

# Theoretische Grundlagen eines Businessplans.

Von Attila Kiziltas.

Alle Rechte vorbehalten.  
Jede Form der Verwendung  
bedarf der Zustimmung des Autors

Der Text wurde im Rahmen des Projektes

## BARBAUblog

Von Herr Kiziltas zur Verfügung gestellt.

Kontakt Attila Kiziltas

DrinkDesign  
Rathenauplatz 5  
50674 Köln  
Tel 02221 – 139 79 15

a.kiziltas @ drinkdesign.de  
[www.drinkdesign.de](http://www.drinkdesign.de)  
[www.shepherd.de](http://www.shepherd.de)

Projekt BARBAUblog

Jörg Meyer  
Brandstwiete 36  
20457 Hamburg  
Tel. +49 40 - 55 57 93 41

[www.jrgmyr.net](http://www.jrgmyr.net)  
[www.barbaublog.de](http://www.barbaublog.de)  
[www.lelion.net](http://www.lelion.net)

## 2 Theoretische Grundlagen eines Businessplans

### 2.1. Die Ist Angaben

#### 2.1.1. Die Management Summary

Das erste Kapitel eines jeden Businessplans sollte mit einer Kurzzusammenfassung beginnen, im folgenden Management Summary genannt, der aus dem Businessplan gewonnenen Erkenntnisse. In knapper und aussagekräftiger Form werden hier die wesentlichen Aspekte aus den „einzelnen Gliederungspunkten des Businessplans“<sup>1</sup> zusammengeführt, um dem Leser einen ersten Überblick über die Geschäftsidee zu vermitteln.

Berechtigung und Bedeutung der Management Summary liegen darin, dass Kapitalgeber selten die Zeit haben, den Businessplan komplett zu lesen und sich zunächst auf das Durcharbeiten der Zusammenfassung beschränken.

„Erfahrungsgemäß nimmt sich ein potenzieller Eigenkapitalgeber nur fünfzehn Minuten Zeit, um zwischen interessanten und weniger interessanten Geschäftsmodellen zu entscheiden. Für diese schnelle Entscheidung“<sup>2</sup> bedient er sich der Management Summary.

An dieser Stelle muss der Kapitalgeber davon überzeugt werden, dass es sich lohnt, weiter zu lesen und mehr über das Unternehmen und die Geschäftsidee zu erfahren. Wenn wesentliche Informationen fehlen oder nicht entsprechend aufbereitet sind, der Inhalt „eher verwirrt als verdeutlicht“<sup>3</sup> wird der Geschäftsplan „die erste Hürde im Auswahlprozess nicht überwinden“<sup>4</sup>. Damit ist die Möglichkeit vertan, die „unternehmerischen Erfolge und Ideen aus dem Businessplan konkreter zu kommunizieren“<sup>5</sup>, seine Visionen in einem Gespräch vorzustellen oder Rückfragen in Bezug auf den Businessplan zu beantworten.

Die im Businessplan zusammengestellten Informationen werden nach den Interessen des Adressaten<sup>6</sup> ausgerichtet und können folglich in den Details voneinander abweichen.

Um alle wichtigen Informationen zu berücksichtigen, sollte der Verfasser die Management Summary erst nach der Erarbeitung der einzelnen Gliederungspunkte schreiben, obwohl sie

---

<sup>1</sup> Zitat: Lewe, Nils Olaf: Praxis Businessplan- Wie Geschäftsideen „laufen lernen“, Würzburg Lexika 2002, S.25

<sup>2</sup> Zitat: Pruss, Roland; Kruth, Bernd Joachim; Meinert, Alexander, u.a.: Der Geschäftsplan; 1. Auflage Galileo Press 2002, S.223

<sup>3</sup> Vgl.: Lewe, Praxis Businessplan; S.25

<sup>4</sup> Vgl.: Pruss; Kruth; Meinert, Der Geschäftsplan; S.223

<sup>5</sup> Vgl.: Lewe, Praxis Businessplan; S.25

<sup>6</sup> Z.B. Finanzgeber, Gesellschafter

zu Beginn des Businessplans steht. Es kann somit „auf bereits dargelegte Zusammenhänge zurückgegriffen werden“<sup>7</sup>, um die wichtigen Details präzise zu formulieren.

Inhaltlich sollte sich die Management Summary an der jeweiligen Gliederung orientieren und die wichtigsten Informationen daraus zusammenfassen. Die folgende Übersicht veranschaulicht, welche Informationen und Antworten zu liefern sind:

1. Das Unternehmenskonzept
  - Was ist die Geschäftsidee?
  - Womit wird Geld verdient?
2. Das Unternehmerteam
  - Wer sind die Personen hinter der Geschäftsidee?
  - Welche Fähigkeiten zeichnen sie besonders aus?
3. Darstellung der Dienstleistung und der Zielgruppe
  - Was ist das Neue?
  - Welchen Nutzen hat der Kunde?
  - Welche „Produkt- und Serviceideen“<sup>8</sup> gibt es?
4. Analyse und Beschreibung von Markt und Wettbewerb
  - Welche Wettbewerbsvorteile gibt es gegenüber anderen?
  - Gibt es ähnliche Konzepte?
  - Welches sind die möglichen Erfolgsfaktoren
  - Welches sind mögliche Risiken?
5. Unternehmensphilosophie und Kultur
6. Marketing und Vertrieb
  - Wie ist die Preispolitik?
  - Welche Vertriebsaktivitäten sind geplant?
  - Wie funktioniert die Kommunikationspolitik?
  - Wird für Marketing und Vertrieb Hilfe von Dritten benötigt?
7. Organisation und Personal
  - *Organisation kann evtl. kurz gehalten werden*
  - Wurde für jede Position, die zur erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsmodells notwendig ist, ein geeigneter Kandidat gefunden bzw. eingesetzt?
8. Realisierungsfahrplan und Meilensteine
9. Finanzplanung

---

<sup>7</sup> Lewe, Praxis Businessplan; S.26

<sup>8</sup> Blancke, Walter: Der Businessplan- Leitfaden einer Unternehmensgründung, hrsg. von Fachhochschule Schmalkalden, Der Rektor, Schmalkalden: fhS prints 2000, Seite 7

- In welcher Höhe sind Umsatz, Kosten, Rendite, geplant?
- Wieviel Kapital wird benötigt?
- Wie hoch sind die Renditemöglichkeiten für einen Kapitalgeber bei einer Investition in die Geschäftsidee?
- Wann wird Geld verdient?

#### 10. Weitere Maßnahmen

- Welches sind die nächsten Schritte, die das Unternehmensziel näher rücken lassen?

Formell sollte auf eine leichte Lesbarkeit geachtet werden. Die Sätze sind kurz und informativ, die Aussagen genau und ausdrucksstark zu formulieren. Die Zusammenfassung „sollte sich flott, einfach und ansprechend lesen lassen.“<sup>9</sup> Sie sollte zwei bis drei Seiten nicht überschreiten. Auf Fachbegriffe wird möglichst verzichtet.

Um eine gute Lesbarkeit zu schaffen, wird in der Management Summary auf Fußnoten verzichtet. Tabellen und Graphiken können zur besseren Verdeutlichung eingebracht werden.

Um die Executive Summary auf ihren Informationsgehalt und ihre Verständlichkeit zu überprüfen, ist es sinnvoll eine unternehmensfremde Person mit dem Durchlesen zu beauftragen. Versteht diese Person die Geschäftsidee, die Produkte und Dienstleistungen in wenigen Minuten, hat die Zusammenfassung die richtige Länge und ist gut gelungen.

### 2.1.2. Das Konzept des Unternehmens

Nachdem das Unternehmen im letzten Abschnitt in kurzer Form präsentiert worden ist, geht es jetzt darum, die Inhalte umfangreicher wiederzugeben.

An dieser Stelle des Businessplans werden die Überlegungen zum Konzept dargestellt. Dabei geht es vor allem darum, den Investoren<sup>10</sup> oder anderen Kapitalgebern<sup>11</sup> die Hintergründe für die Firmengründung zu vermitteln und zu erläutern, für welche Art Investment sie sich engagieren sollen. Zum einen sollte die Motivation der Gründerpersonen für den Schritt in die Selbständigkeit verdeutlicht werden. Zum anderen ist die Frage zu beantworten, welche Ansprüche und Bedürfnisse der Kunden durch den Betrieb befriedigt werden sollen und wie man dabei vorgehen will.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Lewe, Praxis Businessplan; S.28

<sup>10</sup> z.B. Business Angels, Venture Capital Gesellschaften, Brauereien

<sup>11</sup> z.B. Banken

<sup>12</sup> Vgl.: <http://www.4managers.de>

Der Unternehmer muss bei der Beschreibung seiner Idee darauf achten, dass er eine überzeugende Darstellung seiner Motivation abliefert, die dem Investor einen Überblick über die Chancen der angestrebten Tätigkeit bietet. Denn ein Investor wird einzig und allein daran interessiert sein, auf lange Sicht sein Geld zu vermehren, und genau dies muss der Unternehmer ihm durch seine überzeugende Darstellung zusichern.<sup>13</sup>

Die Festlegung des Konzeptes und die damit verbundene Kenntnis der Gästegruppen sowie deren Ansprüche und Bedürfnisse ist eine wesentliche Voraussetzung für die Gestaltung einer Selbständigkeit, insbesondere in der Gastronomie. Es sollte an dieser Stelle deutlich werden, dass der Verfasser des Businessplans einen Zusammenhang zwischen Produkt<sup>14</sup> und Zielgruppe geschaffen hat.<sup>15</sup> Darüber hinaus sollte er verdeutlichen, was er besser macht als die Wettbewerber. Wenn er die Frage selbst nicht beantworten kann, wird er sich vermutlich auch schwer tun, dies seinen Gästen zu vermitteln.<sup>16</sup>

### **2.1.3. Die Vorstellung der Gründerpersonen und ihres Unternehmens**

Im Businessplan ist es wichtig, neben den Produkten zunächst die Personen vorzustellen, die hinter einer Geschäftsidee stecken, sie am Markt einführen oder die Expansion des Unternehmens lenken.

#### **2.1.3.1. Die Gründerpersonen**

Für potentielle Kapitalgeber ist es wichtig, über welche Erfahrungen und Potentiale die Gründerpersonen verfügen. Jede gute Geschäftsidee benötigt Schlüsselpersonen, die sie erfolgreich in die Tat umsetzen können. Sie sind für die Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens verantwortlich und leiten die Geschäfte der Firma.<sup>17</sup>

Für den Kapitalgeber ist es wichtig, dass der Unternehmer sein Geld durch seine Geschäftsidee und sein Handeln vermehren wird. Mutig und diszipliniert muss er sein und seinen Zielen auch bei Rückschlägen treu bleiben. Rationales Denken ist für jeden Unternehmer unerlässlich, genau wie die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl.: Maikranz, Frank C.: Das Existenzgründungs- Kompendium – Die wichtigsten Regeln auf dem Weg in die Selbständigkeit, Berlin, Heidelberg, New York: Springer 20002: Allgemeiner Teil S. 1

<sup>14</sup> Das Produkt könnte auch der Gastronomiebetrieb sein.

<sup>15</sup> Vgl.: Hänssler, Karl Heinz: Management in der Hotellerie und Gastronomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5.Auflage; München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2001, S. 27

<sup>16</sup> Vgl.: Becker, Barbara: Sprechstunde, in Fizz, Zeitschrift für die Szenen- Gastronomie, April 2004; S. 24- 26

<sup>17</sup> Vgl.: Lewe, Praxis Businessplan, S.39ff

<sup>18</sup> Vgl.: Maikranz, Das Existenzgründungs- Kompendium, Allgemeiner Teil S. 1

Neben der Funktion des Geschäftsführers fungiert der Unternehmer als Schnittstelle zwischen Kunden, Mitarbeitern, Investoren und sonstigen Interessengruppen, wie z.B. Behörden.<sup>19</sup> Zu jeder der genannten Personen und Institutionen steht der Unternehmer in einer bestimmten Art der Abhängigkeit, bei der er die unterschiedlichen Interessen in Einklang bringen muss.

