

Inhaltsverzeichnis

<i>Einführung</i>	19
Über dieses Buch	19
Konventionen in diesem Buch	20
Was Sie nicht lesen müssen	20
Törichte Annahmen über den Leser	20
Wie dieses Buch aufgebaut ist	21
Teil I: Entscheiden, wohin es gehen soll	21
Teil II: Den eigenen Markt beschreiben	21
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	22
Anhang	22
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	23
Wie es weitergeht	23
<i>Teil I</i>	
<i>Entscheiden, wohin es gehen soll</i>	25
<i>Kapitel 1</i>	
<i>Der Anfang aller Unternehmensplanung</i>	27
Herausfinden, wer oder was bei der Planung helfen kann	27
Ein Besuch beim Buchhändler	27
Ein Besuch im Internet	28
Software für Unternehmensgründer installieren	30
Profis um Rat fragen	31
Hilfe und Unterstützung finden	31
Das Planungsteam aufbauen	32
Grundsätzliches	32
Aufgabenverteilung	33
Den Plan zu Papier bringen	34
Zusammenfassung (Executive Summary)	35
Geschäftsidee	35
Marktübersicht	36
Marketing und Wettbewerb	36
Chancen und Risiken Ihres Unternehmens	37
Finanzplanung	37
Unternehmensorganisation	38

Kapitel 2

Warum ein Businessplan so wichtig ist **39**

Die Geschäftsidee auf den Punkt bringen	39
Die Form des Businessplans	40
Ein Blick in die Zukunft	41
Ein Blick in die Vergangenheit	41
Ein Blick über den Tellerrand	42
Erste Schritte	42
Die Planung hinter dem Plan	43
Ist Planung nun eine Kunst oder eine Wissenschaft?	43
Planung oder Taktik	44
Warum Planung wichtig ist	45
Die verehrte Zielgruppe	46
Von Venture Capital und Engeln	47
Banken und andere Geldgeber	50

Kapitel 3

Klein Gründungen und Co. **53**

Die richtigen Voraussetzungen mitbringen	53
Staatliche Fördermaßnahmen beanspruchen	54
Das Einstiegsgeld – ein alternativer Weg	54
Mit dem Gründungszuschuss starten	55
Beratungs- und Trainingsmaßnahmen nutzen	57
Auch die Beratung wird gefördert	58
Gründercoaching – unterstützt von der Agentur für Arbeit	58
Öffentliche Förderprogramme nutzen	59
Und wenn's nicht klappt?	60

Kapitel 4

In die richtige Richtung aufbrechen **61**

Warum Werte wichtig sind	62
Schwierige Wahl	62
Ethische und rechtliche Maßstäbe	63
Unerwartet und unvorbereitet	63
Vom Wert, Werte zu haben	65
Wertmaßstäbe für das eigene Unternehmen aufstellen	66
Vorhandene Grundsätze und Prinzipien	68
Werte formulieren	70
Werte im Unternehmen umsetzen	71
Ein Leitbild für Ihr Unternehmen entwickeln	72

Kapitel 5
Den richtigen Weg abstecken **75**

Einen Unternehmensauftrag für Ihr Unternehmen formulieren	75
Erste Schritte	76
Ihr Geschäft in höchstens 100 Worte fassen	77
Zielvorgaben und Zielvereinbarungen – eine Einführung	78
Warum das alles?	79
Zielvorgaben versus Zielvereinbarungen	80
Effizienz versus Effektivität	82
Eigene Zielvorgaben und Zielvereinbarungen festlegen	83
Richtlinien für das Festlegen von Zielvorgaben	83
Richtlinien für das Festlegen von Zielvereinbarungen	83
Zielvorgaben und Zielvereinbarungen mit dem Unternehmensauftrag in Einklang bringen	84
Fallstricke meiden	86
Richtiges Timing ist alles	87

Teil II
Den eigenen Markt beschreiben **89**
Kapitel 6
Das Geschäftsumfeld unter die Lupe nehmen **91**

Die wirtschaftliche Tätigkeit definieren	92
Ihre Branche analysieren	93
Marktstrukturen	93
Märkte	97
Beziehungen	98
Finanzen	100
Wo Sie Daten herbekommen	101
Die erfolgsentscheidenden Faktoren erkennen	102
Auf Chancen und Risiken vorbereitet sein	106
Wunderbare Aussichten	106
Dunkle Wolken am Horizont	107

Kapitel 7
Den Markt in Segmente zerlegen **111**

Marktsegmente definieren	111
Möglichkeiten, Marktsegmente zu bilden	114
Wer kauft?	114
Was wird gekauft?	118
Warum wird gekauft?	121
Nützliche Marktsegmente ausmachen	125
Hat das Segment die richtige Größe?	125
Können Sie Ihre Kunden identifizieren?	126

Kann der Markt erreicht werden?	127
Herausfinden, wie sich Marktsegmente verhalten	127
Den Markt testen	128
Persönlichkeitstypen ermitteln	129

