

Michael Mohr

DER PERFEKTE BUSINESSPLAN

Praxisbuch für Existenzgründer,
Manager und Unternehmer

Mit vielen Beispielen,
Checklisten und Tipps



Inhalt

Vorwort	12
1. Management Summary	16
2. Geschäftsmodell	18
2.1 Entwicklung von Geschäftsideen	18
2.1.1 Brainstorming	19
2.1.2 635-Methode	19
2.1.3 6-Hut-Denken	20
2.1.4 Osborn-Checkliste	21
2.1.5 Morphologischer Kasten	22
2.1.6 Mindmapping	23
2.2 Prüfung von Geschäftsideen	24
2.3 Schutz von Geschäftsideen	26
2.3.1 Patent	27
2.3.2 Gebrauchsmuster	28
2.3.3 Geschmacksmuster	29
2.3.4 Marke	30
2.4 Produkt- und Dienstleistungsprogramm	31
2.4.1 Produkte und Dienstleistungen	32
2.4.2 Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile	33
2.4.3 Erfolgsfaktoren und Alleinstellungsmerkmale	34
2.5 Zielgruppensegmentierung	36
2.5.1 Geografisch	37
2.5.2 Demografisch	37
2.5.3 Psychografisch	37
2.5.4 Verhaltensorientiert	38
3. Unternehmen	40
3.1 Management-Team	40
3.2 Kompetenzen	41
3.2.1 Fachliche Kompetenzen	41
3.2.2 Persönliche Kompetenzen	43
3.2.3 Soziale Kompetenzen	45
3.2.4 Kompetenzprofil	47
3.2.5 Unternehmertest	47
3.3 Unternehmensziele	51
3.4 Rechtsform	54

3.4.1	Genehmigungspflichtige Tätigkeiten	55
3.4.2	Freier Beruf vs. Gewerbebetrieb	57
3.4.3	Gründungsformalitäten	58
3.4.4	Personengesellschaften	62
3.4.4.1	Einzelunternehmen/Einzelkaufmann (e. K.)	62
3.4.4.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	63
3.4.4.3	Kommanditgesellschaft (KG)	66
3.4.4.4	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	68
3.4.4.5	GmbH & Co. KG	69
3.4.4.6	Limited & Co. KG	70
3.4.5	Kapitalgesellschaften	72
3.4.5.1	Genossenschaft (e.G.)	72
3.4.5.2	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	74
3.4.5.3	Unternehmergeellschaft (UG) / Mini GmbH	76
3.4.5.4	Gemeinnützige GmbH (gGmbH)	77
3.4.5.5	Limited (Ltd.)	78
3.4.5.6	Aktiengesellschaft (AG)	80
3.4.5.7	Kleine Aktiengesellschaft (AG)	82
3.4.6	Buchführung	84
3.4.6.1	Handels- und steuerrechtliche Grundlagen	84
3.4.6.2	Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR)	86
3.4.6.3	Doppelte Buchführung	87
3.5	Organisation	93
3.5.1	Personalplanung	93
3.5.1.1	Personalbedarf	93
3.5.1.2	Personalbeschaffung	94
3.5.1.3	Personalauswahl	98
3.5.1.3.1	Auswahlkriterien	98
3.5.1.3.2	Bewerbungsgespräch	99
3.5.1.3.3	Arbeitsvertrag	102
3.5.1.4	Personalverwaltung	103
3.5.1.4.1	Arbeitgeberpflichten	103
3.5.1.4.2	Personalnebenkosten	106
3.5.1.4.3	Private Absicherung	109
3.5.1.4.4	Betriebliche Absicherung	111
3.5.1.5	Personalfreisetzung	113
3.5.2	Organisationsstruktur	115
3.5.2.1	Funktionalorganisation	115
3.5.2.2	Spartenorganisation	115
3.5.2.3	Matrixorganisation	116
3.5.3	Ablaufplanung	118

3.5.3.1 Einkauf/Beschaffung	119
3.5.3.2 Produktion.....	119
3.5.3.3 Marketing/Vertrieb.....	120
3.5.3.4 Unterstützungsprozesse	120
3.5.3.5 Organigramm.....	122
3.6 Standort.....	125
3.6.1 Standortkriterien.....	126
3.6.2 Standortanalyse.....	132