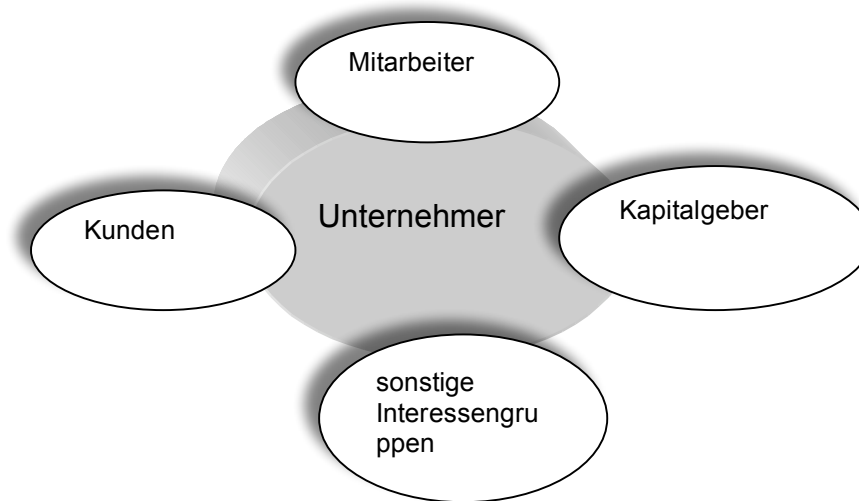


Abbildung 1: eigene Darstellung

Um einen ersten Überblick über die Personen, die hinter der Geschäftsidee stehen, zu geben, sollte der Businessplan folgende Informationen enthalten:<sup>20</sup>

- Kurzlebenslauf jeder einzelnen Gründerperson
- Zuordnung der einzelnen Unternehmer zu bestimmten Aufgabenbereichen
- Zeitpunkt, seit dem das Team besteht und an der Geschäftsidee arbeitet

Im Kurzlebenslauf sind neben Alter, Familienstand und Berufserfahrung eines jeden Unternehmers vor allem die Informationen aufgeführt, die in einem direkten Bezug zu dem Vorhaben stehen. Der vollständige Lebenslauf ist an dieser Stelle nicht erforderlich und kann im Anhang aufgeführt werden.<sup>21</sup> Die Führungserfahrung sowie die Personal- und Budgetverantwortung werden an dieser Stelle ebenso herausgestellt wie eigen verantwortete bzw. herbeigeführte Erfolge der Unternehmer in früheren Projekten.<sup>22</sup> Der Kurzlebenslauf sollte deutlich die konkreten Stärken des jeweiligen Inhabers für das Unternehmen herausstellen. Verfügt einer der Inhaber noch nicht über ausreichende Praxiserfahrung oder

<sup>19</sup> siehe Abbildung 1

<sup>20</sup> Vgl. Lewe, Praxis Businessplan, S. 40

<sup>21</sup> Vgl. Blancke, Der Businessplan, S.9

<sup>22</sup> Vgl.: Lewe, Praxis Businessplan, S.39ff

steht diese nicht im direkten Bezug zum geplanten Vorhaben, so ist es wichtig, seine Funktion im Unternehmerteam hervorzuheben. Der Umfang der individuellen Darstellung der einzelnen Inhaber sollte eine halbe DIN-A4-Seite pro Person nicht überschreiten. Kopien von Referenzen oder Zeugnissen können bei Bedarf zusammen mit einem tabellarischen Lebenslauf im Anhang beigefügt werden.<sup>23</sup>

#### **2.1.3.2. Die Mitarbeiter**

Nach der Vorstellung der Inhaber mit ihren einzelnen Kompetenzen werden nun die Mitarbeiter mit ihrem gesamten Know-how zusammenfassend vorgestellt. Folgende Merkmale sollten innerhalb des Teams bestehen und herausgestellt werden:

- gemeinsame Visionen
- Flexibilität
- Teamgeist
- Berufserfahrung
- Know How
- Hartnäckigkeit<sup>24</sup>

Da die Unternehmensführung ein komplexes Thema ist, welches viele Arbeitsbereiche umfasst, muss das Unternehmerteam aufzeigen, dass die Firma personell in allen Positionen optimal besetzt ist. Mit Hilfe eines Organigramms kann die Aufbauorganisation des gesamten Unternehmens schnell und übersichtlich dargestellt werden. Die sich daraus ergebende hierarchische Ordnung der einzelnen organisatorischen Einheiten kann gezielt den Eindruck vermitteln, ob das Unternehmen wirtschaftlich geführt und eine Steuerungs- und Kontrollfunktion durch die Inhaber ausgeübt wird.<sup>25</sup>

Werden durch das Team alle Aufgabenbereiche für eine erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsidee abgebildet, so kann die Teamdarstellung abgeschlossen werden. Sind einzelne Aufgabenbereiche noch nicht besetzt und müssen über den Geschäftsprozess hinweg ergänzt werden, sollte auf die Vorgehensweise und den dafür vorgesehenen Zeitplan eingegangen werden. Gibt es geplante Veränderungen in der Führungsstruktur oder bei den Haftungsverhältnissen, so muss dies ebenfalls an dieser Stelle erwähnt werden.

#### **2.1.3.3. Die Entwicklung des Unternehmens**

Bei bereits bestehenden Unternehmen gibt eine chronologische Darstellung dem Kapitalgeber Auskunft über die Entstehung der Firma bis hin zur bisherigen Entwicklung des

---

<sup>23</sup> Vgl.: ebenda

<sup>24</sup> Vgl.: <http://www.exist.de>

<sup>25</sup> Vgl.: Hänsler, Management in der Hotellerie und Gastronomie, S.77

Unternehmens. Es kommt darauf an, dem Kapitalgeber zu vermitteln, dass Erfahrungen und Kompetenzen der Unternehmer aus der Vergangenheit auf zukünftige Projekte und Vorhaben übertragbar sind.<sup>26</sup>

Beginnend mit den vergangenheitsorientierten Informationen sollte eine kurze Darstellung der Unternehmensbiografie folgende Aussagen enthalten:<sup>27</sup>

- Gründungsdatum
- Gewählte Rechtsform
- Gesellschafter
- Verteilung der Unternehmensanteile

Sinnvoll ist es, die wesentlichen Meilensteine<sup>28</sup> der bisherigen Entwicklung grafisch darzustellen, so dass die Entwicklung des Unternehmens sowie entscheidende Ereignisse in knapper und übersichtlicher Form aufgezeigt werden. Die Auswahl der Meilensteine sollte zielorientiert erfolgen, um anhand dessen die bisherige Entwicklung, die derzeitige Marktposition und die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens zu erklären.

Negative Meilensteine<sup>29</sup> sollten dabei nicht ausgegrenzt werden. Es ist aber darauf zu achten, dass sie so beschrieben und erklärt werden, dass daraus positive Schlussfolgerungen gezogen werden können. Dadurch wird dem Kapitalgeber der Eindruck vermittelt, dass labile Unternehmenssituationen in der Vergangenheit erfolgreich überstanden wurden. Durch diese Darstellung wird dem Kapitalgeber die Fähigkeit der Unternehmer aufgezeigt, auf veränderte Marktbedingungen oder andere Herausforderungen strategisch zu reagieren, sich ggf. neu zu positionieren<sup>30</sup> oder den Einsatz von Ressourcen zu optimieren<sup>31</sup>. An die Darstellung der Unternehmensvergangenheit sollte danach die Unternehmensentwicklung folgen.<sup>32</sup> Am Ende dieses Abschnitts müssen der Unternehmenszweck und die Entwicklung des Unternehmens für den Kapitalgeber deutlich sichtbar sein.

#### **2.1.4. Die Rechtsform der Gesellschaft und gewerberechtliche Voraussetzungen**

---

<sup>26</sup> Vgl.: Lewe, Praxis Businessplan, S. 42

<sup>27</sup> ebenda

<sup>28</sup> Definition Meilensteine: Ein definierter Punkt, an dem im Rahmen eines Projektes der Abschluss einer Einzelaktivität überprüft wird. Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon

<sup>29</sup> Wenn die erhoffte Zielerreichung nicht eingetroffen ist

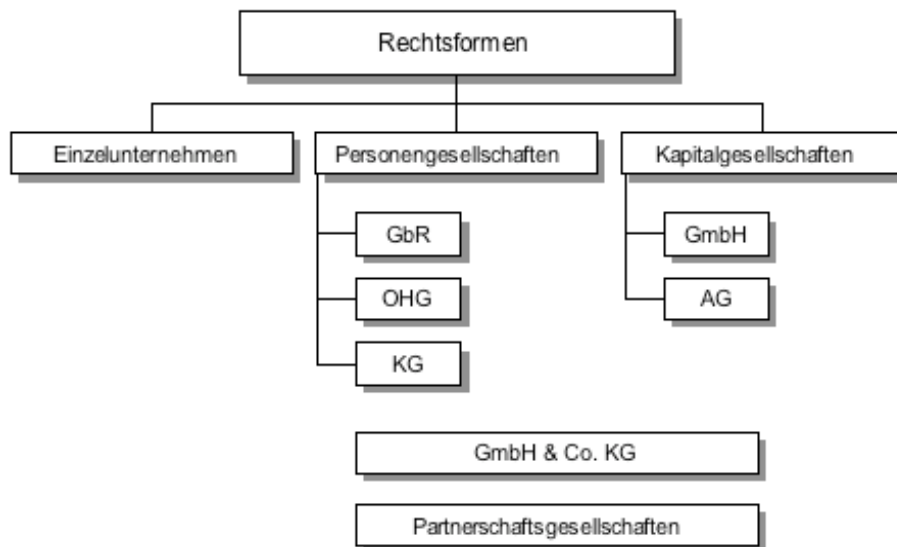
<sup>30</sup> Vgl.: Pruss; Kruth; Meinert, Der Geschäftsplan, S.36ff.

<sup>31</sup> Vgl.: Lewe, Praxis Businessplan, S. 43

<sup>32</sup> ebenda

Nach der Vorstellung der Unternehmer, ihres Unternehmens und der Mitarbeiter sollte im Businessplan die Darstellung der gewählten Rechtsform folgen.

Allgemein unterscheidet man zwischen Einzelunternehmen, Personen- und Kapitalgesellschaften. Die folgende Übersicht zeigt die gängigsten Rechtsformen im Überblick.<sup>33</sup>



Quelle: K. Ogilvie/Rechtsformen, Existenzgründung und Existenzsicherung, Neudr. März, 2003

Abbildung 2: Rechtsformen im Überblick

Bei der Wahl der zweckmäßigen Rechtsform des Unternehmens müssen persönliche Vorstellungen sowie die steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und gesellschaftsrechtlichen Kriterien durch die Unternehmer genau untereinander abgewogen werden.<sup>34</sup>

Am Anfang muss die Entscheidung getroffen werden, ob die gewerbliche Tätigkeit allein oder mit Partnern aufgenommen werden soll. Zum einen entstehen durch diese Entscheidung verschiedene Möglichkeiten der Rechtsformwahl, zwischen denen gewählt werden kann. Zum anderen hat die Wahl der Rechtsform des Unternehmens erhebliche Konsequenzen für die Leitung des Unternehmens, für die Haftung des Unternehmens und seiner Unternehmer und letztlich für die Kreditwürdigkeit des Unternehmens und dessen Finanzierung. Ebenfalls

<sup>33</sup> Daneben gibt es weitere Rechtsformen, auf die in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird, z.B.: stille Gesellschaft, Verein, Stiftung, Genossenschaft, KGaA, Partnerschaft, verschiedene Ausprägungen der Limited.