Kapitel 8

Die Kunden unter die Lupe nehmen **131**

Den Überblick nicht verlieren	131
Herausfinden, wer Ihre Kunden sind	133
Der gute Kunde	133
Der schlechte Kunde	134
Die Kunden der Konkurrenz	135
Kundenverhalten näher analysieren	136
Bedürfnisse verstehen	136
Motive erkennen	137
Herausfinden, wie die Kunden ihre Wahl treffen	138
Wahrnehmungen sind Realität	139
Die fünf Schritte bis zur Akzeptanz	139
Kunden optimal bedienen	140
Warum Kunden verloren gehen	140
Den Treueeffekt ausnutzen	141
Ein besonderer Fall: Kunden, die selbst Unternehmen sind	143
Secondhand-Nachfrage	143
Entscheidungsfindung als formale Angelegenheit	143
Kräfte, mit denen man rechnen muss	144

Kapitel 9

Die Konkurrenz durchleuchten **147**

Erkennen, welchen Wert Konkurrenz hat	148
Erkennen, wer Ihre wahren Konkurrenten sind	151
Wettbewerb aufgrund der Wahl des Kunden	151
Wettbewerb aufgrund der Produktverwendung	153
Wettbewerb aufgrund von Strategie	154
Zukünftiger Wettbewerb	156
Die Aktionen Ihrer Konkurrenten verfolgen	157
Das Potenzial des Konkurrenten ermitteln	157
Die Strategien der Konkurrenten einschätzen	159
Die Schachzüge der Konkurrenten vorhersehen	160
Die Ziele der Konkurrenz herausfinden	160
Die Annahmen der Konkurrenten aufdecken	162
Erfolgreich im Konkurrenzkampf	163
Tatsachen und Zahlen strukturieren	163
Die Schlachten auswählen, an denen Sie teilnehmen wollen	165

Teil III

Die Aussichten Ihres Unternehmens einschätzen 167

Kapitel 10

Ihre Startposition finden 169

Situationsanalyse	170
Stärken und Schwächen erkennen	170
Blickwinkel	171
Fähigkeiten und Ressourcen	172
Erfolgsentscheidende Faktoren	181
Chancen und Risiken erkennen	183
Ein Blick auf die Konkurrenz	183
Eine SWOT-Analyse erstellen	184

Kapitel 11

Sich auf das konzentrieren, was man am besten kann 187

Eigene Fähigkeiten ermitteln	188
Eine typische Wertkette konstruieren	188
Eine eigene Wertkette schmieden	190
Ein Wertangebot erstellen	192
Ein Geschäftsmodell basteln	194
Wo wird Geld verdient?	194
Wie steht's mit dem Timing?	195
Und so funktioniert das Geschäftsmodell	195
Nach dem Wettbewerbsvorteil suchen	196
Sich auf die Kernkompetenz konzentrieren	198
Einen Wettbewerbsvorteil über Jahre hinweg erhalten	199
Ressourcen zuordnen	200

Kapitel 12

Die Finanzlage ermitteln 203

Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung	204
Gewinn-und-Verlust-Rechnungen lesen	204
Erträge erwirtschaften	206
Aufwendungen erfassen	206
Gewinne betrachten	208
Bilanzen interpretieren	208
Wissenswertes über Aktiva	209
Wissenswertes über Passiva und Eigenkapital	212
Kapitalflussrechnungen unter der Lupe	214
Das Geld fließt rein und raus	215
Was übrig bleibt	217

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	218
Kurzfristigen Verbindlichkeiten nachkommen	220
Langfristige Verbindlichkeiten berücksichtigen	221
Rentabilität	222
Kapitel 13	
Finanz- und Budgetplanung	225
Finanzplanungen aufstellen	226
Schritt für Schritt zur Pro-forma-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	227
Schritt für Schritt zur Pro-forma-Bilanz	232
Der Liquiditätsplan	236
Alternative Finanzplanungen	237
Konsolidierung der Planungs- und Budgetdaten	238
Die Elemente eines Budgets	239
Ein Budget erstellen	240
Teil IV	
Ein Blick in die Zukunft	245
Kapitel 14	
Bereit für Veränderungen	247
Dimensionen der Veränderung definieren	248
Wirtschaftspolitische Trends	249
Politische Trends	253
Gesellschaftspolitische Trends	255
Technologische Trends	257
Veränderungen vorhersehen	259
Trendvorhersagen	260
Szenario-Technik	262
Sich nach allen Seiten absichern	263
Sich auf Veränderungen in der Zukunft einstellen	264
Kapitel 15	
Wettbewerbsstrategisch denken	267
Gebrauchsfertige Strategien anwenden	267
Die Strategie der Kostenführerschaft	269
Aus der Menge herausragen	272
Den Fokus fokussieren	277
Strategische Alternativen prüfen	279
Alles auf einmal – oder doch nur eins	279
Outsourcing und Offshoring	281

