

Auf einen Blick

Über die Autoren	9
Einführung	21
Teil I: Entscheiden, wohin es gehen soll	27
Kapitel 1: Der Anfang aller Unternehmensplanung	29
Kapitel 2: Warum ein Businessplan so wichtig ist	43
Kapitel 3: Kleinründungen und Co.	57
Kapitel 4: In die richtige Richtung aufbrechen	65
Kapitel 5: Den richtigen Weg abstecken	81
Teil II: Den eigenen Markt beschreiben	95
Kapitel 6: Das Geschäftsumfeld unter die Lupe nehmen	97
Kapitel 7: Den Markt in Segmente zerlegen	117
Kapitel 8: Die Kunden unter die Lupe nehmen	137
Kapitel 9: Die Konkurrenz durchleuchten	153
Teil III: Die Aussichten Ihres Unternehmens einschätzen	173
Kapitel 10: Ihre Startposition finden	175
Kapitel 11: Sich auf das konzentrieren, was man am besten kann	193
Kapitel 12: Die Finanzlage ermitteln	209
Kapitel 13: Finanz- und Budgetplanung	231
Teil IV: Ein Blick in die Zukunft	253
Kapitel 14: Bereit für Veränderungen	255
Kapitel 15: Wettbewerbsstrategisch denken	275
Kapitel 16: Groß und größer werden	295
Teil V: Ein Werkzeugkasten für Planer	321
Kapitel 17: Dem Unternehmen ein Gesicht geben	323
Kapitel 18: Den Weg vorgeben	333
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	341
Kapitel 19: Zehn Anzeichen dafür, dass Ihr Businessplan veraltet ist	343
Kapitel 20: Zehn Fragen zu Ihrem Businessplan	347
Anhang A: Ein Beispiel-Businessplan	351
Stichwortverzeichnis	375

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	9
Über den Fachkorrektor	9
Einführung	21
Über dieses Buch	21
Konventionen in diesem Buch	22
Was Sie nicht lesen müssen	22
Törichte Annahmen über den Leser	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Entscheiden, wohin es gehen soll	23
Teil II: Den eigenen Markt beschreiben	24
Teil III: Die Aussichten Ihres Unternehmens einschätzen	24
Teil IV: Ein Blick in die Zukunft	24
Teil V: Ein Werkzeugkasten für Planer	24
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	24
Anhang	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	25
TEIL I	
ENTSCHEIDEN, WOHIN ES GEHEN SOLL	27
Kapitel 1	
Der Anfang aller Unternehmensplanung	29
Herausfinden, wer oder was bei der Planung helfen kann	29
Ein Besuch beim Buchhändler	30
Ein Besuch im Internet	30
Die richtige Software für Unternehmensgründer nutzen	32
Profis um Rat fragen	33
Hilfe und Unterstützung finden	34
Das Planungsteam aufbauen	34
Grundsätzliches	35
Aufgabenverteilung	36
Den Plan zu Papier bringen	37
Zusammenfassung (Executive Summary)	38
Geschäftsidee	38
Marktübersicht	39
Marketing und Wettbewerb	39
Chancen und Risiken Ihres Unternehmens	39
Finanzplanung	40
Unternehmensorganisation	41

Kapitel 2

Warum ein Businessplan so wichtig ist	43
Die Geschäftsidee auf den Punkt bringen	44
Die Form des Businessplans	45
Ein Blick in die Zukunft	45
Ein Blick in die Vergangenheit	46
Ein Blick über den Tellerrand	46
Erste Schritte	47
Die Planung hinter dem Plan	48
Ist Planung nun eine Kunst oder eine Wissenschaft?	48
Planung oder Taktik	49
Warum Planung wichtig ist	50
Die verehrte Zielgruppe	50
Von Venture Capital und Engeln	51
Kontakte knüpfen	52
Ein Spitzenteam zusammenstellen	52
Hausaufgaben erledigen	53
Das richtige Timing	53
Banken und andere Geldgeber	54

