

I Grundlagen der Gründungsplanung	1
1 Einführung	3
1.1 Das Gründungsklima in Deutschland	3
1.2 Grundkonzept des Buches und Überblick	6
2 Gründungsmanagement: Aktionsraum des Gründers	10
2.1 Erfolg als Zielgröße	12
2.2 Gründerperson und mikrosoziales Umfeld	16
2.2.1 Gründerperson und Gründerteam	18
2.2.2 Mikrosoziales Umfeld	29
2.3 Unternehmung	33
2.3.1 Gründungsformen und -modelle	33
2.3.2 Branche/Geschäftsfeld	38
2.3.3 Organisationsstruktur	39
2.3.4 Rechtsformen und rechtliche Gestaltung	40
2.3.5 Entwicklungsphasen	50
2.3.6 Realprozesse	56
2.3.7 Unternehmensführung	58
2.3.8 Unternehmensfinanzierung und Kapitalstruktur	62
2.3.8.1 Finanzierungsformen	62
2.3.8.2 Finanzierungsquellen	68
2.3.8.3 Öffentliche Finanzierungs-Förderprogramme	74
2.3.8.4 Finanzierung im Verlauf der Unternehmensentwicklung	78
2.4 Unternehmungsumfeld	80
2.4.1 Generelles Unternehmens-Umsystem	80
2.4.2 Dediziertes Unternehmens-Umsystem	89
3 Basisüberlegungen zur Gründungsplanung	95
3.1 Spezifika der Gründungsplanung	95
3.1.1 Grundlegende Überlegungen	95
3.1.2 Das Timmons-Modell	105
3.2 Phasenmodell der Gründungsplanung	106
4 Gründungsidee	109
4.1 Ideengenerierung	109
4.1.1 Neue Ideen und Kreativitätstechniken	112
4.1.2 Ableitung von Geschäftsideen aus gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends	118
4.1.3 Systematische Erhebung bereits praktizierter Geschäftsideen	121
4.2 Ideenbewertung/Machbarkeitsprüfung	123
4.3 Ideenschutz	131

1	Grundlagen	141
1.1	Begriff und Aufbau des Unternehmensplans	141
1.2	Anlässe, Zielgruppen und Aufgaben	145
1.3	Anforderungen	150
1.4	Aufbau des Unternehmensplans	155
1.4.1	Inhaltlicher Aufbau: Die Mustergliederung	156
1.4.2	Äußere Form	156
2	Verbaler (qualitativer) Teil des Unternehmensplans	159
2.1	Kurzfassung – Executive Summary	159
2.2	Unternehmenskonzeption	160
2.2.1	Allgemeine Grundlagen der Unternehmenskonzeption	160
2.2.2	Geschäftsmodell	162
2.2.3	Kritische Erfolgsfaktoren: Der KEF-Ansatz	166
2.2.4	Rechtsformwahl	171
2.2.5	Sonstige Aspekte der Unternehmenskonzeption	175
2.2.6	Besonderheiten: Übernahmen/Beteiligungen/Franchise	176
2.3	Wahrnehmung der Unternehmerfunktion: Management/Unternehmensführung	179
2.4	Markt und Wettbewerb (Bausteine der Umsatzplanung)	182
2.4.1	Vorbemerkungen zur Marktanalyse	185
2.4.2	Beurteilung der Absatzmarktnachfrage	192
2.4.3	Beurteilung der existierenden Konkurrenz (Wettbewerbsanalyse)	200
2.4.4	Grundvorstellungen der Absatzpolitik	207
2.4.4.1	Einführung und Begriffe	207
2.4.4.2	Erstellen der Marketingkonzeption	209
2.4.5	Resümee: Marktchancen/Marktrisiken – SWOT-Analyse	220
2.5	Produktion und Produktionsfaktoren	222
2.6	Standortwahl	226
3	Quantitativer Teil des Unternehmensplans	234
3.1	Elemente der quantitativen Gründungsplanung	234
3.2	Datenerfassung	236
3.2.1	Der Ertrags-/Einnahmenplan	237
3.2.2	Der Aufwands-/Ausgabenplan	241
3.3	Datenauswertung	248
3.3.1	Liquiditätsplan	249
3.3.2	Erfolgsplan und Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	251
3.3.3	Plan-Bilanz	255
3.3.4	Finanzbedarfsplan	259
3.3.5	Finanzierungsplan	262
3.3.6	Der Mindestumsatzplan	265
3.3.7	Risikoanalyse/Sensitivitätsanalyse	266