Marktführer und Marktfolger	282
Die Strategie der Marktführerschaft	282
Strategien der Marktfolger	283
Eine eigene Strategie entwickeln	284
Kapitel 16	
<i>Groß und größer werden</i>	287
Der Produktlebenszyklus	288
Einführungsphase	289
Wachstumsphase	289
Reifephase	290
Abschwungphase	291
Der Ist-Zustand	291
Wege finden, um zu wachsen	292
Gleiches Produkt, gleicher Markt	296
Neuer Markt oder neues Produkt	297
Neues Produkt und neuer Markt	301
Das Produkt-Portfolio verwalten	302
Strategische Geschäftseinheiten	302
Nach den Sternen streben	304
Produkte anhand ihrer Stärke und Attraktivität beurteilen	308
Teil V	
<i>Ein Werkzeugkasten für Planer</i>	311
Kapitel 17	
<i>Dem Unternehmen ein Gesicht geben</i>	313
Den Businessplan umsetzen	314
Effektive Organisationsstrukturen zusammenstellen	316
Die Linienorganisation	316
Die funktionale Organisation	316
Die Spartenorganisation	317
Die Matrixorganisation	317
Wenn zu viele Köche in der Küche stehen	318
Eine eigene Organisationsstruktur entwickeln	318
Effektive Abläufe entwickeln	319
Kapitel 18	
<i>Den Weg vorgeben</i>	323
Führungsqualitäten fördern	324
Fähigkeiten entwickeln	325
Eine Unternehmenskultur bilden	326
Der Unternehmensphilosophie treu bleiben	328

Teil VI

Der Top-Ten-Teil

329

Kapitel 19

Zehn Anzeichen dafür, dass Ihr Businessplan veraltet ist

331

Ihre Unternehmensziele ändern sich abrupt	331
Sie erfüllen die Meilensteine Ihres Plans nicht	331
Neue Technologien machen Furore	332
Wichtige Kunden laufen Ihnen davon	332
Der Wettbewerb nimmt zu	332
Die Produktnachfrage fällt dramatisch	332
Einnahmen gehen zurück oder Kosten steigen	333
Die Moral des Unternehmens lässt nach	333
Finanzprognosen bewahrheiten sich nicht	333
Zu viel Wachstum, zu schnelles Wachstum	334

Kapitel 20

Zehn Fragen zu Ihrem Businessplan

335

Stehen Ihre Ziele mit Ihrem Unternehmensauftrag im Einklang?	335
Können Sie auf die wesentlichen Chancen hinweisen?	335
Sind Sie für Gefahren gerüstet?	335
Haben Sie Ihre Zielgruppe definiert?	336
Können Sie sich über Ihre Konkurrenten auf dem Laufenden halten?	336
Kennen Sie Ihre Stärken und Schwächen?	337
Sind Ihre strategischen Maßnahmen sinnvoll?	337
Können Sie hinter den Zahlen stehen?	337
Sind Sie wirklich bereit für Veränderungen?	338
Ist Ihr Plan klar, prägnant und aktuell?	338

Kapitel 21

Zehn Dinge, die Sie vermeiden sollten

339

Versäumen, überhaupt erst zu planen	339
Leitwerte und Unternehmensphilosophie mit einem Achselzucken abtun	339
Den Kunden ignorieren	340
Die Konkurrenz unterschätzen	340
Die eigenen Stärken ignorieren	340
Ein Budget als Businessplan betrachten	341
Notwendigen Risiken aus dem Weg gehen	341
Zulassen, dass jemand den Plan dominiert	341
Angst, etwas zu verändern	341
Vergessen, zu motivieren und zu belohnen	342

Anhang A**Ein Beispiel-Businessplan****343**

Businessplan showcase	344
1 Zusammenfassung	344
2 Produkt	346
2.1 Produktbeschreibung	346
2.2 Technische Merkmale und Daten	348
2.3 Konkurrenzprodukte	348
2.4 Stärken und Schwächen	349
2.5 Zielgruppen	349
2.6 Kundennutzen	349
2.7 Herstellung/Produktion	350
2.8 Entwicklungsstand	350
3 Gründerteam	350
4 Marktanalyse	351
4.1 Gesamtmarkt	351
4.2 Marktsegmentierung	352
4.3 Marktpotential	353
4.4 Wettbewerber	356
5 Marketing	356
5.1 Produktpolitik	356
5.2 Preispolitik	357
5.3 Kommunikationspolitik	357
5.4 Vertriebspolitik	358
6 Unternehmen und Organisation	359
6.1 Firmenphilosophie	359
6.2 Rechtsform, Geschäftsführung, Eigentum	359
6.3 Organisation	359
6.4 Personal	361
6.5 Kosten	361
6.6 Risikomanagement	362
7 Finanzplanung	363
7.1 Rentabilitätsvorschau	363
7.2 Kapitalbedarf und Finanzierungsplanung	364

Stichwortverzeichnis**369**