<sup>34</sup> Vgl.: <http://www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf>

sind die Steuerbelastung, die Höhe eines Mindestkapitals und eventuelle Formerfordernisse der gewählten Rechtsform zu beachten.<sup>35</sup>

Wer keine Geschäftspartner hat oder haben möchte, wird ein Unternehmen als Einzelunternehmer gründen<sup>36</sup>. Der Einzelunternehmer entscheidet in allen Bereichen selbst und arbeitet eigenverantwortlich. Bei längeren Ausfallzeiten, etwa durch Krankheit, können allerdings Nachteile für das Unternehmen entstehen, wenn keine adäquate Vertretung zur Verfügung steht.<sup>37</sup>

Eine gemeinschaftliche Unternehmensgründung, also die Hinzunahme von Dritten, schränkt den Entscheidungsspielraum des einzelnen Gesellschafters zwar ein und birgt daher auch ein gewisses Konfliktpotential in sich, jedoch können mit einer Partnerschaft auch Vorteile verbunden sein. Die Beteiligung weiterer Personen an dem Unternehmen kann beispielsweise neben der Verbesserung der Eigenkapitalbasis des Unternehmens auch zu zusätzlichem Wissen in kaufmännischer bzw. handwerklich- technischer Art sowie einer Reduzierung des persönlichen Arbeitsaufwandes führen.<sup>38</sup> Eine Partnerschaft setzt für ein dauerhaftes Gelingen ein gegenseitiges Vertrauen voraus. Fällt die Entscheidung zugunsten einer Aufnahme von Partnern, muss zwischen der Gründung einer Personen- oder einer Kapitalgesellschaft entschieden werden. Personengesellschaften können aus einem oder mehreren Teilhabern bestehen, wobei jeder Gesellschafter in der Regel zur uneingeschränkten Haftung, auch mit seinem Privatvermögen, verpflichtet ist.<sup>39</sup> Bei Kapitalgesellschaften ist die Haftung auf die Höhe der Einlage des Gesellschafters beschränkt. Die Frage der Haftung sollte allerdings nicht alleiniges Entscheidungskriterium bei der Rechtsformwahl sein, zumal sie in vielen Fällen überbewertet wird. Die Haftungsbeschränkung bei Kapitalgesellschaften auf das Stamm-/ Grundkapital wird bei der Aufnahme von Fremdkapital oft dadurch außer Kraft gesetzt, dass Fremdkapitalgeber in der Regel auch persönliche oder dingliche Sicherheiten der Gesellschafter (z.B. Bürgschaften) einfordern.<sup>40</sup> Sie haften dadurch auch persönlich, ähnlich einem Personengesellschafter. Die Haftungsgrenze auf das Stamm-/ Grundkapital ist somit auf Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten und Kunden beschränkt. Die Beschränkung der Haftung ist aber dann besonders

---

<sup>35</sup> Vgl.: Gugg; Hank- Haase: Finanzierung in Hotellerie und Gastronomie- Ein Ratgeber für die Praxis, in Gastgewerbliche Schriftenreihe; im Auftrag der Interhoga, Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Hotel- und Gasstättengewerbes; Bonn: 1996, S. 68

<sup>36</sup> Die Gründung einer Ein- Mann- GmbH ist ebenfalls möglich.

<sup>37</sup> Vgl.: Kroll, Harry; Drexhage, Agel; Klawun, Achim; u.a.: Existenzgründung/ Existenzsicherung- Erfolg als Unternehmer; Hannover: Schlütersche, 1995, S. 54

<sup>38</sup> Vgl.: Kroll; Drexhage; Klawun, Existenzgründung- Existenzsicherung, S. 52

<sup>39</sup> Eine Ausnahme bildet die Kommanditgesellschaft, die zwar eine Personengesellschaft ist aber auch kapitalgesellschaftliche Elemente innehat. Sie hat zwei Arten von Gesellschaftern. Während die Haftung der Kommanditisten auf ihre Einlage begrenzt ist, haftet der Komplementär unbegrenzt und persönlich.

<sup>40</sup> Vgl.: <http://www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf>

sinnvoll, wenn ein Unternehmen gefährliche Produkte herstellt oder die Produkte hohen Gewährleistungsrisiken ausgesetzt sind.<sup>41</sup>

Auch persönliche Gründe spielen bei der Rechtsformwahl eine entscheidende Rolle, wie zum Beispiel das traditionelle Festhalten an einer Rechtsform, welches besonders bei den Personengesellschaften zu beobachten ist. In jedem Fall empfiehlt es sich, bei der Rechtsformwahl einen Rechtsanwalt oder Steuerberater hinzuzuziehen. Er verfügt über die nötigen Fachkenntnisse, um eine richtige Entscheidung zu treffen.<sup>42</sup>

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle erwähnt, dass es keine „perfekte“ Rechtsform für ein Unternehmen gibt, da jede Form ihre spezifischen Vor- und Nachteile hat und die Auswahl von einer Reihe von Einflussgrößen, wie zum Beispiel der Branche, der Größe des Unternehmens und der Strategie der Firmengründer abhängt.<sup>43</sup> Die im Anhang befindliche Darstellung zeigt die einzelnen Rechtsformen mit ihren Vor- und Nachteilen. Die gewählte Rechtsform kann auch jederzeit durch eine andere ersetzt werden. Sinnvoll ist dies, wenn sich unternehmerische Rahmenbedingungen ändern, bei denen ein Wechsel der Rechtsform vorteilhaft ist, wie zum Beispiel bei Veränderungen in der Mitarbeiteranzahl, beim Finanzierungsbedarf oder bei Veränderungen der Risikosituation.<sup>44</sup>

### **Gewerberechtliche Voraussetzungen**<sup>45</sup>

Grundsätzlich besteht in Deutschland Gewerbefreiheit. Sie wird allerdings in den Bereichen nicht gewährt, in denen ein Schutz der Allgemeinheit nicht oder nicht in ausreichendem Maße gewährleistet ist. So muss beispielsweise ein Unternehmer, der Waffen oder Arzneimittel herstellen möchte, entweder über eine Genehmigung bzw. Erlaubnis verfügen oder aber einen Sachkundenachweis erbringen.

Wer ein Gewerbe eröffnen möchte, muss zunächst einmal die gewerberechtlichen Voraussetzungen erfüllen, in dem er den Beginn seiner Gewerbetätigkeit bei dem Ordnungsamt der Gemeinde angezeigt, in dem sich der Betriebssitz befindet. Die gesetzlichen Regelungen hierzu finden sich in der Gewerbeordnung wieder, die zukünftig ausgeführte Tätigkeit unterliegt der Gewerbesteuer. Durch die Gewerbebeanmeldung werden folgende weitere Behörden und Institutionen benachrichtigt:

---

<sup>41</sup> ebenda

<sup>42</sup> Vgl.: Gugg; Hank- Haase, Finanzierung in Hotellerie und Gastronomie, S. 67ff.

<sup>43</sup> Vgl.: Manz, Nicole; Hering, Ekbert: Existenzgründung und Existenzsicherung – Vom Unternehmenskonzept zum erfolgreichen Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2000, S. 26ff

<sup>44</sup> ebenda

<sup>45</sup> Vgl.: <http://www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf>

### **Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer:**

Jeder Gewerbetreibende ist Kraft Gesetzes Pflichtmitglied der jeweils zuständigen Kammer. Für die Ausübung einer selbständigen handwerklichen Tätigkeit ist der Eintrag in die Handwerksrolle zwingende Voraussetzung. Daneben ist für viele Handwerksbetriebe der Meisterbrief notwendig. Sämtliche anderen gewerblichen Tätigkeiten fallen unter die Zuständigkeit der Industrie- und Handelskammer.

### **Finanzamt**

Nach Erhalt der Kopie der Anmeldung vom Gewerbeamt versendet das Finanzamt eine Steuernummer unter der das Unternehmen nunmehr geführt wird.

Der Ablauf bis zur Erteilung einer Genehmigung soll am Beispiel der Gastronomie dargestellt werden, da es sich dabei um ein erlaubnispflichtiges Gewerbe handelt.

Um einen gastronomischen Betrieb zu eröffnen, ist eine Erlaubnis, die so genannte Konzession, notwendig, die bei dem für den Betriebssitz zuständigen Ordnungsamt beantragt werden muss. Die Konzession ist stets personen-, betriebsart- und raumbezogen und nicht übertragbar. Erst nach der Erteilung der Konzession darf der Geschäftsbetrieb aufgenommen werden.

Die Erteilung der Konzession ist gebührenpflichtig, die Beträge sind lokal unterschiedlich. Um eine Konzession für einen Gastronomiebetrieb zu erhalten, muss die beantragende Person folgende Punkte nachweisen:

- die persönliche Zuverlässigkeit
- die fachliche Eignung
- die Eignung der Betriebsräume<sup>46</sup>

### **Die persönliche Zuverlässigkeit**

Die persönliche Zuverlässigkeit beschreibt die Eignung der Person, die ein Gewerbe ausüben will. Sie wird nachgewiesen durch ein polizeiliches Führungszeugnis, welches beim Einwohnermeldeamt beantragt wird. Außerdem ist eine Unbedenklichkeitsbescheinigung des zuständigen Finanzamts notwendig, die nachweist, dass der Bewerber keine Steuerschulden hat. Für die Ausübung einer gastgewerblichen Tätigkeit ist zusätzlich der Nachweis der Teilnahme an einer Erstbelehrung nach dem Infektionsschutzgesetz notwendig. Diese Erstbelehrung wird durch das Gesundheitsamt durchgeführt und darf bei Beginn der Tätigkeit nicht mehr als drei Monate zurückliegen.

---

<sup>46</sup> Rechtsgrundlagen sind: Gewerbeordnung, Gaststättengesetz und die Verordnung über den Betrieb von Gaststätten

### **Die fachliche Eignung**

Der Bewerber muss auch seine fachliche Eignung nachweisen. Die fachliche Eignung für die Leitung eines gastronomischen Betriebes wird durch die Teilnahme an einer Unterrichtung nach § 4 des Gaststättengesetzes nachgewiesen. Diese Unterrichtung, zu hauptsächlich lebensmittelrechtlichen Themen wird von der örtlich zuständigen Industrie- und Handelskammer regelmäßig durchgeführt.

### **Der Nachweis der Eignung der Betriebsräume**

Neben dem Miet-, Pacht- oder Kaufvertrag muss ein Nachweis über die Nutzungsfähigkeit der Räumlichkeiten für das Hotel- und Gaststättengewerbe erbracht werden.

Neben diesen Bestimmungen ist noch eine Vielzahl weiterer Bestimmungen zu beachten, auf die hier nicht näher eingegangen wird.<sup>47</sup>

Mit der Erfüllung der gesetzlichen Auflagen sind noch nicht alle Voraussetzungen gegeben, einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb zu führen und zu leiten. Ohne die Kenntnis über grundlegende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge ist es sehr schwer, ein Unternehmen erfolgreich am Markt zu etablieren und zu halten. Ebenso ist es empfehlenswert sich Kenntnisse von Normen, Gesetzen und Verordnungen anzueignen. Grundsätzlich sollte jeder Existenzgründer das Bestreben haben, sich auch auf diesem Gebiet weiter zu entwickeln, wenn er die Kenntnisse nicht bereits mitbringt.<sup>48</sup>

### **2.1.5. Das Leistungsangebot und die Zielgruppe**

In diesem Teil des Businessplans werden die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens sowie die Zielgruppe näher beschrieben. Im Vordergrund der Beschreibung der Produkte und Dienstleistungen steht der Nutzen für den Kunden, denn er ist das Maß aller Dinge. Ohne diesen Nutzen für den Kunden lässt sich kein Produkt oder keine Dienstleistung am Markt erfolgreich absetzen. Der Kerngedanke ist die Herausstellung des Nutzens für den Kunden durch das jeweilige Leistungsangebot und die Frage, weshalb er Geld für das bestimmte Produkt oder die Dienstleistung ausgeben sollte. Die Auswahl der

---

<sup>47</sup> z.B. Getränkeschankanlagenverordnung, Mineral- und Tafelwasserverordnung, Ausschankmaße in der Gastronomie, Preisangabenverordnung, etc.

