 2.4 Stärken und Schwächen | 364 |

Businessplan für Dummies

| | |
|--|-----|
| 2.5 Zielgruppen | 364 |
| 2.6 Kundennutzen | 365 |
| 2.7 Herstellung/Produktion | 366 |
| 2.8 Entwicklungsstand | 366 |
| 3 Gründerteam | 366 |
| 4 Marktanalyse | 367 |
| 4.1 Gesamtmarkt | 367 |
| 4.2 Marktsegmentierung | 368 |
| 4.3 Marktpotential | 369 |
| 4.4 Wettbewerber | 372 |
| 5 Marketing | 372 |
| 5.1 Produktpolitik | 372 |
| 5.2 Preispolitik | 373 |
| 5.3 Kommunikationspolitik | 373 |
| 5.4 Vertriebspolitik | 374 |
| 6 Unternehmen und Organisation | 375 |
| 6.1 Firmenphilosophie | 375 |
| 6.2 Rechtsform, Geschäftsführung, Eigentum | 375 |
| 6.3 Organisation | 375 |
| 6.4 Personal | 377 |
| 6.6 Risikomanagement | 378 |
| 7. Finanzplanung | 379 |
| 7.1 Rentabilitätsvorschau | 379 |
| 7.2 Kapitalbedarf und Finanzierungsplanung | 380 |

| | |
|------------------------------------|------------|
| <i>Stichwortverzeichnis</i> | 385 |
|------------------------------------|------------|