3.3.8	Break-Even-Ermittlung	267
3.3.9	Sonstige Planrechnungen	268
3.4	Zeitliche Planung (Milestones).....	269
4	Anhang des Unternehmensplans und seine Gestaltung.....	271
5	Kritische Abrundung des Business Plans	274
5.1	INDUG: detailliertes Integrationsmodell der Unternehmensplanung..	274
5.2	Einsatz von Betriebsvergleichszahlen	276
5.3	Typische Fehler und Probleme bei der Erstellung eines Unternehmensplans.....	280
5.4	Helfer und Hilfen	283
5.5	Varianten: Anpassung der Standardstruktur an die jeweiligen Erfordernisse.....	287
5.6	Discovery Driven Planning	288

III Anhang

293

Anhang 1: Ein Selbsttest für angehende Unternehmensgründer	295
Anhang 2: Beispielfall: KAO Inc.....	203
Anhang 3: Informationsquellen.....	307
Relevante Inhalte.....	307
Informationsmedien	307
Print.....	307
Elektronische Medien	308
Sonstige Informationsquellen	308
Informationsquellen im Internet.....	308
Finanzierung und Beratung.....	308
Markt- und Wettbewerbsanalyse	309
Steuerliche, rechtliche Informationen.....	310
Software	311
Gründerportale und Businessplan-Wettbewerbe (Auswahl)	311
Suchmaschinen und allgemeine Portalanbieter	311
Anhang 4: IT-Unterstützung	312
Anhang 5: Übersicht über die öffentlichen Finanzierungs-Förder- programme der KfW-Mittelstandsbank	316
Anhang 6: Beispielaufgaben	320
Anhang 7: Muster Business Plan: DENC AG	324
Literaturverzeichnis.....	363
Stichwortverzeichnis	386

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Buches.....	9
Abbildung 2: BZG-Modell: Bedingungen, Zielgrößen, Gestaltungsparameter .	12
Abbildung 3: Gründungserfolg	14
Abbildung 4: Gründerperson, Gründerteam und mikrosoziales Umfeld.....	17
Abbildung 5: Rollenverhalten	25
Abbildung 6: Unternehmung.....	34
Abbildung 7: Rechtsformwahlmöglichkeiten	40
Abbildung 8: Rechtsform Einzelunternehmen.....	41
Abbildung 9: Rechtsform Gesellschaft bürgerlichen Rechts.....	42
Abbildung 10: Rechtsform Partnerschaftsgesellschaft	43
Abbildung 11: Rechtsform Offene Handelsgesellschaft.....	43
Abbildung 12: Rechtsform Kommanditgesellschaft.....	44
Abbildung 13: Rechtsform Stille Gesellschaft.....	45
Abbildung 14: Rechtsform GmbH & Co. KG	46
Abbildung 15: Rechtsform Gesellschaft mit beschränkter Haftung	47
Abbildung 16: Rechtsform Aktiengesellschaft	48
Abbildung 17: Phasenmodell der Unternehmensentwicklung.....	52
Abbildung 18: Kurve des Unternehmenslebenszyklus	53
Abbildung 19: Empirische Entwicklung des Durchschnittsumsatzes	55
Abbildung 20: Führungsaufgaben und Schlüsselfähigkeiten/Tools in unterschiedlichen Lebensphasen des Unternehmens.....	56
Abbildung 21: Realprozesse – erweiterte Definition	57
Abbildung 22: Aufgaben im Rahmen des Personalmanagements.....	60
Abbildung 23: Aufgaben im Rahmen des Personalmanagements.....	65
Abbildung 24: Unterscheidungsmerkmale von Eigen-, Fremd- und Mezzanine-Kapital.....	67
Abbildung 25: Die Architektur des Venture Capital-Geschäfts	70
Abbildung 26: Finanzierungsphasen.....	79
Abbildung 27: Unternehmungs-Umfeld	82
Abbildung 28: Junge versus gereifte Unternehmung.....	96
Abbildung 29: Zusammenfassung: Spezifika Gründungsplanung	101