<sup>48</sup> Vgl.: [http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung\\_Gewerbe.htm](http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung_Gewerbe.htm) und

Vgl.: Industrie- und Handelskammer zu Köln (Hrsg.), Existenzgründung – Tipps für den erfolgreichen Unternehmensaufbau, Köln 2003, S. 23

anzubietenden Produkte und Dienstleistungen gehört demnach zu den maßgeblichen strategischen Entscheidungen.<sup>49</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den der Unternehmer beachten muss, ist die Kundenansprache, also die Frage, wie und wen er mit seinem Angebot ansprechen, erreichen und als Kunde gewinnen möchte. Das jeweilige Kundensegment ist nicht nur als Zielgruppe für das Umsatzgeschäft eines jeden Unternehmens wichtig; umgekehrt bedingt die Zielgruppe auch den Standort, die Einrichtung, die Organisation, die Art der Führung, den Service und die Betreuung der Kunden durch den Unternehmer und seine Mitarbeiter. Nur wenn die Art des Zielgruppensegments der Kunden mit der Art des Betriebes harmoniert, kann für beide eine zufrieden stellende Beziehung und für den Unternehmer eine Existenzbasis daraus entstehen.<sup>50</sup> Eine genaue Kenntnis über seine Kunden- bzw. Zielgruppe ist also für den Unternehmer unerlässlich.

Eine detaillierte Beschreibung der Ware oder Dienstleistung, die an den Markt gebracht werden soll, ist notwendig, sollte sich aber nicht in Detailwissen verlieren, welches nur für den Fachmann verständlich ist. Vielmehr sollten die Eigenschaften des Produktes so geschildert werden, dass der Nutzen für den Kunden deutlich herausgestellt wird.

Durch die Beantwortung der folgenden Fragen zeigt der Verfasser den Investoren, dass er eine klare Vorstellung darüber hat, womit das Unternehmen in Zukunft Geld verdienen will, und warum sich dieses Konzept gegenüber den auf dem Markt bereits bestehenden Wettbewerbern durchsetzen wird.<sup>51</sup>

## **1. Welches sind die wichtigsten Kundengruppen?**

### **An welche Zielgruppe richtet sich das Angebot des Unternehmens?**

**Hintergrund:** Die Beantwortung dieser Fragen gibt Auskunft darüber, ob fokussiert gearbeitet wird. Viele Unternehmen wollen für die breite Masse da sein, haben aber keine klare Linie. Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist der Schlüssel für Wachstum und Erfolg. Mit diesem Wissen investieren Kapitalgeber häufig in die Unternehmen, die ein klares Konzept aufweisen, ihre Schwerpunkte kennen und sich darauf konzentrieren. An dieser Stelle kann noch eine Kurzbeschreibung des Zielmarktes erfolgen, die die folgenden Fragen beantwortet:

---

<sup>49</sup> Vgl.: Kroll; Drexhage; Klawun, Existenzgründung - Existenzsicherung, S. 123

<sup>50</sup> Vgl.: Hamer; Riedel, Gastronomie- Marketing, S. 107ff.

<sup>51</sup> Vgl.: <http://www.ifj.ch>

Wie lassen sich die Kunden segmentieren: Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Einkaufsverhalten, Privat- oder Geschäftskunden? Von diesen Kriterien wird später der richtige Einsatz von Werbemittel und Werbeträger abhängen.

## **2. Welche Leistungen will das Unternehmen dieser Zielgruppe anbieten?**

**Hintergrund:** Es gibt bereits eine große Anzahl von Konzepten auf dem Markt. Aus diesem Grund stellen sich für den Kapitalgeber folgende Fragen:

- a. Mit welcher Leistung soll der Kunde angesprochen werden?
- b. Welches sind seine Bedürfnisse?
- c. Gibt es hierzu auch bei anderen Unternehmern Tendenzen?
- d. Handelt es sich um eine Änderung, etwas ganz Neues oder um eine Kopie eines bereits bestehenden Konzeptes ( Me-too- Strategie)?
- e. Gibt es durch zusätzliche Leistungen/ Angebote neue Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen?

## **3. Ist die gewünschte Zielgruppe dem Unternehmer bekannt?**

**Sind ausreichende Absatzchancen am Standort gegeben?**

**Wie hoch ist das Potenzial des Unternehmens?**

**Hintergrund:** Hier wird die Einschätzung der Marktchancen des Unternehmens wiedergegeben. Wie wichtig sind Stammkunden, wie wichtig die sporadischen Kunden? Wie ist die Altersstruktur der Gäste? Stimmt sie mit dem Angebot überein? Gerade bei kapitalintensiven Investments prüft der Kapitalgeber, inwieweit das zur Verfügung gestellte Kapital in Relation zum erwarteten Ergebnis steht. Steht das mit einer Anlage verbundene Risiko in keinem guten Verhältnis zum erwarteten Ergebnis, wird der Kapitalgeber von einer Investition eher Abstand nehmen.

## **4. Wodurch werden die potenziellen Kunden überzeugt und gewonnen?**

**Was begeistert die Kunden auch nach dem Kauf noch für das Produkt/ die Leistung?**

**Was sind die Besonderheiten des Produktes/ der Dienstleistung?**

**Hintergrund:** An dieser Stelle ist die Frage zu klären, wie die Kunden erreicht werden sollen. Dass der Unternehmer seine Kunden kennt ist wichtig, wie aber lernen die Kunden das Unternehmen kennen? Die geplanten Aktivitäten, die zur Sicherstellung des geplanten Ziel notwendig sind, werden hier in kurzer Form dargestellt.

### **2.1.6. Der Standort**

Standortentscheidungen gehören besonders im Gastronomiebereich aufgrund ihrer langfristigen Wirksamkeit zu den wichtigsten Entscheidungen. Die Standortanalyse soll im Folgenden anhand der Gastronomiebranche dargestellt werden. Sie beeinflusst in erheblichem Maße die zukünftige Gewinnsituation und den Erfolg und Misserfolg. Anders als in anderen Branchen ist die Gastronomie absatzorientiert, das heißt, dass der Gast in den Betrieb kommt, um die Leistung des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. In der Industrie beispielsweise fallen Leistungserstellung und Absatzort meistens auseinander, da das fertige Produkt zum Kunden transportiert wird.<sup>52</sup> Im Gegensatz zu Maßnahmen hinsichtlich der Sortiments-, der Preis- oder auch der Kommunikationspolitik, die meist ohne aufwendige Schritte von der Konkurrenz nachgeahmt und somit relativiert werden können, kann dieser Wettbewerbsvorteil ohne größere Anstrengung über eine lange Periode hinweg bestehen bleiben.<sup>53</sup> Entscheidungen für oder gegen einen Standort werden häufig ausschließlich aufgrund des Miet- oder Pachtpreises getroffen. Es gibt aber auch noch weitere Kriterien, die bei der Standortwahl berücksichtigt werden müssen:<sup>54</sup>

- Die Kaufkraft des Wohn- und Arbeitsumfeldes
- Die Infrastruktur des Umfelds (Frequenz)
- Die Wettbewerbssituation
- Das Image des Standortes
- Mögliche Zukünftige Veränderungen im Umfeld des Standortes
- Letztlich der Preis des Objektes

#### **Die Kaufkraft des Wohn- und Arbeitsumfeldes**

Bei gastronomischen Konzepten zum Beispiel, die ihre Gäste im unmittelbaren Umfeld des Betriebes akquirieren, ist es besonders wichtig, die berufliche Situation der Einwohner und ihre Einkunftsverhältnisse zu betrachten. Besonders wichtig ist dieser Punkt für die Konzepte, die eine eng abgegrenzte Käuferschicht ins Auge fassen, wie z.B. Take- Aways oder Coffee- Konzepte.<sup>55</sup>

#### **Frequenz**

Die Frequenz eines Standortes wird beeinflusst durch die verkehrstechnischen Strukturen und der Frage, welche Einkaufsmöglichkeiten es im direkten oder entfernten Umfeld gibt

---

<sup>52</sup> Vgl.: Hänssler, Management in der Hotellerie und Gastronomie, S. 13

<sup>53</sup> Vgl.: <http://kirke.ub.uni-lueneburg.de/opus/volltexte/2001/5/pdf/V1PTCRP5.pdf>

<sup>54</sup> Vgl.: Deininger, Fizz Juli 2004, S. 19- 21

<sup>55</sup> Z.B. Starbucks; Als Take- Aways bezeichnet man die Gastronomiekonzepte, die darauf ausgerichtet sind, dass ihre Gäste die gekauften Produkte nicht im Objekt verzehren, sondern diese mitnehmen.

sowie durch die jeweilige Parkplatzsituation. Die Frequenz eines Standortes ist häufig bereits durch Makler oder Marktforschungsunternehmen analysiert und entsprechend bewertet und schlägt sich folglich im Preis nieder. Es gilt also bei der Standortwahl zu überprüfen, welche Frequenz für das Vorhaben benötigt wird, damit sich das Konzept trägt und weiterentwickelt. Falsch wäre es, nur vom Potential des Standortes auszugehen, da somit möglicherweise mehr Kosten entstehen als eigentlich nötig sind. Die Frequenz des Standortes ist besonders für die Konzepte von großer Bedeutung, die eine hohe Gästezahl mit hoher Fluktuation und hohem Umschlag bei niedrigem und mittlerem Durchschnittsverzehr aufweisen.<sup>56</sup> Für die gehobene Gastronomie ist die Frequenz weniger relevant, da die Gäste auch weitere Strecken in Kauf nehmen.

### **Die Wettbewerbssituation**

In der Gastronomie kann zwischen einer generellen Wettbewerbsintensität und einer direkten konzeptionellen Wettbewerbsintensität unterschieden werden, denn nicht jedes gastronomische Konzept muss als Wettbewerb eingestuft werden, teilweise unterstützen sie sich gegenseitig.<sup>57</sup> Die Wettbewerbsanalyse ist für jeden Betriebstypen von großer Bedeutung.<sup>58</sup>

### **Das Image des Standortes**

Besonders bei trend- und szenorientierten Konzepten sowie für solche mit einer anspruchsvollen Zielgruppe ist die Frage nach dem Image des Standortes von erheblicher Wichtigkeit. Sie kann das Konzept unterstützen, sie kann sich aber auch kontraproduktiv auswirken, wenn beispielsweise ein italienisches Restaurant neben einem bestehenden italienischen Restaurant eröffnet werden soll.

### **Der Preis des Objektes**

Ob die Höhe für Miete oder Pacht akzeptabel ist, muss immer in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Umsatz betrachtet werden. Erst nach der Berechnung des möglichen oder bei bereits bestehenden Unternehmen des tatsächlich erzielten Umsatzes kann eine Einschätzung des Preises erfolgen. Für die Berechnung des voraussichtlichen Umsatzes empfiehlt sich folgende Formel:<sup>59</sup>

Anzahl der Plätze

X durchschnittlicher Verzehr pro Gast

X Belegungsfaktor (durchschnittliche Auslastung der vorhandenen Plätze)

---

<sup>56</sup> Z.B. McDonald's

<sup>57</sup> Z.B. Restaurant und Club

<sup>58</sup> Eine eingehende Untersuchung des Wettbewerbes erfolgt im nächsten Abschnitt.

<sup>59</sup> Vgl.: Deininger, Fizzz Juli 2004, S. 19- 21

### X Anzahl der geöffneten Tage im Monat

= Umsatz

Der Berechnung sollten möglichst realistische Zahlen zugrunde liegen, die während der Planungsphase zu variieren sind, um mögliche Auswirkungen zu prüfen. Saisonale Schwankungen können dadurch bereinigt werden, dass zunächst ein Jahreswert ermittelt und dann auf den Monatsdurchschnitt heruntergebrochen wird. Die Höhe der Pacht sollte acht bis zehn Prozent des monatlichen Umsatzes nicht übersteigen.

