

Beck kompakt

Der Businessplan

Konzept, Finanzplan, Präsentation

Bearbeitet von
Sandra Bonnemeier

rungen einlassen will (rechtliche Aspekte der verschiedenen Länder, mehrsprachige Angebote usw.).

Eine räumliche Abgrenzung des „relevanten Marktes“ erfolgt also nach Absatzgebieten. Diese können sein:

- Weltmarkt
- EU-Markt
- nationaler Markt (ein bestimmtes Land)
- regionaler Markt (eine bestimmte Region)
- lokaler Markt (eine bestimmte Stadt oder ein Stadtteil)

Sachliche Abgrenzung

Die sachliche Abgrenzung ist eine Abgrenzung nach Produkten. Es geht also im ersten Schritt um die Frage: Welche Konkurrenzprodukte/-leistungen gibt es?

Ziel ist es, sich im Ergebnis positiv von der Konkurrenz abzuheben und das später auch den potenziellen Kunden zu vermitteln.

Die offensichtlichen Konkurrenten sind hier relativ leicht auszumachen. Schwierig wird es bei sogenannten Substitutionsprodukten. Das sind solche Produkte, die zwar nicht identisch sind mit dem eigenen Produkt, die es aber ersetzen können.

Beispiel: Substitutionsprodukte

Das klassische Beispiel substituierbarer Produkte sind Margarine und Butter.

Ein Weinhändler steht z. B. nicht nur zu anderen Weinhändlern in Konkurrenz. Er dürfte auch ein großes Interesse daran haben, dass seine Kunden nicht künftig Wasser oder Bier statt Wein trinken.

Zeitliche Abgrenzung

Unter der zeitlichen Abgrenzung des relevanten Marktes versteht man die Gültigkeitsdauer, z. B. bei modischen Produkten oder Saisonware.

Personelle Abgrenzung

Für die meisten Existenzgründer, aber auch für wirklich gestandene Unternehmer ist das Schwierigste die personelle Abgrenzung des relevanten Marktes, sprich: die Bestimmung der konkreten Zielgruppe.

„Mein Produkt kann jeder gebrauchen“ hört man in diesem Zusammenhang sehr oft. Oft stimmt das auch. Gleichwohl kann man in den meisten Fällen die Hauptzielgruppe/n deutlich weiter eingrenzen. Das „Eingrenzen“ der Zielgruppe ist dabei nicht gleichbedeutend mit „Einschränkungen“ im Hinblick auf Ihre Absatzmöglichkeiten. Im Gegenteil: Natürlich können und sollen Sie Ihre Produkte an jedermann verkaufen, der daran interessiert ist und sie bezahlen kann, es sei denn, dass rechtliche Gründe dagegen sprechen (z. B. Verkauf von Tabakwaren an Kinder oder Jugendliche unterhalb des Mindestalters). Das Eingrenzen der Zielgruppe dient einzig und allein dazu, Ihr Marketing so effizient wie möglich auszurichten.

Sie können nicht alle möglichen Zielgruppen auf dieselbe Art und Weise erreichen. Die Sprache der Jugend ist eine andere als die Sprache der Senioren. Frauen spricht man vielfach anders an als Männer, Berufstätige anders als Hausfrauen, Teenager anders als Kinder oder Erwachsene, Menschen mit hohem Einkommen ggf. anders bzw. mit anderen Argumenten und Produkten als Geringverdiener usw.

Theoretisch können Sie Werbung für jede Ihrer Zielgruppen separat betreiben. Praktisch dürfte dieses Vorgehen schon aus finanziellen Gründen ausscheiden.

Daher ist es wichtig, die Hauptzielgruppe/n so genau wie möglich zu bestimmen. Je besser Sie Ihre potenziellen Kunden und deren Bedürfnisse kennen, umso gezielter können Sie werben. Kriterien können z. B. sein: Alter, Geschlecht, Einkommen, Lebensstil oder Beruf. Bei Geschäftskunden könnten z. B. die Branche oder die Größe des Unternehmens Kriterien zur Eingrenzung der Zielgruppe sein.

