

# Auf einen Blick

---

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



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>9</b>
Über den Fachkorrektor .....	9
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
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
<b>TEIL I</b>	
<b>ENTSCHEIDEN, WOHIN ES GEHEN SOLL</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Der Anfang aller Unternehmensplanung</b> .....	<b>29</b>
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

<b>Kapitel 2</b>	
<b>Warum ein Businessplan so wichtig ist</b>	<b>43</b>
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
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Kleingründungen und Co.</b>	<b>57</b>
Die richtigen Voraussetzungen mitbringen	57
Staatliche Fördermaßnahmen beanspruchen	58
Mit dem Gründungszuschuss starten	59
Das Einstiegs geld – 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
<b>Kapitel 4</b>	
<b>In die richtige Richtung aufbrechen</b>	<b>65</b>
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

<b>Kapitel 5</b>	
<b>Den richtigen Weg abstecken</b> .....	<b>81</b>
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
<b>TEIL II</b>	
<b>DEN EIGENEN MARKT BESCHREIBEN</b> .....	<b>95</b>
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Das Geschäftsumfeld unter die Lupe nehmen</b> .....	<b>97</b>
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
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Den Markt in Segmente zerlegen</b> .....	<b>117</b>
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

<b>Kapitel 16</b>	
<b>Groß und größer werden</b> .....	<b>295</b>
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
<b>TEIL V</b>	
<b>EIN WERKZEUGKASTEN FÜR PLANER</b> .....	<b>321</b>

<b>Kapitel 17</b>	
<b>Dem Unternehmen ein Gesicht geben</b> .....	<b>323</b>
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

<b>Kapitel 18</b>	
<b>Den Weg vorgeben</b> .....	<b>333</b>
Führungsqualitäten fördern .....	334
Fähigkeiten entwickeln .....	335
Eine Unternehmenskultur bilden .....	337
Der Unternehmensphilosophie treu bleiben .....	338

<b>TEIL VI</b>	
<b>DER TOP-TEN-TEIL</b> .....	<b>341</b>

<b>Kapitel 19</b>	
<b>Zehn Anzeichen dafür, dass Ihr Businessplan veraltet ist</b> ...	<b>343</b>
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