#### **Mögliche zukünftige Veränderungen im Umfeld des Standortes**

Die möglichen zukünftigen Veränderungen des Standortes sollten genauestens überprüft werden, da sie einen Eindruck darüber vermitteln, ob sich ein Standort eher positiv oder negativ entwickeln wird. Als Interessent sollte man hier wie ein Käufer einer Immobilie vorgehen. Von der jeweiligen Gemeinde kann man sich alle Bauvorhaben, wie etwa Straßen, Shopping- Malls, öffentliche Einrichtungen etc. offen legen lassen. Auch die Pläne der Wettbewerber sind zu beobachten. Dabei gilt es nicht nur die Pläne der bereits bestehenden Wettbewerber zu berücksichtigen, sondern auch neue Konzepte durch neue Wettbewerber. Bei regional unterscheidbaren Standortanalysen sollte man sich ebenfalls Informationen über mögliche Strukturveränderungen, wie etwa steigende Arbeitslosigkeit im Umfeld durch Betriebsschließungen, rückläufige Frequenzen, starken Wettbewerb sammeln. Aber auch positive Entwicklungen könnten von großer Bedeutung sein, wenn etwa an dem Standort touristische Attraktionen entstehen oder neue Freizeitmöglichkeiten.

#### **2.1.7. Der Wettbewerb**

Die Konkurrenzanalyse stellt grundsätzlich ein wichtiges strategisches Instrument dar. Sie zielt darauf ab, den eigenen Wettbewerbsvorteil in Bezug auf die Konkurrenz zu erkennen, auszubauen und langfristig zu erhalten. Darüber hinaus hat sich die systematische Konkurrenzbeobachtung im Rahmen des Benchmarking, also das Lernen vom besten und marktführenden Unternehmen, als wichtiges Analyseinstrument herauskristallisiert.<sup>60</sup> Die Analyse der Konkurrenz ist besonders wichtig, weil der eigene Erfolg oft von der richtigen Einschätzung der Stärken und Schwächen der Konkurrenz abhängt.

Die Analyse der Konkurrenten sollte die folgenden Punkte bearbeiten:

- 1.) Die Identifizierung des Wettbewerbs
- 2.) Die Analyse der Leistungen der Wettbewerber

---

<sup>60</sup> Vgl.: Hänsler, Management in der Hotellerie und Gastronomie, S. 199

3.) Die Ableitung der eigenen Stärken und Schwächen

4.) Die Auslösung einer Reaktion, um die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern

Im ersten Schritt der Konkurrenzanalyse wird versucht, sich einen Überblick über mögliche Konkurrenten zu verschaffen. Die Auswahl der für die Analyse untersuchten Konkurrenz sollte sich auf ähnlich große Unternehmen, die die gleiche Zielgruppe haben, konzentrieren. Sie können durch das Branchenbuch, Messen, Datenbanken, das Internet, Stadt- und Fachmagazine oder über Kunden gefunden werden. Ein starkes Konkurrenzumfeld bedeutet geringere Entwicklungsmöglichkeiten für den eigenen Betrieb. Die Konkurrenz beeinflusst folglich nicht nur den derzeitigen Umsatz, sondern auch die zukünftige Betriebsentwicklung.<sup>61</sup> Neben der Untersuchung bereits bestehender Konkurrenz, sollten auch nach zukünftigen Wettbewerbern gesucht werden, beispielsweise durch den Informationsaustausch mit Kollegen.

Im zweiten Schritt werden die Konkurrenzunternehmen genau analysiert. Im Fokus der Beobachtungen stehen zunächst die Leistungen, bei denen es Überschneidungen mit dem eigenen Unternehmen gibt. Festzustellen ist, in welcher Zielgruppe oder in welchem Angebotsschwerpunkt eine Wettbewerbsgefahr besteht. Die Gestaltung des Ambientes, der Service am Kunden, das Leistungsangebot und die verwendeten Produkte, die Preisgestaltung und das Image des Unternehmens, die Anzahl der Mitarbeiter, dies alles sind potentielle Ansatzpunkte, zur Einschätzung der Wettbewerber. Interessant erscheint es aber auch zu beobachten, was die Konkurrenz anders macht als das eigene Unternehmen.

Wenn die Arbeitsweise des Konkurrenten erst einmal erkannt ist, müssen die gewonnenen Erkenntnisse mit dem eigenen Unternehmen verglichen werden. Hierzu bietet sich ein Stärken-/ Schwächen Profil an, mit dessen Hilfe Wettbewerbsvorteile und -nachteile gegenüber der Konkurrenz deutlich aufgezeigt werden. Mögliche Bewertungskriterien sind:<sup>62</sup>

- Qualität, Größe und Ausstattung des Betriebes
- Angebotsschwerpunkt und Angebotsstärke
- Abhängigkeit der Umsatzträger des Betriebes von zusätzlichen Erlebnisangeboten
- Umfang, Art und Defizite an Erweiterungs- oder Zusatzangeboten
- Selbstkritische Analyse der Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmerperson in der Wirkung auf die Gäste, deren Nachfrageverhalten und damit auf den Betriebsumsatz

---

<sup>61</sup> Vgl.: Hamer; Riedel, Gastronomie- Marketing, S. 281f.

<sup>62</sup> Vgl.: Hamer; Riedel, Gastronomie- Marketing, S. 279f.

Der dritte Schritt dieser Analyse befasst sich mit dem Ziel, aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungen abzuleiten. Die festgestellten Schwächen müssen eliminiert und im Idealfall zu Stärken umfunktioniert werden. Aber auch die erkannten Stärken sollen noch weiter ausgebaut und zu „Superstärken“ entwickelt werden, um eine Abhebung von der Konkurrenz zu erreichen, zu erhöhen oder ein Nachahmen zu erschweren. Wichtig ist, dass die eingeleiteten Aktionen immer unter Berücksichtigung der Unternehmensziele erfolgen. Es wäre folglich falsch, seine Preispolitik zu ändern, obwohl man sich bewusst in diesem Punkt von der Konkurrenz differenzieren wollte.<sup>63</sup>

## **2.2. Die Plan Angaben**

### **2.2.1. Das Marketing**

Jedes Unternehmen hat die Zielsetzung, Geld zu verdienen. Die dazu notwendigen Gewinne können auf zweierlei Art und Weise erzielt werden. Entweder schafft es das Unternehmen durch Rationalisierungsmaßnahmen, wodurch es bei gleichem Umsatz Kosten einspart und somit den Gewinn erhöht. Oder aber der Gewinn wird dadurch erhöht, dass neue Kundengruppen, ein neues Angebot oder Zusatzangebote den Umsatz bei gleicher Kostenstruktur erhöhen.<sup>64</sup> Mit dieser höheren Nachfrage der Kunden beschäftigt sich das Marketing. Ziel des Marketings ist es, Überlegungen und Maßnahmen zu ergreifen, die den Kontakt zu neuen Gästen und den Konsum der bisherigen Gäste positiv beeinflussen. In diesem Sinne gibt es zwei Marketingrichtungen:

- Verbesserungsüberlegungen und Maßnahmen, um den bisherigen Gästestamm fester an sich zu binden und zu höherer Nachfrage zu gewinnen<sup>65</sup>

und

- alle Überlegungen und Maßnahmen, welche sich auf das Gewinnen neuer Gästegruppen richten.<sup>66</sup>

Allgemein formuliert kann man also sagen, dass unter Marketing die Unternehmensführung vom Markt her verstanden wird, in dessen Mittelpunkt der Kunde bzw. der erfolgreiche

---

<sup>63</sup> Vgl.: Maikranz, Das Existenzgründungs- Kompendium, S. 153f.

<sup>64</sup> Vgl.: Hamer; Riedel, Gastronomie- Marketing, S. 269f.

<sup>65</sup> Nicht nur die Befriedigung von Verbraucherverwünschen sondern auch das wecken latenter Verbraucherverwünsche, beispielsweise durch Innovation gehören zu den Aufgaben des Marketings.

<sup>66</sup> Vgl.: Hamer; Riedel, Gastronomie- Marketing, S. 269f.

Absatz von Produkten oder Dienstleistungen am Kunden steht.<sup>67</sup> Mit Hilfe des Marketings wird der Bekanntheitsgrad des Unternehmens erhöht. Doch gerade bei kleineren Unternehmen wird häufig am Marketing gespart, um Kosten zu reduzieren. Es ist aber zu beachten, dass das Investieren in Marketing die Kunden auf das Unternehmen aufmerksam macht und dadurch erst die Möglichkeit entsteht, diese als Kunden zu gewinnen.

Es gibt vier elementare Instrumente beim Marketing, die im so genannten „Marketing- Mix“ zusammengefasst werden. Diese Bestandteile sind:

- **Preispolitik**  
„Zu welchem Preis wird das Produkt verkauft?“
- **Produktpolitik**  
„Was für ein Produkt wird angeboten?“
- **Werbung**  
„Wie wird auf den Nutzen für den Kunden aufmerksam gemacht?“
- **Distributionspolitik**  
„Wie kommt das Produkt zum Kunden?“

Nur wenn alle Einheiten dieses Marketing- Mixes sinnvoll und ausgewogen geplant werden, kann ein Unternehmen am Markt bestehen.<sup>68</sup> Sie werden in Marketingaktionen je nach dem zu erzielenden Zweck mit unterschiedlichen Gewichtungen eingesetzt.

Besonders für kleinere Unternehmen fallen Marketingaktionen aufgrund von Kosten- Nutzen Erwägungen eher klein aus. Groß angelegte Marketing-Aktionen sind meistens kaum finanzierbar. Es gibt aber auch eine Reihe von kostengünstigen Möglichkeiten, die in der Wirkung sehr effektiv sind. Die Erstellung eines Internetangebots beispielsweise kostet unter Berücksichtigung des erreichbaren Potentials verhältnismäßig wenig. Sie sollte professionell gestaltet und der Zielgruppe sowie dem Image des Unternehmens entsprechend aufbereitet sein.

Auch das Erscheinen des Unternehmens in der Presse, in Zeitschriften oder Spezialpublikationen<sup>69</sup> kann eine sehr gute Möglichkeit sein, um auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen.

## 2.2.2. Die SWOT- Analyse<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl.: <http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing>

<sup>68</sup> Vgl.: <http://www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf>

<sup>69</sup> Beispielsweise Gastronomieführern

Als Instrument für die Untersuchung der eigenen persönlichen und unternehmerischen Ausgangslage eignet sich die SWOT- Analyse besonders gut. Sie verbindet die Analyse des eigenen Unternehmens mit der Wettbewerbs- und Umfeldanalyse<sup>71</sup>, indem sie interne und externe Faktoren mit Hilfe einer Matrix darstellt und analysiert, um anschließend aus den gewonnenen Erkenntnissen Maßnahmen abzuleiten. Während sich die Stärken und Schwächen auf die gegenwärtige „interne“ Situation beziehen, wird bei den Chancen und Risiken der Markt in der Zukunft betrachtet.<sup>72</sup> Die SWOT- Analyse gibt eine momentane Einschätzung der Lage des Unternehmens und ermöglicht somit eine erneute Überprüfung der Geschäftsidee. Neben der Gegenüberstellung des eigenen Konzeptes mit der Konkurrenz werden bei der SWOT- Analyse auch die Chancen und Risiken der Geschäftsentwicklung im Hinblick auf Potential von Markt und eigenem Unternehmen mit einbezogen.<sup>73</sup> Obwohl die Chancen und Risiken des Marktes vom einzelnen Unternehmer kaum beeinflussbar sind, spielen sie für die Entwicklung der Unternehmen dennoch eine wesentliche Rolle und sind daher in die Beobachtung mit einzubeziehen. Die strategischen Möglichkeiten und Reaktionen der Konkurrenz sind einzuschätzen, so dass auf veränderte externe Bedingungen adäquat reagiert werden kann.<sup>74</sup> Durch die ermittelten Chancen zeigt sich, welche Entwicklung für das Unternehmen lohnend erscheinen könnte. Die Risiken geben Auskunft darüber, welche Gefahren die Entwicklung des Unternehmens behindern oder gar zerstören können, wenn keine geeigneten Maßnahmen ergriffen werden. Durch die frühzeitige Identifizierung möglicher Gefahren, können bereits vor ihrer Entstehung Maßnahmen sorgfältig geplant und die Konsequenzen für das eigene Unternehmen mit berücksichtigt werden.