Kapitel 3

Kleingründungen und Co.	57
Die richtigen Voraussetzungen mitbringen	57
Staatliche Fördermaßnahmen beanspruchen	58
Mit dem Gründungszuschuss starten	59
Das Einstiegsgeld – ein alternativer Weg	61
Beratungs- und Trainingsmaßnahmen nutzen	62
Auch die Beratung wird gefördert	62
Gründercoaching – unterstützt von der Agentur für Arbeit	63
Öffentliche Förderprogramme nutzen	63
Und wenn's nicht klappt?	64

Kapitel 4

In die richtige Richtung aufbrechen	65
Warum Werte wichtig sind	66
Schwierige Wahl	66
Ethische und rechtliche Maßstäbe	67
Unerwartet und unvorbereitet	68
Vom Wert, Werte zu haben	69
Wertmaßstäbe für das eigene Unternehmen aufstellen	71
Vorhandene Grundsätze und Prinzipien	72
Werte formulieren	73
Werte im Unternehmen umsetzen	76
Ein Leitbild für Ihr Unternehmen entwickeln	76

Kapitel 5**Den richtigen Weg abstecken 81**

Einen Unternehmensauftrag für Ihr Unternehmen formulieren.....	81
Erste Schritte.....	82
Ihr Geschäft in höchstens 100 Worte fassen.....	83
Zielvorgaben und Zielvereinbarungen – eine Einführung.....	85
Warum das alles?.....	85
Zielvorgaben versus Zielvereinbarungen.....	86
Effizienz versus Effektivität.....	88
Eigene Zielvorgaben und Zielvereinbarungen festlegen.....	89
Richtlinien für das Festlegen von Zielvorgaben.....	89
Richtlinien für das Festlegen von Zielvereinbarungen.....	90
Zielvorgaben und Zielvereinbarungen mit dem Unternehmensauftrag in Einklang bringen.....	90
Fallstricke meiden.....	93
Richtiges Timing ist alles.....	94

TEIL II**DEN EIGENEN MARKT BESCHREIBEN 95****Kapitel 6****Das Geschäftsumfeld unter die Lupe nehmen 97**

Die wirtschaftliche Tätigkeit definieren.....	98
Ihre Branche analysieren.....	99
Marktstrukturen.....	101
Märkte.....	103
Beziehungen.....	104
Finanzen.....	106
Wo Sie Daten herbekommen.....	107
Die erfolgsentscheidenden Faktoren erkennen.....	109
Neue Technologien.....	109
Herstellungsverfahren.....	110
Personalbeschaffung.....	110
Organisationstalent.....	110
Dienstleistungen.....	110
Standort.....	111
Marketing.....	111
Vertriebsstruktur.....	111
Gesetzliche Vorschriften.....	111
Auf Chancen und Risiken vorbereitet sein.....	112
Wunderbare Aussichten.....	112
Dunkle Wolken am Horizont.....	114

Kapitel 7**Den Markt in Segmente zerlegen 117**

Marktsegmente definieren.....	118
Möglichkeiten, Marktsegmente zu bilden.....	120

16 Inhaltsverzeichnis

Wer kauft?	120
Was wird gekauft?	125
Warum wird gekauft?	127
Nützliche Marktsegmente ausmachen	131
Hat das Segment die richtige Größe?	131
Können Sie Ihre Kunden identifizieren?	133
Kann der Markt erreicht werden?	133
Herausfinden, wie sich Marktsegmente verhalten	134
Den Markt testen	134
Persönlichkeitstypen ermitteln	136