Abbildung 30: Timmons' "Model of the Entrepreneurial Process"	105
Abbildung 31: Phasenmodell der Gründungsplanung	108
Abbildung 32: Geschäftsideengenerierung	111
Abbildung 33: Kreativitätstechniken	114
Abbildung 34: Checkliste W-Wörter	117
Abbildung 35: Zusammenfassung: Generierung von Geschäftsideen	122
Abbildung 36: Zusammenfassung: Machbarkeitsstudie: Produkt und Dienstleistung	125
Abbildung 37: Zusammenfassung: Machbarkeitsstudie: Markt und Wettbewerb	126
Abbildung 38: Zusammenfassung: Machbarkeitsstudie: Marketing und Vertrieb	127
Abbildung 39: Zusammenfassung: Machbarkeitsstudie: Profitabilität und Rentabilität	128
Abbildung 40: Berühmte Irrtümer bei der Ideenbewertung	130
Abbildung 41: Von der Ideengenerierung zur Ideenbewertung	131
Abbildung 42: Von der Ideensammlung zum Unternehmensplan	143
Abbildung 43: INDUG: Grobmodell	144
Abbildung 44: Abfolge bei der Erstellung eines Business Plans	145
Abbildung 45: Zusammenfassung: Aufgaben des Unternehmensplans	147
Abbildung 46: Zusammenfassung: Zielgruppen	149
Abbildung 47: Zusammenfassung: Anforderungen	155
Abbildung 48: Mustergliederung	157
Abbildung 49: Zusammenfassung 1: Äußere Form	158
Abbildung 50: Zusammenfassung: Kurzfassung	160
Abbildung 51: Grundstruktur einer unternehmensinternen Wertschöpfungskette	163
Abbildung 52: Bestandteile des integrierten Geschäftsmodells	165
Abbildung 53: Beispiel: Geschäftsmodell von Amazon	166
Abbildung 54: Zusammenfassung 2: Unternehmenskonzeption	179
Abbildung 55: Zusammenfassung 3: Fragen	181
Abbildung 56: Zusammenfassung 4: Aspekte	182
Abbildung 57: Elemente der Umsatzplanung	183

Abbildung 58: Dynamik des Marktpotentials	184
Abbildung 59: Dynamik des Wettbewerbsvolumens.....	185
Abbildung 60: Grundbegriffe der Marktanalyse.....	186
Abbildung 61: Marktanalyse in der Net Economy	187
Abbildung 62: Quellen für Marktinformationen.....	190
Abbildung 63: Leistungsdefinition	193
Abbildung 64: Absatzgebiet: Modell konzentrischer Kreise.....	195
Abbildung 65: Segmentierung von Konsumgütermärkten	196
Abbildung 66: Segmentierung von industriellen Märkten.....	196
Abbildung 67: Arbeitsschritte bei der Abschätzung der Marktnachfrage	198
Abbildung 68: Zusammenfassung: Marktnachfrage.....	199
Abbildung 69: Wettbewerbskräfte nach Porter.....	201
Abbildung 70: Elemente der Konkurrentenanalyse (nach Porter).....	204
Abbildung 71: Stärken-Schwächen-Analyse	206
Abbildung 72: Zusammenfassung 5: Wettbewerb.....	207
Abbildung 73: Marketingkonzeption	210
Abbildung 74: Preisdefinition	215
Abbildung 75: Überblick über die verschiedenen Absatzwege.....	216
Abbildung 76: Elemente des Marketing-Mix	219
Abbildung 77: SWOT- und PEST Analyse	222
Abbildung 78: Elemente der Umsatzplanung: eigenes Kapazitätssoll	224
Abbildung 79: Zusammenfassung: Investitionsrahmen.....	225
Abbildung 80: Zusammenfassung: Eigene Kapazitäten	226
Abbildung 81: Beurteilungstabelle Standortwahl	232
Abbildung 82: Quantitativer Teil der integrierten Gesamtplanung	235
Abbildung 83: Umsatzplan.....	238
Abbildung 84: Positionen der Ertrags- und Einnahmenplanung	240
Abbildung 85: Investitionsplan	242
Abbildung 86: Personalplan	245
Abbildung 87: Aufwands-/Ausgabenplan.....	247
Abbildung 88: Ablauf Datenerfassung und -auswertung.....	249

Abbildung 89: Liquiditätsplan	251
Abbildung 90: Erfolgsplan als Staffelrechnung (Bsp. Handel)	252
Abbildung 91: Plan-GuV nach Gesamtkostenverfahren.....	254
Abbildung 92: Planbilanz.....	258
Abbildung 93: Zusammenfassung: Mittelbedarf bei der Gründung	260
Abbildung 94: Zusammenfassung 6: Mittelbedarf für laufende Betriebsausgaben	260
Abbildung 95: Muster eines Finanzbedarfsplan	261
Abbildung 96: Beispiel für einen Finanzierungsplan	262
Abbildung 97: Break-Even-Analyse	268
Abbildung 98: Grobplanung der Gründungsaktivitäten.....	270
Abbildung 99: Zusammenfassung: Unterlagen für den Anhang	272
Abbildung 100: INDUG: detailliertes Modell	275
Abbildung 101: Du-Pont-System	280
Abbildung 102: Zusammenfassung: Fallen	283
Abbildung 103: Zusammenfassung: Hilfe bei der Erstellung eines Gründungsplans	286
Abbildung 104: Zusammenfassung: Varianten.....	288
Abbildung 105: Charakteristika von konventionellen und innovativen Planungsproblemen.....	289