Die Stärken und Schwächen des Unternehmens sind vom Unternehmen selbst beeinflussbar und ihre Wirkungen können entweder verstärkt oder verringert werden. Die genannten Stärken sollten überzeugend sein und vom Kapitalgeber als Erfolgspotential akzeptiert werden. Auch bei den Schwächen sollte darauf geachtet werden, dass möglichst viele erkannt werden, um unvorhergesehene Risiken auszuschließen.

---

<sup>70</sup> SWOT steht für Strength/ Weakness, Opportunities/ Threats; zu deutsch: Stärken/ Schwächen, Chancen/ Risiken; ebenfalls bekannt als WOTS UP- Analyse oder Potenzialanalyse

<sup>71</sup> Die Umfeldanalyse versucht die Entwicklungstendenzen der folgenden Bereiche zu berücksichtigen: wirtschaftliche, Demographische und sozial- psychologische, technologische und ökologische Entwicklungstendenzen, auf die aber aus Relevanzgründen in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird

<sup>72</sup> Vgl.: <http://kfw-mittelstandsbank.de/mportal/Gruenderzentrum/d020Marke/d010Market/d010Planu/d010SWOTA/d010SWOTA.jsp>

<sup>73</sup> Vgl.: [http://www.gruenderhaus.de/quickaccess/download/ChecklisteBPlan\\_Nov2002.pdf](http://www.gruenderhaus.de/quickaccess/download/ChecklisteBPlan_Nov2002.pdf)

<sup>74</sup> Vgl.: <http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5Cswot-analyse.asp?hm=1&um=S>

Nachfolgend sind, wieder am Beispiel eines gastronomischen Betriebes, die wesentlichen Vergleichsfelder dargestellt.<sup>75</sup>

**Welches sind die wesentlichen Stärken, die das eigene Unternehmen gegenüber der Konkurrenz hat?**

**Mögliche Kriterien:**

- Qualität
- Persönliche Betreuung
- Gemütlichkeit
- Preis
- Standort
- Spezialitäten

**Welches sind die wesentlichen Schwächen, die das eigene Unternehmen gegenüber der Konkurrenz hat?**

**Mögliche Kriterien:**

Interne Schwierigkeiten: Personalprobleme (Know How)  
Nachfolgeproblem  
Arbeitsbelastung der Unternehmer selbst  
Finanzierungsprobleme (Kapitalbedarf)  
Kostenrechnung und Planung

Externe Schwierigkeiten: Bedrohung durch „Schwarzgastronomie“<sup>76</sup>  
Personalprobleme (Beschaffung, Kosten)  
Vorschriften/ Bürokratie  
Finanzierungsprobleme (Einstellung der Kapitalgeber)  
Konzerngastronomie  
Marktänderungen

---

<sup>75</sup> Vgl.: <http://www.ifj.ch>

<sup>76</sup> Mit dem Begriff Schwarzgastronomie sind beispielsweise Veranstalter gemeint, die ihre Kunden in bestehenden Gastronomiebetrieben akquirieren und für eigene Veranstaltungen abwerben, etwa durch die Verteilung von Handzetteln oder ähnlichem.

**Welches sind die wesentlichen Chancen für das Unternehmen, die im Markt/ Marktumfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, -potenziale, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht)?**

**Mögliche Kriterien:**

Höherwertiges Spezialitätenangebot  
Mehr Investitionen  
Stärkere Einbindung von Clubs, Organisationen etc.  
Mehr Kooperationen mit Kollegen und anderen Branchen  
Erweitertes/ differenziertes Angebot  
Stärke der Unternehmerperson

**Welches sind die wesentlichen Risiken für das Unternehmen, die im Markt/ Marktumfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, -potenziale, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht)?**

**Mögliche Kriterien:**

Personalkosten  
Gäste werden sparsamer  
Bürokratieüberwälzung  
Gesetzliche und tarifliche Arbeitshemmnisse  
Steigende Wareneinsatzkosten  
Konzerngastronomie  
Rentabilitätsprobleme  
Persönliche Gründe

Die Ergebnisse aus der Gegenüberstellung des eigenen Potenzials mit den externen Rahmenbedingungen lassen sich nun mit Hilfe einer Matrix visualisieren, so dass aus ihnen nun das weitere Vorgehen abgeleitet werden kann. Die Pfeile geben die Richtung auf, in die das Unternehmen seine Bestrebungen lenken sollte.



	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Chancen</b>	Einsatz der Faktoren, die der Unternehmung zu einer relativ starken Wettbewerbsposition verhelfen, um die Chancen zu nutzen, die sich aus dem Unternehmensumfeld ergeben. (Wachstumsstrategie)	Überwindung der Schwächen, die das Unternehmen daran hindern, Wettbewerbsvorteile zu erringen, um die Chancen zu nutzen, die gut zu den strategischen Ressourcen und Werten passen und sich aus dem Unternehmensumfeld ergeben. (Ausweichstrategie)
<b>Risiken</b>	Einsatz der Faktoren, die der Unternehmung zu einer relativ starken Wettbewerbsposition verhelfen, um die Risiken zu minimieren. (Abwehrstrategie)	Überwindung der Schwächen, die das Unternehmen daran hindern, Wettbewerbsvorteile zu erringen sowie befassen mit den Risiken aus dem Unternehmensumfeld. (Rückzugsstrategie)

Abbildung 3: Graphische Darstellung der SWOT Analyse <sup>77</sup>

Mit Hilfe dieser Matrix kann die Unternehmensführung nun Strategien ableiten. Diese legen den längerfristigen Weg von der Ist- Situation zur Soll- Vision mittels verschiedener Marketingideen fest.<sup>78</sup>

An der Stelle, wo Chancen auf Stärken treffen, liegt das größte Potential für die Firma. Die Stärken müssen an dieser Stelle ausgebaut und die Chancen genutzt werden, um das Wachstum des Unternehmens in diese Richtung zu lenken.

Treffen Stärken auf Risiken, müssen die Stärken eingesetzt werden, um die Risiken abzuschwächen oder gar abzuwenden. Obwohl hier kaum Ertragspotential besteht, können aber bei nicht ausreichender Vorbereitung enorme Kosten auf das Unternehmen zukommen. Wenn Schwächen und Chancen aufeinander treffen, sollte man eine Ausweichstrategie benutzen. Können die Schwächen nicht oder nur mit erheblichem Aufwand behoben werden, sollte man versuchen, eine Strategie zu entwickeln, welche die Chancen nutzt und die Schwächen umgeht.<sup>79</sup> Am letzten und kritischsten Schnittpunkt treffen die Schwächen und die Risiken aufeinander. Hier bietet sich eine Defensivstrategie an, da weder Ausbau-

<sup>77</sup> Eigene Darstellung, Vgl.: [www.quickmba.com/Strategy/swot/](http://www.quickmba.com/Strategy/swot/)

<sup>78</sup> Vgl.: Meyer, Jörn- Axel; Hoffmann, Frank: Erfolgsfaktoren in der Gastronomie; Berlin: Berlin Verlag Arno Spitz, 1997, S. 98

<sup>79</sup> Beispiel: Verfügt ein Gastronomieobjekt nicht über eine Außengastronomie, könnte es den Eingangsbereich durch eine Glasfront (Falttür) ersetzen, die vollständig zu öffnen ist, um trotzdem für die Gäste interessant zu sein.

noch Wachstumspotentiale enthalten sind, und lediglich Schadensbegrenzung betrieben werden kann.<sup>80</sup>

### 2.2.3. Die Personalplanung

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird neben dem richtigen Einsatz der Produktionsfaktoren Material und Kapital im Wesentlichen durch die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der im Unternehmen tätigen Menschen geprägt. Als Unternehmer kann man dauerhaft nicht alle Aufgaben alleine bewerkstelligen, so dass man auf qualifizierte und geeignete Mitarbeiter angewiesen ist. Ihr richtiger Einsatz spielt eine entscheidende Rolle und bildet die Basis für den Unternehmenserfolg. Insbesondere kleine und mittelständische Betriebe sind sehr stark darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter weitestgehend produktiv sind, da ansonsten erhebliche Personalkapazitäten brachliegen und Kosten produzieren.<sup>81</sup> Insbesondere im Gastgewerbe ist der Umfang der Nachfrage und somit das Geschäftsvolumen schwer vorhersehbar und häufig ungleichmäßig verteilt. Aufgrund des Dienstleistungscharakters der Branche stellen dementsprechend die Personalkosten den höchsten Kostenblock dar, so dass an dieser Stelle eine exakte Planung notwendig ist.<sup>82</sup>

Im Rahmen der Personalplanung muss zunächst der Bedarf ermittelt werden, also die Frage geklärt werden, in welchem Arbeits- und Tätigkeitsfeld Unterstützung benötigt wird unter Berücksichtigung der unternehmerischen Kapazitäten und Ziele. Hierbei ist zu unterscheiden, ob ein Mitarbeiter durch einen anderen ersetzt werden soll oder ob eine zusätzliche Stelle geschaffen wird, um eine Bedarfslücke zu schließen. Zeigt sich dagegen im Rahmen der Personalbedarfsplanung ein Überschuss an Arbeitskräften, schließt sich dieser Planungsstufe unmittelbar die Personalabbauplanung an.<sup>83</sup>

Wichtig ist, dass die Planung unter Berücksichtigung der Wachstums- und Entwicklungsziele des Unternehmens erfolgt und einen Zeithorizont von mindestens zwei Jahren einschließt.<sup>84</sup>

Ist ein Bedarf festgestellt worden, muss im nächsten Schritt geklärt werden, welche Kenntnisse der Mitarbeiter mitbringen oder über welche Qualifikationen (Abschlüsse) er verfügen soll. Hier setzt die Personalbeschaffung an, die berücksichtigen muss, dass höher qualifizierte Mitarbeiter unter Umständen schwieriger zu akquirieren sind als weniger

---

<sup>80</sup> Vgl.: <http://kfw-mittelstandsbank.de/mportal/Gruenderzentrum/d020Marke/d010Market/d010Planu/d010SWOTA/d010SWOTA.jsp>

<sup>81</sup> Vgl.: Kroll; Drexhage; Klawun, Existenzgründung/ Existenzsicherung, S. 224ff

<sup>82</sup> Vgl.: Hänssler, Management in der Hotellerie und Gastronomie, S. 143ff

<sup>83</sup> Vgl.: [www.personal-office.de/inhalt/hbvo\\_personalplanung.html](http://www.personal-office.de/inhalt/hbvo_personalplanung.html)

<sup>84</sup> Vgl.: Hänssler, Management in der Hotellerie und Gastronomie, S. 143ff

qualifizierte. Ein gut durchdachtes Anforderungsprofil und eine Stellenbeschreibung, in der Rechte, Pflichten sowie Tätigkeitsbereiche geregelt sind, helfen bei der Mitarbeitersuche, erleichtern einem neuen Mitarbeiter den Einstieg und vermeiden Frustration oder gar eine frühzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Auch die Personalentwicklung, das heißt die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter, sollte in diesem Zusammenhang erwähnt werden. Sie ist als Investition für die Zukunft zu verstehen. Richtig eingesetzt kann sie das Fähigkeits- und somit das Leistungspotential der Mitarbeiter vergrößern. Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels nimmt die Personalentwicklung einen hohen Stellenwert ein.

