

# ***Inhaltsverzeichnis***

<b><i>Einführung</i></b>	<b>19</b>
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
 <b><i>Teil I</i></b>	
<b><i>Entscheiden, wohin es gehen soll</i></b>	<b>25</b>
 <b><i>Kapitel 1</i></b>	
<b><i>Der Anfang aller Unternehmensplanung</i></b>	<b>27</b>
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

## ***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

Wertmaßstäbe formulieren	74
Wertmaßstäbe im Unternehmen umsetzen	75
Eine Philosophie für Ihr Unternehmen entwickeln	76
<b>Kapitel 5</b>	
<b><i>Den richtigen Weg abstecken</i></b>	<b>79</b>
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
<b>Teil II</b>	
<b><i>Den eigenen Markt beschreiben</i></b>	<b>93</b>
<b>Kapitel 6</b>	
<b><i>Das Geschäftsumfeld unter die Lupe nehmen</i></b>	<b>95</b>
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

<b>Teil IV</b>	
<b><i>Ein Blick in die Zukunft</i></b>	<b>255</b>
<b>Kapitel 14</b>	
<b><i>Bereit für Veränderungen</i></b>	<b>257</b>
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
<b>Kapitel 15</b>	
<b><i>Wettbewerbsstrategisch denken</i></b>	<b>279</b>
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
<b>Kapitel 16</b>	
<b><i>Groß und größer werden</i></b>	<b>299</b>
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



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

## ***Stichwortverzeichnis***

**385**