4. Markt/Branche **135**

4.1 Markt-/Branchenanalyse	135
4.2 Wettbewerbsanalyse.....	139
4.2.1 Wettbewerbsumfeld.....	139
4.2.2 Konkurrenzanalyse.....	141
4.3 Marktstrategie.....	148

5. Marketingkonzept **149**

5.1 Preispolitik	150
5.1.1 Hochpreisstrategie	151
5.1.2 Niedrigpreisstrategie	151
5.1.3 Marktpreisstrategie.....	152
5.1.4 Kostenorientierung.....	152
5.1.5 Konkurrenzorientierung.....	153
5.1.6 Kundenorientierung.....	153
5.1.7 Preiskalkulation	154
5.1.7.1 Herstellerkalkulation	155
5.1.7.2 Händlerkalkulation.....	156
5.1.7.3 Handwerks- und Dienstleistungskalkulation.....	158
5.1.8 Preisdifferenzierung.....	159
5.1.8.1 Räumliche Differenzierung.....	159
5.1.8.2 Zeitliche Differenzierung.....	160
5.1.8.3 Persönliche Differenzierung.....	160
5.1.8.4 Sachliche Differenzierung.....	161
5.1.8.5 Mengenmäßige Differenzierung	161
5.2 Vertrieb.....	162
5.2.1 Direktvertrieb	163
5.2.2 Indirekter Vertrieb	164
5.2.2.1 Handelsvertrieb.....	164
5.2.2.2 Handelsvertreter.....	166

5.2.2.3 Franchising	167
5.2.3 Vergleich der Vertriebsformen	170
5.2.4 Vertrieb aus Kundensicht	171
5.2.5 Kontrolle der Vertriebsplanung	173
5.3 Verkaufsförderung	175
5.3.1 Corporate Identity (CI)	176
5.3.1.1 Corporate Behaviour	177
5.3.1.2 Corporate Design	178
5.3.1.2.1 Firmenname	179
5.3.1.2.2 Firmenmarke	180
5.3.1.2.3 Firmenlogo	181
5.3.1.2.4 Geschäftspapier	182
5.3.1.2.5 Visitenkarten	183
5.3.2 Werbung	186
5.3.2.1 Printwerbung	186
5.3.2.1.1 Werbeflyer	187
5.3.2.1.2 Werbebriefe	187
5.3.2.1.3 Anzeigenwerbung	189
5.3.2.1.4 Produktbroschüren	192
5.3.2.1.5 Kundenzeitschrift	193
5.3.2.1.6 Plakatwerbung	194
5.3.2.1.7 Autowerbung	195
5.3.2.1.8 Beschilderung	196
5.3.2.1.9 POS-Marketing	197
5.3.2.1.10 Schaufenstergestaltung	198
5.3.2.2 Radiowerbung	199
5.3.2.3 Fernsehwerbung	200
5.3.2.4 Kinowerbung	201
5.3.2.5 Telefonwerbung	202
5.3.2.6 Videowerbung	202
5.3.3 PR	205
5.3.3.1 Pressemitteilungen	205
5.3.3.2 Eröffnungsveranstaltung/Tag der offenen Tür	206
5.3.3.3 Events	208
5.3.3.4 Sponsoring	208
5.3.3.5 Messen	209
5.3.3.6 Networking	210
5.3.4 Absatzförderung	210
5.3.4.1 Neukundenangebote	210
5.3.4.2 Kundenkarten	211
5.3.4.3 Werbegeschenke	213