Marktpotenzial

Für den Businessplan brauchen Sie neben der Kenntnis des „relevanten Marktes“ auch wenigstens eine grobe Vorstellung über das vorhandene Marktpotenzial.

Mit anderen Worten: Man muss wissen, ob der Markt überhaupt in jeder Hinsicht groß genug ist, um den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens zu ermöglichen.

Dazu benötigen Sie eine Vorstellung davon, wie viele potenzielle Kunden es in Ihrem relevanten Markt gibt und wie hoch deren Kaufkraft ist. Dies ist schwierig – keine Frage. Es gibt jedoch Hilfe und die Möglichkeit, sich eine solide Planungsbasis zu erarbeiten.

Hilfe können Sie bei den Verbänden Ihrer Branche bekommen, aber auch z. B. bei Banken, Sparkassen, Kammern und der für Wirtschaftsförderung zuständigen Stelle Ihrer Stadt/Region.

Insbesondere wenn Sie Privatkunden bedienen möchten, können die Statistischen Ämter eine weitere Anlaufstelle sein. Zählen zu Ihrer Zielgruppe beispielsweise Frauen im Alter zwischen 18 und 30 Jahren in einer bestimmten Stadt, kann Ihnen das Statistische Amt Ihrer Gemeinde (sofern vorhanden – andernfalls ggf. das Bürgerbüro oder die für Wirtschaftsförderung zuständige Stelle) Auskunft über die Anzahl der in dieser Gemeinde lebenden potenziellen Kundinnen geben. Auch zur Kaufkraft in einer bestimmten Region können Ihnen in aller Regel die Wirtschaftsförderungsämter oder die Industrie- und Handelskammer Näheres sagen.

Recherchieren Sie die allgemeine Branchensituation und die voraussichtliche Entwicklung:

- Wie hoch sind Gesamtumsatz und -absatz?
- Wie haben sich die Bedürfnisse der Abnehmer ggf. verändert und was ist für die Zukunft erkennbar?
- Wie entwickeln sich Preise, Rendite und Kosten?
- Rechnet die Branche mit einem Wachstum, stagniert oder schrumpft sie sogar?

Je schwieriger das Branchenumfeld, umso wichtiger ist die Beantwortung der Frage, warum gerade Sie trotz der schwierigen Lage erfolgreich sein werden.

Versuchen Sie herauszufinden, welchen Trends die Branche aktuell und in Zukunft unterliegen wird. Neben den bereits oben genannten Informationsquellen können Sie Fachzeitschriften, Messen, Datenbanken und Bibliotheken nutzen. Immer hilfreich sind Gespräche mit erfahrenen Branchenvertretern. Vielleicht haben Sie schon Kontakte zu möglichen Kooperationspartnern oder Zulieferern geknüpft? Erfragen Sie alles, was Ihnen weiterhelfen kann und nutzen Sie solche wertvollen Informationsquellen.

Auf Basis dieser Informationen geht es im nächsten Schritt darum, möglichst realistische Absatzmöglichkeiten zu ermitteln. Sie wissen mehr darüber, wer Ihre Kunden sind, wie viele potenzielle Kunden es zumindest ganz grob gibt und wie sich die Branche aktuell entwickelt.

Eine weitere wesentliche Hilfe sind branchenübliche Werte, die Sie ebenfalls mithilfe der genannten Quellen recherchieren können und/oder mithilfe von Unternehmens- und Steuerberatern. Branchenübliche Werte bieten eine Orientierung für Existenzgründer. Nicht mehr. Nicht weniger. Etablierte Unternehmen haben natürlich viel aussagefähigere und belastbare eigene Daten zur Verfügung. Existenzgründer müssen sich behelfen und brauchen dabei Orientierung.

Ein neu gegründetes Unternehmen wird häufig nicht gleich von Beginn an so hohe Umsätze erwirtschaften können wie ein bereits gut etabliertes Unternehmen.