Kapitel 8

Die Kunden unter die Lupe nehmen..... 137

Den Überblick nicht verlieren	137
Herausfinden, wer Ihre Kunden sind	139
Der gute Kunde	140
Der schlechte Kunde	140
Die Kunden der Konkurrenz	141
Kundenverhalten näher analysieren	142
Bedürfnisse verstehen	142
Motive erkennen	143
Herausfinden, wie die Kunden ihre Wahl treffen	144
Wahrnehmungen sind Realität	145
Die fünf Schritte bis zur Akzeptanz	145
Kunden optimal bedienen	146
Warum Kunden verloren gehen	146
Den Treueeffekt ausnutzen	147
Ein besonderer Fall: Kunden, die selbst Unternehmen sind	149
Secondhand-Nachfrage	149
Entscheidungsfindung als formale Angelegenheit	150
Kräfte, mit denen man rechnen muss	150

Kapitel 9

Die Konkurrenz durchleuchten..... 153

Erkennen, welchen Wert Konkurrenz hat	154
Erkennen, wer Ihre wahren Konkurrenten sind	157
Wettbewerb aufgrund der Wahl des Kunden	158
Wettbewerb aufgrund der Produktverwendung	159
Wettbewerb aufgrund von Strategie	160
Zukünftiger Wettbewerb	163
Die Aktionen Ihrer Konkurrenten verfolgen	164
Das Potenzial des Konkurrenten ermitteln	164
Die Strategien der Konkurrenten einschätzen	166
Die Schachzüge der Konkurrenten vorhersehen	167
Die Ziele der Konkurrenz herausfinden	167
Die Annahmen der Konkurrenten aufdecken	168

Erfolgreich im Konkurrenzkampf	170
Tatsachen und Zahlen strukturieren	170
Die Schlachten auswählen, an denen Sie teilnehmen wollen	172

**TEIL III
DIE AUSSICHTEN IHRES UNTERNEHMENS EINSCHÄTZEN 173**

**Kapitel 10
Ihre Startposition finden 175**

Situationsanalyse	176
Stärken und Schwächen erkennen	176
Blickwinkel	178
Fähigkeiten und Ressourcen	178
Erfolgsentscheidende Faktoren	188
Chancen und Risiken erkennen	189
Ein Blick auf die Konkurrenz	189
Eine SWOT-Analyse erstellen	190

**Kapitel 11
Sich auf das konzentrieren, was man am besten kann 193**

Eigene Fähigkeiten ermitteln	194
Eine typische Wertkette konstruieren	195
Eine eigene Wertkette schmieden	197
Ein Wertangebot erstellen	199
Ein Geschäftsmodell basteln	200
Wo wird Geld verdient?	201
Wie steht's mit dem Timing?	201
Und so funktioniert das Geschäftsmodell	202
Nach dem Wettbewerbsvorteil suchen	202
Sich auf die Kernkompetenz konzentrieren	204
Einen Wettbewerbsvorteil über Jahre hinweg erhalten	206
Ressourcen zuordnen	206

**Kapitel 12
Die Finanzlage ermitteln 209**

Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung	210
Gewinn-und-Verlust-Rechnungen lesen	210
Erträge erwirtschaften	212
Aufwendungen erfassen	212
Bilanzen interpretieren	214
Wissenswertes über Aktiva	215
Wissenswertes über Passiva und Eigenkapital	218
Kapitalflussrechnungen unter der Lupe	219
Das Geld fließt rein und raus	221
Was übrig bleibt	222
Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	224

18 Inhaltsverzeichnis

Kurzfristigen Verbindlichkeiten nachkommen	225
Langfristige Verbindlichkeiten berücksichtigen	227
Rentabilität	228

Kapitel 13

Finanz- und Budgetplanung 231

Finanzplanungen aufstellen	232
Schritt für Schritt zur Pro-forma-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	233
Schritt für Schritt zur Pro-forma-Bilanz	239
Der Liquiditätsplan	243
Alternative Finanzplanungen	244
Was-wäre-wenn-Analysen	244
Konsolidierung der Planungs- und Budgetdaten	245
Die Elemente eines Budgets	245
Ein Budget erstellen	248