- 5.3.4.4 Gutscheine 213
- 5.3.4.5 Flatrates 215
- 5.3.4.6 Grußkarten 216
- 5.3.4.7 Gewinnspiele 217
- 5.3.4.8 Sales Promotion 218
- 5.3.5 Empfehlungsmarketing 218
- 5.4 Online-Marketing..... 220
 - 5.4.1 Website 220
 - 5.4.1.1 Webadresse..... 221
 - 5.4.1.2 Webhosting..... 221
 - 5.4.1.3 Programmierung..... 222
 - 5.4.1.4 Menü- und Seitenstruktur 223
 - 5.4.1.5 Seitentexte 223
 - 5.4.1.6 Content Management Systeme (CMS) 226
 - 5.4.1.6.1 WordPress..... 227
 - 5.4.1.6.2 TYPO3 227
 - 5.4.1.6.3 Joomla! 228
 - 5.4.1.7 Baukastensysteme 229
 - 5.4.1.7.1 Jimdo 230
 - 5.4.1.7.2 1&1 230
 - 5.4.2 Online-Shop 232
 - 5.4.2.1 Mietshops 232
 - 5.4.2.1.1 Plentymarkets..... 232
 - 5.4.2.1.2 Shopify 233
 - 5.4.2.2 Kaufshops 234
 - 5.4.2.3 Open Source Shops 235
 - 5.4.2.3.1 Magento 235
 - 5.4.2.3.2 OXID 236
 - 5.4.2.3.3 Shopware 237
 - 5.4.2.4 Online-Shop Auswahl 238
 - 5.4.3 Verkaufsplattformen..... 241
 - 5.4.3.1 ebay 241
 - 5.4.3.2 Amazon 241
 - 5.4.4 SEO 242
 - 5.4.4.1 Keywords 243
 - 5.4.4.2 Website-Struktur 244
 - 5.4.4.3 SEO Texte 245
 - 5.4.4.4 Bilder 247
 - 5.4.4.5 Links..... 248
 - 5.4.4.6 Usability 250
 - 5.4.4.7 Landingpages 252

5.4.5 SEA	255
5.4.6 E-Mail Marketing	258
5.4.7 Affiliate-Marketing	260
5.4.8 Banner-Marketing	261
5.4.9 Blog-Marketing.....	262
5.4.10 Forum-Marketing	263
5.4.11 E-Books.....	265
5.4.12 Social Media Marketing	266
5.4.12.1 Facebook.....	266
5.4.12.2 Twitter.....	268
5.4.12.3 XING	270
5.4.12.4 LinkedIn	271
5.4.12.5 YouTube	272

6. Finanzplan

275

6.1 Kapitalbedarfsplan	277
6.2 Finanzierungsplan	280
6.2.1 Eigenfinanzierung.....	281
6.2.2 Fremdfinanzierung	282
6.2.2.1 Kurzfristige Fremdfinanzierung.....	283
6.2.2.1.1 Lieferantenkredit.....	283
6.2.2.1.2 Kontokorrentkredit.....	285
6.2.2.1.3 Lombardkredit	285
6.2.2.2 Mittelfristige Fremdfinanzierung	286
6.2.2.2.1 Bankkredit	286
6.2.2.2.2 Privatkredit	287
6.2.2.3 Langfristige Fremdfinanzierung	288
6.2.2.3.1 Gesellschafterdarlehen	288
6.2.2.3.2 Fälligkeitsdarlehen	289
6.2.2.3.3 Tilgungsdarlehen.....	290
6.2.2.3.4 Annuitätendarlehen.....	291
6.2.2.3.5 Anleihen	291
6.2.2.4 Sonderfinanzierungsformen	293
6.2.2.4.1 Leasing	293
6.2.2.4.2 Factoring.....	294
6.2.2.4.3 Mezzanine-Finanzierung	295
6.2.2.4.4 Asset Backed Securities.....	297
6.2.2.4.5 Sale-and-lease-back.....	297
6.2.2.4.6 Auftragsfinanzierung.....	298
6.2.2.4.7 Crowdfunding	299