Mitarbeiter einzustellen macht nur Sinn, wenn die Unterstützung notwendig ist und Arbeitsbereiche delegiert werden, die nicht mehr vom Unternehmer selbst erledigt werden können. Jede Arbeitskraft verursacht zusätzliche Kosten, so dass über den augenblicklichen Bedarf hinaus zu klären ist, ob ein neuer Mitarbeiter notwendig ist. Um herauszufinden, wann sich das Unternehmen neue Mitarbeiter leisten kann bzw. welche Umsatzsteigerung notwendig ist, um den Mitarbeiter zu bezahlen, fließt die sämtliche Belastung nebst gesetzlichen oder tarifvertraglichen Lohnnebenkosten in die Entscheidung mit ein.<sup>85</sup> Dieser Aspekt impliziert eine genaue Überprüfung, ob der Bedarf über eine feste Arbeitskraft abgedeckt werden muss oder man diesen Bedarf über ein anderes Arbeitsverhältnis abdecken kann.<sup>86</sup>

#### **2.2.4. Die Unternehmenskultur und das Unternehmensleitbild**

Das Schaffen einer eigenen Unternehmenskultur ist für die Unternehmensleitung eine wichtige Aufgabe. Sie prägt die Art und Weise, wie die Mitarbeiter eines Unternehmens denken, reden und handeln. Sie stellt die Gesamtheit gemeinsamer Wert- und Normvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster dar<sup>87</sup> und kommt in folgender Art und Weise zum Ausdruck:<sup>88</sup>

- wie die Mitarbeiter in einem Unternehmen ihre Aufgaben erledigen,
- in deren grundsätzlicher Einstellung zur Arbeit und zum Leben,

---

<sup>85</sup> Vgl.: <http://kfw-mittelstandsbank.de/mportal/Gruenderzentrum/d010BusinP/d020PlanA/d020PlanA.jsp>

<sup>86</sup> In der Gastronomie besteht vor allem am Wochenende ein besonders hoher Personalbedarf. Dieser kann möglicherweise über (studentische) Aushilfen, Teilzeitkräfte oder freie Mitarbeiter abgedeckt werden, so dass Lohnnebenkosten weitestgehend reduziert werden.

<sup>87</sup> Vgl.: <http://www.gtz-wels.co.at/index.asp?http://www.gtzwels.co.at/module/faq.asp?var=Unternehmensvision%20-ziele%20strategien>

<sup>88</sup> Vgl.: <http://homepage.schleswig-holstein.de/guidobek/fio/studienarbeit.pdf>

- in der Einstellung zu Mitarbeitern und Kollegen,
- in der Einstellung zu Kunden

Die Maßstäbe dazu müssen von der Unternehmensleitung gesetzt werden<sup>89</sup>, die eine Vorbildfunktion einnimmt. Die Unternehmenskultur wird im Laufe der Zeit zum Allgemeingut und stabilisiert das Unternehmen. Sie kann nicht beliebig konstruiert werden, sondern muss auf den vorhandenen Werten und Normen aufbauen.<sup>90</sup>

Der Motivation der Mitarbeiter kommt bei der Schaffung einer Unternehmenskultur eine zentrale Rolle zu. Finden die Mitarbeiter ihre persönlichen Ziel- und Wertvorstellungen in der Unternehmenskultur wieder, so hat dies eine motivierende Wirkung. Sie identifizieren sich mit dem Unternehmen und können ein Wir-Gefühl entwickeln<sup>91</sup>, welches die Arbeitszufriedenheit steigert. Prozesse und Strukturen werden transparent und begreifbar. Die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird, so dass sie ihr Verhalten den Wünschen des Managements entsprechend anpassen können.<sup>92</sup>

Die Erhaltung der Unternehmenskultur muss von Zeit zu Zeit von der Unternehmensleitung überprüft werden. Es gilt die Mitarbeiter daran zu erinnern und zu motivieren, die Unternehmensphilosophie mit Leben zu füllen und weiter zu entwickeln.<sup>93</sup> Die Unternehmenskultur ist die Basis zur Schaffung einer Identität, aus der das Leitbild des Unternehmens abgeleitet wird.

„Das Leitbild informiert die Führungskräfte und die Mitarbeiter über die festgelegten und gewünschten Werte, Normen und Grundprinzipien des Unternehmens. Dies schafft eine Grundlage für ein einheitliches Verhalten auf allen betrieblichen Ebenen. Das Leitbild unterstützt die Geschäftsleitung bzw. die Führungskräfte bei zeitgemäßer und der Situation angepasster Führung. Fehler werden somit erkennbar und können korrigiert werden. Unsicherheiten, die das optimale Erfüllen von Aufgaben verhindern, werden ausgeräumt. Ein Leitbild zeigt jedem Mitarbeiter klar und verständlich, wie er durch sein persönliches Verhalten zum Erreichen der Unternehmensziele und damit zum Erfolg des Betriebes beitragen kann.

Die Leitidee nennt darüber hinaus den Sinn des Unternehmens bzw. warum es überhaupt besteht und vermittelt eine Vision, wie es aktuelle und zukünftige Probleme lösen will. Eine konzeptionelle, unternehmerische Leitidee orientiert sich an dem, was Gäste und auch

---

<sup>89</sup> Vgl.: <http://www.unternehmerinfo.de>

<sup>90</sup> Vgl.: <http://homepage.schleswig-holstein.de/guidobek/fio/studienarbeit.pdf>

<sup>91</sup> Vgl.: <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/59.html>

<sup>92</sup> Vgl.: [www.castelligasse.at/Werbetechneik/Corporate%20Identity/corporate%20identity.htm](http://www.castelligasse.at/Werbetechneik/Corporate%20Identity/corporate%20identity.htm)

<sup>93</sup> Vgl.: Stutely, Der professionelle Businessplan, S. 212

Mitarbeiter wollen. Folglich geht es um eine leitende und übergeordnete Idee, also eine klare Theorie des Geschäfts, welche den Entscheidungen und Handlungen zu Grunde liegt.

Visionen stellen meist eine ferne und abstrakte Zielbeschreibung dar, weswegen die Leitidee anhand von Leitsätzen konkretisiert werden muss. Sie benennen Kernaussagen für das Unternehmen, die grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien festlegen. Die Leitsätze zeigen die spezifische Kompetenz des Unternehmens, seine Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile und erläutern wie die Leitidee umgesetzt werden soll. Sie sind so allgemein formuliert, dass sie für alle Bereiche des Betriebes gelten, aber nicht so allgemein, dass sie sich zu leeren Phrasen entwickeln. Leitidee und Leitsätze sind meist zu lang, um sie sich zu merken. Ein Motto bringt daher das Leitbild auf den Punkt, in dem es kurz und prägnant formuliert ist. Ein plakativer Slogan gibt wieder, was sich die Bezugsgruppen einschließlich der Mitarbeiter für das Unternehmen einprägen sollen.<sup>94</sup>

## **2.2.5. Die Finanzplanung**

Die Finanzplanung nimmt am Ende des Businessplans eine sehr wichtige Rolle ein. Die hier dargestellten Zahlen geben Auskunft über den Erfolg der in den vorhergehenden Abschnitten dargestellten Geschäftsidee und sollten aufzeigen, welche Aufwendungen nötig sind, um den angestrebten Erfolg am Markt zu realisieren.<sup>95</sup> Insbesondere Investoren und Banken entscheiden auf Basis dieser Informationen. Zur Erstellung der Finanzplanung müssen Erlöse und Aufwendungen geschätzt und der daraus folgende Gewinn pro Jahr berechnet werden.<sup>96</sup> Da jede Planung Unsicherheitsfaktoren enthält, sollten verschiedene Szenarien aufgezeigt werden<sup>97</sup>, die verdeutlichen, dass der Verfasser des Businessplans im Rahmen seiner Planung auch auf ungünstige Entwicklungen vorbereitet ist. Aus diesem Grund sollte die Ertragsschätzung eher pessimistisch gestaltet sein und die Kostenschätzung auch unvorhergesehene Positionen enthalten. Die Finanzplanung sollte mindestens einen Zeitraum von drei Jahren erfassen, wobei das erste Jahr monatsgenau und die weiteren Jahre jahresgenau darzustellen sind. Um eine Übersichtlichkeit zu bewahren, können die verwendeten Zahlen gerundet werden.<sup>98</sup>

### **2.2.5.1. Die Kapitalbedarfsplanung**

---

<sup>94</sup> Zitat: <http://homepage.schleswig-holstein.de/guidobeck/fio/studienarbeit.pdf>

<sup>95</sup> Vgl.: Lewe, Praxis Businessplan, S. 83

<sup>96</sup> Vgl.: Blancke, Der Business Plan, S. 23

<sup>97</sup> Best-case-, worst- case- Szenario und realistischer Mittelwert

<sup>98</sup> Vgl.: Maikranz, Frank: Das Existenzgründungs- Kompendium, Seite 75ff.

Die Grundlage jedes Finanzierungsvorgangs ist zunächst die Ermittlung des Kapitalbedarfs, also die Entscheidung darüber, für was und in welcher Höhe Kapital benötigt wird. Diese Kapitalbedarfsermittlung sollte sorgfältig und systematisch erfolgen. Die Höhe der Investitionskosten wird häufig nur „über den Daumen“ geschätzt, was eine teure Nachfinanzierung nach sich ziehen kann<sup>99</sup> oder zu Liquiditätsproblemen führt.<sup>100</sup> Ein Kapitalbedarf besteht durch die Anschaffung von Vermögensgegenständen in den Bereichen des Anlage- und des Umlaufvermögens.

Darüber hinaus sollte immer eine Reserve für den Unternehmerlohn mit eingeplant werden, da es insbesondere in der Anfangsphase aufgrund mangelnder Umsätze zu Engpässen kommen kann. Neben den Anlaufkosten sollte weiterhin ein Risikozuschlag für unvorhergesehene Kosten eingeräumt werden, der üblicherweise 10- 20% des geplanten Kapitalbedarfs beträgt. Der Kapitalbedarf ist branchenabhängig. Während im Dienstleistungsbereich in der Regel weniger Kapital erforderlich ist, benötigt das produzierende Gewerbe meistens mehr Kapital für die Anschaffung der benötigten Maschinen. Ist der Kapitalbedarf ermittelt, muss über die Art und Weise der Kapitalbeschaffung nachgedacht werden. Diese kann durch

#### Eigenkapital

- Eigene Mittel

oder durch

#### Fremdkapital

- Darlehen aus öffentlichen Mitteln
- Darlehen von Kreditinstituten
- Privatarlehen
- oder branchenspezifischen anderen Finanzierungsmöglichkeiten<sup>101</sup>

geschehen.

Die folgende Übersicht zeigt beispielhaft, welche Faktoren bei der Kapitalbedarfsplanung berücksichtigt werden sollten:<sup>102</sup>

#### I. Langfristiger Kapitalbedarf

---

<sup>99</sup> Vgl.: Harry Kroll, S. 80ff

<sup>100</sup> Vgl.: Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf (Hrsg.): Ich mache mich selbständig- Tipps, Zahlen und Beispiele für Existenzgründer zur Gründungsplanung, Düsseldorf : 2003, S.13

<sup>101</sup> Zum Beispiel durch einen Bierlieferungsvertrag mit einer Brauerei, wie es häufig in der Gastronomie vorzufinden ist. [Vergleich dazu Erläuterungen im Anhang.](#)

<sup>102</sup> Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf (Hrsg.)Existenzgründungs- Seminar, Düsseldorf: 2003; S. 22

Grundstücke, Gebäude, bauliche Maßnahmen (Umbau/ Renovierung)  
Maschinen, Anlagen  
Geschäftsausstattung (-einrichtung)  
Fuhrpark  
Waren-/ Materiallager  
Gründungskosten (Konzession, Steuer- und Rechtsberatung)  
Sonstiges

## II. Kurzfristiger Kapitalbedarf

Betriebliche Anlaufkosten: (Ausgaben bis zum ersten Geldeingang durch Umsatz)

- a) Personalkosten
- b) Miete, Pacht, Maklerprovision, Leasingraten
- c) Büro- und Verwaltungskosten
- d) Vertriebskosten
- e) Werbekosten
- f) sonstige betr. Aufwendungen
- g) Risikozuschlag