TEIL IV

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT 253

Kapitel 14

Bereit für Veränderungen 255

Dimensionen der Veränderung definieren	257
Wirtschaftspolitische Trends	258
Politische Trends	261
Gesellschaftspolitische Trends	263
Technologische Trends	266
Veränderungen vorhersehen	268
Trendvorhersagen	268
Szenariotechnik	270
Sich nach allen Seiten absichern	272
Sich auf Veränderungen in der Zukunft einstellen	273

Kapitel 15

Wettbewerbsstrategisch denken 275

Gebrauchsfertige Strategien anwenden	276
Die Strategie der Kostenführerschaft	277
Aus der Menge herausragen	281
Den Fokus fokussieren	285
Strategische Alternativen prüfen	287
Alles auf einmal – oder doch nur eins	287
Outsourcing und Offshoring	290
Marktführer und Marktfolger	291
Die Strategie der Marktführerschaft	291
Zusammenarbeit: Die Macht der Standards	292
Strategien der Marktfolger	292
Eine eigene Strategie entwickeln	293

Kapitel 16	
Groß und größer werden	295
Der Produktlebenszyklus	296
Einführungsphase	297
Wachstumsphase	298
Reifephase	299
Abschwungphase	299
Der Ist-Zustand	300
Wege finden, um zu wachsen	301
Gleiches Produkt, gleicher Markt	305
Neuer Markt oder neues Produkt	306
Neue Märkte	307
Neue Produkte	308
Neues Produkt und neuer Markt	310
Das Produktportfolio verwalten	311
Strategische Geschäftseinheiten	312
Nach den Sternen streben	313
Produkte anhand ihrer Stärke und Attraktivität beurteilen	317
TEIL V	
EIN WERKZEUGKASTEN FÜR PLANER	321
Kapitel 17	
Dem Unternehmen ein Gesicht geben	323
Den Businessplan umsetzen	324
Effektive Organisationsstrukturen zusammenstellen	326
Die Linienorganisation	326
Die funktionale Organisation	327
Die Spartenorganisation	327
Die Matrixorganisation	328
Wenn zu viele Köche in der Küche stehen	328
Eine eigene Organisationsstruktur entwickeln	329
Effektive Abläufe entwickeln	329
Kapitel 18	
Den Weg vorgeben	333
Führungsqualitäten fördern	334
Fähigkeiten entwickeln	335
Eine Unternehmenskultur bilden	337
Der Unternehmensphilosophie treu bleiben	338
TEIL VI	
DER TOP-TEN-TEIL	341
Kapitel 19	
Zehn Anzeichen dafür, dass Ihr Businessplan veraltet ist	343
Ihre Unternehmensziele ändern sich abrupt	343
Sie erfüllen die Meilensteine Ihres Plans nicht	343

20 Inhaltsverzeichnis

Neue Technologien machen Furore	344
Wichtige Kunden laufen Ihnen davon.	344
Der Wettbewerb nimmt zu.	344
Die Produktnachfrage fällt dramatisch	345
Einnahmen gehen zurück oder Kosten steigen	345
Die Moral des Unternehmens lässt nach.	345
Finanzprognosen bewahrheiten sich nicht	346
Zu viel Wachstum, zu schnelles Wachstum	346

Kapitel 20

Zehn Fragen zu Ihrem Businessplan 347

Stehen Ihre Ziele mit Ihrem Unternehmensauftrag im Einklang?	347
Können Sie auf die wesentlichen Chancen hinweisen?	347
Sind Sie für Gefahren gerüstet?	348
Haben Sie Ihre Zielgruppe definiert?	348
Können Sie sich über Ihre Konkurrenten auf dem Laufenden halten?	348
Kennen Sie Ihre Stärken und Schwächen?	349
Sind Ihre strategischen Maßnahmen sinnvoll?	349
Können Sie hinter den Zahlen stehen?	350
Sind Sie wirklich bereit für Veränderungen?	350
Ist Ihr Plan klar, prägnant und aktuell?	350

Anhang A

Ein Beispiel-Businessplan 351

Stichwortverzeichnis 375