6.2.2.5 Fördermöglichkeiten	300
6.2.2.5.1 ERP-Startgeld	301
6.2.2.5.2 ERP-Gründungskapital	302
6.2.2.5.3 ERP-Gründerkredit	303
6.2.2.5.4 High-Tech Gründerfonds	304
6.2.2.5.5 Mein Mikrokredit	305
6.2.2.5.6 BMWi-Innovationsgutschein „go-Inno“	305
6.2.2.5.7 EXIST-Gründerstipendium	306
6.2.2.5.8 Gründungszuschuss	307
6.2.2.5.9 Einstiegs geld	308
6.2.2.5.10 Ergänzendes ALG II	309
6.2.2.5.11 Bildung checks	309
6.2.2.5.12 Meister-BAföG	310
6.2.2.5.13 Eingliederungszuschuss	310
6.2.2.5.14 Businessplan Wettbewerbe	311
6.3 Umsatzplan	313
6.4 Kostenplan	316
6.5 Rentabilitätsplan	319
6.6 Liquiditätsplan	323
7. SWOT	329
8. Meilensteine	332
9. Unternehmenskennzahlen	334
9.1 Kennzahlen zur Kapital- und Vermögensstruktur	335
9.1.1 Eigenkapitalquote	335
9.1.2 Fremdkapitalquote	336
9.1.3 Dynamischer Verschuldungsgrad	336
9.1.4 Anlagenintensität	337
9.1.5 Umlaufintensität	337
9.1.6 Kapitalumschlag	338
9.1.7 Vorratsumschlag	338
9.1.8 Forderungsumschlag	339
9.1.9 Goldene Bilanzregel (Anlagendeckungsgrad)	339
9.2 Rentabilitätskennzahlen	340
9.2.1 Eigenkapitalrentabilität	340
9.2.2 Gesamtkapitalrentabilität	340
9.2.3 Umsatzrentabilität	341
9.2.4 Return on Investment	341
9.3 Liquiditätskennzahlen	342

9.3.1 Liquidität ersten Grades	342
9.3.2 Liquidität zweiten Grades	342
9.3.3 Liquidität dritten Grades	342
9.4 Produktivitätskennzahlen	343
9.4.1 Materialaufwandsquote	343
9.4.2 Personalaufwandsquote	343
9.4.3 Mitarbeiterleistung (=Produktivität)	344
9.5 Marketingkennzahlen	344
9.6 Sortimentskennzahlen	345
9.7 Kundenkennzahlen	345
9.8 E-Commerce Kennzahlen	346
9.8.1 Traffic	347
9.8.2 Durchschnittliche Besuchsdauer	348
9.8.3 Conversion Rate	348
9.8.4 Absprungrate	349
9.9 Kennzahlen Dashboard	349

10. Das Bankgespräch **352**

Abbildungsverzeichnis	356
-----------------------------	-----

Vorwort



Bild 001: Konsequenter Erfolg durch systematische Planung

„Nur wer systematisch plant, wird konsequent erfolgreich!“

- *Start-Up Unternehmensberatung*

Das Wort Businessplan stammt aus den USA und bedeutet Geschäftsplan oder Unternehmenskonzept. Ein Businessplan beschreibt alle wichtigen Teilbereiche einer Unternehmensstrategie wie Geschäftsidee, Produkt/Dienstleistung, Rechtsform, Standort, Organisation, Markt, Wettbewerb und die finanzielle Seite des Vorhabens. Er wird fast immer in schriftlicher Form verfasst. Dabei kommt dem Businessplan im Rahmen vieler Anlässe wie Existenzgründung, Unternehmensübernahme, -zusammenschluss oder -erweiterung sowie bei großen Finanzierungsentscheidungen eine tragende Rolle zu. Zum einen hilft er dem Management, die Erfolgsaussichten des Vorhabens richtig einzuschätzen. Zudem kann er als Richtschnur und Fahrplan für die Aktivitäten des Unternehmens dienen. Auch wird er häufig als permanentes Kontrollinstrument für das laufende Geschäft eingesetzt. So kann die Geschäftsidee laufend auf den Prüfstand gestellt werden. Sofern der Businessplan eine Kapitalbeschaffung vorsieht, stellt er auch für Kreditinstitute, Investoren, Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie Arbeitsagenturen die wichtigste Grundlage dar, um die Erfolgchancen des Geschäftsvorhabens zu beur-

teilen. Auch in Bezug auf Ratings kann durch einen professionellen Businessplan eine positive Beeinflussung stattfinden.