## III. Reserve für Lebenshaltungskosten des Unternehmers (6 Monate)

**= Kapitalbedarf insgesamt**

### 2.2.5.2. Die Umsatzplanung

Die Umsatzprognose gehört zu den schwierigsten Aufgaben, vor die sich ein Unternehmensgründer im Rahmen seiner Planung gestellt sieht. Während bestehende Unternehmen bereits über Erfolgs- und Leistungsnachweise verfügen, beruhen die Planungen des Unternehmensgründers auf seinen Schätzungen.<sup>103</sup> Es empfiehlt sich daher, die Umsatzschätzung möglichst vorsichtig anzugehen, zumal ein Unternehmen immer einige Zeit benötigt, um die erforderlichen Umsätze zu erreichen.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl.: Stutely, Richard: Der professionelle Businessplan- Ein Praxisleitfaden für Manager und Unternehmensgründer; München: Financial Times Prentice Hall Pearson Education Deutschland, 2002, S. 180ff

<sup>104</sup> Vgl.: <http://www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf>

Bei der Ermittlung des Umsatzes sind zwei Ansätze möglich. Zum einen kann ein erforderlicher Mindestumsatz ermittelt werden. Dieser setzt sich zusammen aus den Betriebskosten und dem errechneten, den Lebensunterhalt des Unternehmers sichernden Mindestgewinn. Beide Positionen müssen durch die Einnahmen gedeckt werden. Allerdings sei an dieser Stelle gesagt, dass der oben erwähnte Mindestgewinn auf lange Sicht nicht ausreicht. Ein Unternehmen bietet auf Dauer nur dann eine gesicherte Existenzgrundlage, wenn der erwirtschaftete Gewinn nicht nur den Lebensunterhalt und eine angemessene Eigenkapitalverzinsung sicherstellt, sondern darüber hinaus die Substanzerhaltung des Betriebes, die Finanzierung eines angemessenen Unternehmenswachstums und die Bildung von Rücklagen (Reserven) ermöglicht, mit denen unvorhergesehenen unternehmerischen Risiken begegnet werden kann.<sup>105</sup>

Der zweite und sicherlich vernünftigeren Ansatz geht von der Frage aus, welcher Umsatz erzielbar ist. Dabei müssen die Kapazitäten des gegründeten Unternehmens berücksichtigt werden. So ist zum Beispiel in der Gastronomie mit einer bestimmten Anzahl an Sitzplätzen in der Regel nur ein bestimmter maximaler Umsatz erzielbar. Das gleiche gilt für die Personalleistung: Jede Arbeitskraft hat ihre Kapazitätsgrenze, die den erzielbaren Umsatz begrenzt. Aufgabe der Gründungsplanung ist, die Umsatzerwartung und die vorhandenen Kapazitäten in Einklang zu bringen. Sind z.B. für den erzielbaren Umsatz die Räume zu groß und die Personalkosten zu hoch, so gefährdet das die Rentabilität des Unternehmens. Dies kann sogar dazu führen, dass Unternehmen durch zu geringe Kapazitätsauslastung in ihrer Existenz bedroht sind. Die Umsatzschätzung erfolgt netto, das heißt ohne Umsatzsteuer. Diese stellt lediglich einen durchlaufenden Posten dar, der an das Finanzamt abgeführt wird.

### **2.2.5.3. Die Kostenplanung**

Existenzgründer sind häufig der Ansicht, dass die erzielten Umsätze ihnen zustehen. Sie verwechseln Umsatz mit dem Gewinn, der ihnen dann tatsächlich zusteht. Dieser steht aber erst dann fest, wenn vom Umsatz alle angefallenen Kosten abgezogen werden. Für die Kostenplanung ist es daher unerlässlich zu wissen, welche Kosten im Unternehmen überhaupt entstehen. Die Kostenplanung soll dem Unternehmer helfen, den möglichen Gewinn zu berechnen. Darüber hinaus zeigt sie auf, wo im Unternehmen (zu) hohe Kosten anfallen.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl.: ebenda

<sup>106</sup> Vgl.: Deutscher Industrie- und Handelstag – DIHT (Hrsg.): Existenzsicherung – Die wichtigsten Bausteine für das eigene Unternehmen, Bonn: 1998, S. 51

Ähnlich wie bei der Umsatzplanung, sollten die Kosten eher pessimistisch, das heißt eher zu hoch als zu niedrig, geplant werden. Auf diese Weise können zukünftige Liquiditätsprobleme weitgehend vermieden werden. Die Kostenplanung wird parallel zur Umsatzplanung zunächst auf Monats- und anschließend auf Jahresbasis durchgeführt.

Nach den Überlegungen zu den Investitions- und Anlaufkosten aus der Kapitalbedarfsplanung geht es bei der Kostenplanung vor allem um die Kostenarten, die durch die Tätigkeit des Unternehmens entstehen.

Die folgenden Kostenarten tauchen in der Regel in jedem produzierenden/handelnden Unternehmen regelmäßig auf. Die beiden wichtigsten, die den größten Kostenblock darstellen, werden anschließend genauer erläutert:<sup>107</sup>

- Warenkosten
- Personalkosten
- Raumkosten
- Betriebs- und Verwaltungsaufwand
- Strom-, Wasser-, Energieverbrauch
- Reinigung und Wäsche
- Reparatur, Instandhaltung
- Werbung
- Gewerbesteuer
- Abschreibungen
- Fremdkapitalkosten
- Buchführungskosten und Beratung
- Kosten des Geldverkehrs
- Versicherungen und Beiträge
- Privatentnahmen
- Sicherheitszuschlag

---

<sup>107</sup> Vgl.: Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, Ich mache mich selbständig, S. 29

### **Warenkosten:**

Ausgehend von den geplanten Absatzmengen werden die Kosten für den Wareneinsatz berechnet. Den Materialkosten liegen die Einstandspreise vergangener Perioden unter Berücksichtigung möglicher Veränderungen zugrunde. Die Warenkosten lassen sich auf zweierlei Arten berechnen. Einerseits können die geplanten Verkaufsmengen pro Artikel mit den jeweiligen Warenkosten multipliziert werden, andererseits lassen sie sich auch mit Hilfe von Aufschlagssätzen pauschal planen.<sup>108</sup> Die Warenkosten können beispielsweise durch die Lieferantenauswahl<sup>109</sup> und Vermeidung von Schwund verringert werden.<sup>110</sup>

### **Personalkosten:**

Grundlage für die Personalkosten ist die Personalplanung und die damit einhergehenden Kosten. Sowohl Lohnsteigerungen bzw. Sozialaufwendungen als auch Kosten, die durch Krankheit, Urlaub oder durch Feiertage entstehen, müssen berücksichtigt werden.<sup>111</sup>

#### **2.2.5.4. Die Rentabilitätsplanung**

Die Gewinn- oder auch Verlustrechnung erfolgt mit Hilfe der Rentabilitätsrechnung.<sup>112</sup>

Sie gibt Aufschluss darüber, ob die geplanten Investitionen vom Betrieb getragen werden können, das Unternehmen also rentabel ist. Dazu werden den prognostizierten Umsätzen der Umsatzplanung die dazu eingesetzten betrieblichen Kosten der Kostenplanung gegenübergestellt.<sup>113</sup> Ein positives Ergebnis nennt man Gewinn, ein negatives Verlust. Die Rentabilitätsrechnung dient also zur Ermittlung des betriebswirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens.

Die Rentabilitätsrechnung ist für die ersten drei Jahre durchzuführen. Auf diese Weise soll aufgezeigt werden, dass die Planung über die Anfangsphase hinausgeht. Hinzu kommt, dass in den meisten Fällen die Tilgung des Fremdkapitals erst im dritten Jahr beginnt, was einen sprunghaften Anstieg der Kosten zur Folge hat.

---

<sup>108</sup> Vgl.: Hänssler, Management in der Hotellerie und Gastronomie; S. 145ff.

<sup>109</sup> Bei der Lieferantenauswahl können Preise und Service verglichen werden. Dadurch kommt es möglicherweise zu besseren Konditionen und somit zur Verringerung des Wareneinsatzes. Darüber hinaus könnten Skonti oder zum Beispiel umsatzabhängige Rückvergütungen gewährt werden, die sich ebenfalls positiv auswirken.

<sup>110</sup> Vgl.: Deutscher Industrie- und Handelstag, Existenzsicherung, S. 51f

<sup>111</sup> Vgl.: Kroll; Drexhage; Klawun, Existenzgründung/ Existenzsicherung, S. 209ff.

<sup>112</sup> Vgl.: [www.hannover.ihk.de/ukonzept/Unternehmenskonzept/040512\\_10100\\_lgm\\_rentabilitaet.htm](http://www.hannover.ihk.de/ukonzept/Unternehmenskonzept/040512_10100_lgm_rentabilitaet.htm)

<sup>113</sup> Vgl.: Kroll; Drexhage; Klawun, Existenzgründung/ Existenzsicherung, S. 101

Mit Hilfe der Rentabilitätsplanung kann der Unternehmer ausrechnen, ob sich der finanzielle und zeitliche Aufwand auch tatsächlich lohnt. Denn aus dem Gewinn sind seine persönlichen Kosten zu finanzieren.<sup>114</sup>

Führt die Rentabilitätsrechnung zu einem negativen Ergebnis, sollten alle Planungen noch einmal durchgerechnet und das Vorhaben noch einmal überdacht werden.<sup>115</sup>

### **2.2.5.5. Die Liquiditätsplanung**

Die Liquiditätsplanung hat die Aufgabe sicherzustellen, dass ein Unternehmen stets in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen im gesetzten Zeitrahmen nachzugehen.<sup>116</sup> Die Liquidität eines Unternehmens ist gewährleistet, wenn den Ausgaben zu jedem Zeitpunkt ausreichende Einnahmen, Liquiditätsreserven aus früheren Monaten und/ oder ein entsprechender Kreditrahmen gegenüberstehen.<sup>117</sup>

Die Liquiditätsplanung entspricht inhaltlich dem Rentabilitätsplan. Im Gegensatz dazu werden die Einnahmen und Ausgaben in den Monaten eingetragen, in denen sie tatsächlich erwartet werden bzw. zur Zahlung fällig sind.<sup>118</sup> Die Beträge sind in Brutto anzusetzen, da die Umsatzsteuer zwar an das Finanzamt abgeführt werden muss, dem Unternehmen jedoch zunächst einmal zur Verfügung steht bzw. von ihm zu bezahlen ist.

Im Rahmen der Liquiditätsplanung werden nur die tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben berücksichtigt. Es werden keine Aufwendungen angesetzt, die nicht zu Ausgaben werden, wie zum Beispiel Abschreibungen.<sup>119</sup>

Im Ergebnis kann aus der Liquiditätsplanung abgeleitet werden, welchen Kapitalbedarf das Unternehmen hat oder welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen. Im Falle einer Überdeckung kann über alternative Anlagemöglichkeiten für das nicht benötigte Kapital nachgedacht werden, wobei Liquidität der Rentabilität in jedem Fall vorzuziehen ist.<sup>120</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl.: [www.hannover.ihk.de/ukonzept/Unternehmenskonzept/040512\\_10100\\_lgm\\_rentabilitaet.htm](http://www.hannover.ihk.de/ukonzept/Unternehmenskonzept/040512_10100_lgm_rentabilitaet.htm)

<sup>115</sup> Vgl.: Kroll; Drexlage; Klawun, Existenzgründung/ Existenzsicherung, S. 102f.

<sup>116</sup> Vgl.: [www.bkk24.de/betriebservice/existenzgruender/finanzkonzept/liquiditaet.html](http://www.bkk24.de/betriebservice/existenzgruender/finanzkonzept/liquiditaet.html)

<sup>117</sup> Vgl.: [www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf](http://www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf)

<sup>118</sup> Vgl.: [www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung\\_Gruendungskonzept.htm](http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung_Gruendungskonzept.htm)

<sup>119</sup> Vgl.: Manz; Ekbert, Existenzgründung und Existenzsicherung, S. 90f.

<sup>120</sup> Vgl.: Lewe, Praxis Businessplan, S. 86

Die Liquiditätsplanung sollte nicht nur für das erste Jahr durchgeführt, sondern als ständige Aufgabe des Unternehmens verstanden werden.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl.: [www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf](http://www.ihk-nordwestfalen.de/existenzgruendung/bindata/BRO-2003.pdf)