Zusammenfassend ist ein ausgefeiltes Geschäftskonzept die beste Visitenkarte eines Unternehmens gegenüber Gesellschaftern, Geschäftspartnern und Kapitalgebern zur Beschreibung und Umsetzung einer Geschäftsidee oder zur Entwicklung eines bestehenden Unternehmens. Die eingangs genannten Anlässe für einen Businessplan können in Kurzform wie folgt beschrieben werden:

- **Existenzgründung:** Es bestehen zwei Arten von Existenzgründern. Während die erste Gruppe aus Überzeugung gründet und das Vorhaben in aller Ruhe vorbereitet und plant, erfolgt der Gang in die Selbstständigkeit bei der zweiten Gruppe aus der Not heraus, z.B. aufgrund von Arbeitslosigkeit. Auf Basis einer Studie konnte nachgewiesen werden, dass beide Gruppen in etwa gleich erfolgreich sind. Die fehlende Vorbereitung der zweiten Gruppe kann durch erhöhten Erfolgsdruck kompensiert werden. Die mit Abstand erfolgreichsten Existenzgründer beider Gruppen setzten auf einen professionell ausgearbeiteten Businessplan. Auf diese Weise konnten viele der häufigsten Fehler von Existenzgründern vermieden werden, z.B.:
 - Nichtbeachtung von Gründungsformalitäten
 - Falsche Vorstellung von der Selbstständigkeit
 - Unzureichende persönliche und fachliche Qualifikation
 - Schlechtes oder fehlendes Marketing
 - Fehleinschätzung der Wettbewerbssituation
 - Unrealistische Personal- und Finanzplanung
 - Überforderung bei gleichzeitig mangelhafter Selbstkritik
- **Unternehmensübernahme:** Häufig stellt sich die Grundsatzfrage, ob ein Unternehmen neu errichtet werden soll oder nicht vielleicht die Übernahme eines bereits existierenden und am Markt etablierten Unternehmens die günstigere Option ist. Vor dem Kaufentschluss und der Anfertigung eines Businessplans werden die Bilanzen der letzten Jahre inklusive Gewinn- und Verlustrechnung geprüft, um die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens nachzuvollziehen. Zur weitergehenden Prüfung können folgende Fragen herangezogen werden:
 - Weshalb soll das Unternehmen verkauft werden?
 - Wie sieht die Kundenstruktur des Unternehmens aus?
 - Welches Image genießt das Unternehmen?
 - Wie sieht die Konkurrenzsituation am Markt aus?
 - In welche Richtung wird sich der Markt in Zukunft entwickeln?
 - Befindet sich der Standort des Unternehmens in strategisch günstiger Position?
 - Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit für langfristige Konkurrenzfähigkeit und nachhaltigen Geschäftserfolg?
 - Welchen Substanz- und Ertragswert hat das Unternehmen und wie hoch ist der Kaufpreis?

- **Zusammenschluss/Beteiligung:** Bei einem Zusammenschluss schließen sich mehrere Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und/oder rechtlichen Einheit zusammen. Hierbei bestehen mehrere Stufen der Kooperation, die bis zur vollständigen Fusion der Unternehmen reichen. Meist tauschen die Unternehmen Kapital und Wissen untereinander aus. Auch eine Beteiligung von Personen, z.B. als Gesellschafter an einem Unternehmen ist gängige Praxis. Zur Prüfung einer lohnenden Zusammenarbeit werden regelmäßig Businesspläne herangezogen. Wenngleich über eine Beteiligung einfach Zugang zum Know-how des Unternehmens sowie zu Kunden und Lieferanten gewonnen werden kann, bestehen doch geringere Gestaltungsspielräume und eine geringere Einflussnahme auf das Geschäftsgeschehen als bei einer Existenzgründung oder Übernahme.
- **Businessplan-Wettbewerbe:** Solche Wettbewerbe richten sich vorrangig an Existenzgründer, wobei meist Sach- und Geldpreise für die besten Ideen und Businesspläne ausgelobt werden. Für die Teilnehmer ergibt sich der Vorteil, das eigene Konzept unter Anleitung erfahrener Coaches gezielt und individuell auf den Prüfstand zu stellen und weiterentwickeln zu können. Auf diese Weise kann eine hochwertige Existenzgründungsberatung kostenfrei genutzt werden, die bei einem entsprechenden Berater außerhalb eines Wettbewerbs nur für viel Geld erhältlich wäre. Zudem kann gezielt Networking betrieben, das eigene Wissen vermehrt und ein großer Motivationsschub für die eigenen Ideen gewonnen werden. Einige der wichtigsten Veranstalter von Businessplan-Wettbewerben sind:
 - start2grow: <http://www.start2grow.de>
 - Deutscher Gründerpreis: <http://www.deutscher-gruenderpreis.com>
 - Deutscher Innovationspreis: <http://www.der-deutsche-innovationspreis.de>
 - Deutscher Unternehmerpreis: <http://www.deutscher-unternehmer-preis.de>
 - KfW Gründerchampions: <http://www.kfw.de>
 - Promotion Nordhessen: <http://www.promotion-nordhessen.de>

Dieses Buch hilft dem Leser bei der Erstellung eines professionellen Businessplans. Entsprechend den vorgestellten Businessplan-Anlässen richtet sich das Buch an Existenzgründer, Manager, Führungskräfte, Unternehmer und Berater gleichermaßen. Auch Studenten erhalten einen fundierten Einblick in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. Selbst Leser ohne wirtschaftlichen Hintergrund sollten in der Lage sein, die Ausführungen nachvollziehen zu können, da großer Wert auf einen verständlichen Schreibstil gelegt wurde.

Alle Themen rund um den Businessplan werden aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln beleuchtet und Antworten auf alle wichtigen Fragestellungen gegeben. Die Bandbreite der Informationen reicht von der Entwicklung von Geschäftsideen und Strategien über die verschiedenen Rechtsformen, Fördermöglichkeiten und Finanzierungsarten bis hin zur Entwicklung einer ausgeklügelten Marketingstrategie. Zudem befinden sich im Buch viele hilfreiche Tipps und Tricks direkt aus der Praxis. Durch den großen Umfang des bereitgestellten Wissens bietet das Buch auch eine perfekte Basis zur Nutzung als Nachschlagewerk. So kann es dem Leser über viele Jahre hinweg und in

jeder Unternehmensphase als permanenter Begleiter zur Verfügung stehen.

Um dem Leser eine perfekte Grundlage zur Erstellung eines eigenen Businessplans zu bieten, wurde dieses Buch wie ein Businessplan gegliedert und aufgebaut. Der Leser wird auf diese Weise befähigt, einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Inhalt dieses Buches und seinem eigenen Businessplan herzustellen.

Die Basis für eine erfolgreiche Existenzgründung, Unternehmensübernahme oder Großinvestition ist die Ausarbeitung eines professionellen Businessplans.

Dieses Buch richtet sich daher an Existenzgründer, Manager und Unternehmer gleichermaßen. Der Leser erhält einen Leitfaden, mit dem er einen überzeugenden Businessplan erstellen kann, der allerhöchsten Anforderungen gerecht wird. So wird das Buch zur perfekten Basis für Verhandlungen mit Banken, Investoren oder zur Teilnahme an Businessplan-Wettbewerben.

Der Leser erhält fundiertes Wissen in allen wichtigen Businessplan-Inhalten wie Geschäftsidee, Produkt/Dienstleistung, Rechtsformwahl, Standortanalyse, Marketing und Finanzplanung. Da das Buch inhaltlich wie ein Businessplan aufgebaut ist, kann der Leser direkt einen Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis herstellen und die gewonnenen Erkenntnisse ganz einfach in seinen eigenen Businessplan einfließen lassen.

Darüber hinaus erhält der Leser viele weitere wertvolle Informationen, z.B. in Bezug auf Fördermöglichkeiten, Erfolgskennzahlen und vieles mehr. So wird das Buch auch im laufenden Geschäftsbetrieb zum wertvollen Begleiter, indem es als permanentes Kontrollsystem und zum kontinuierlichen Ausbau des Geschäfts genutzt werden kann. Eine Vielzahl an Beispielen, Checklisten und Tipps erleichtern zudem die Umsetzung des Businessplans.

Gemeinsam mit einer branchenspezifischen Businessplan-Vorlage, die von der Start-Up Unternehmensberatung auf www.vorlagen-center.com für fast 400 Branchen und Berufe angeboten werden, bildet dieses Buch die perfekte Einheit aus Theorie und Praxis.