Rechnen Sie also zumindest in der Anfangsphase nicht mit durchschnittlichen Branchenwerten, sondern bleiben Sie deutlich darunter.

Mitunter passiert in den ersten Monate auch nichts (Nennenswertes). Vielleicht machen Sie gar keinen Umsatz. Wer z. B. persönliche Dienstleistungen anbieten möchte und noch nicht gut vernetzt ist, wird es am Anfang schwer haben. Ganz anders sieht es aus, wenn Sie ein laufendes Geschäft in guter Lage übernehmen. Allgemeingültige Aussagen gibt es hier also nicht.

Bedenken Sie bei Ihrer Marktanalyse auch: Es gibt mitunter nicht nur die ganz offensichtlichen Wettbewerber.

Als Handwerker müssen Sie sich evtl. auch gegen „Schwarzarbeiter“ durchsetzen, die in Konkurrenz zu den legal arbeitenden Unternehmen treten. Als potenzieller Anbieter von Nachhilfe konkurrieren Sie nicht nur mit professionellen Anbietern, sondern auch mit Schülern, Studenten, Rentnern oder Ehrenamtlichen.

Seminaranbieter dürfen nicht die Volkshochschulen mit ihrem öffentlichem Bildungsauftrag vergessen; künftige Lebensmittelhändler dürfen nicht vergessen, dass auch gemeinnützige Organisationen wie z. B. die Tafel auf diesem Sektor tätig sind und erschreckende Zuwachszahlen verzeichnet, weil immer mehr Menschen auf solche Hilfen angewiesen sind.

Die genannten Quellen werden nicht ausreichen, um eine Stärken-Schwächen-Analyse des eigenen Angebots im Vergleich zur Konkurrenz vorzunehmen. Eine umfassende externe Untersuchung scheidet in der Regel aber aus finanziellen Gründen aus.

Dennoch müssen Sie Ihre Stärken kennen – schließlich sind das Ihre wichtigsten Verkaufsargumente. Ihre Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz sollten Sie schon deshalb unbedingt kennen, damit diese nicht Ihr Vorhaben ernsthaft gefährden.

Seien Sie also kreativ in Ihrer Informationsbeschaffung. Erfragen Sie z. B. einfach bei Ihren Konkurrenten, was Sie wissen müssen. Bekunden Sie Ihr Interesse an den Produkten und am Unternehmen. Das ist ja in der Tat vorhanden, wenn auch nicht als potenzieller Kunde. Fragen Sie nach Lieferzeiten, besonderem Kundenservice, Zahlungsmodalitäten, Kulanzverhalten usw. Die meisten Wettbewerber werden Ihnen sicher Auskunft geben.

Sie können auch als „Mystery Shopper“ auftreten und ein paar Testeinkäufe vornehmen (vorausgesetzt, es handelt sich um ein Produkt für Endverbraucher) und selbst beurteilen, wie rasch, kompetent und freundlich Sie bedient werden.

Auf den Punkt gebracht

Ihre Markt- und Wettbewerbsanalyse können Sie in aller Regel mit „Bordmitteln“ durchführen. Dabei sollten alle entscheidenden Einflussfaktoren eine Rolle spielen, damit es später nicht zu unliebsamen Überraschungen kommt.

Nur wer seinen Markt kennt und einschätzen kann, was auf ihn zukommt, kann die passende Geschäftsstrategie für die jeweilige Situation entwickeln.

Wenn Sie Ihren Markt einigermaßen kennen, ist es an der Zeit für ein zumindest grobes Marketingkonzept. Ohne Marketing geht es nicht, auch wenn das Budget noch so klein ist.

5. Teil: Marketing und Selbstmarketing

Man sagt: „Marketing kostet Geld. Kein Marketing kostet Kunden.“ Schlimmstenfalls kostet es sogar die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens. Wie der Sportartikel-Konzern Adidas sich beinahe sozusagen „kaputt gespart“ hätte, berichtet der Konzernchef in einem Interview für das Buch „Erfolge und ihr Geheimnis“. Nun heißt Ihr Unternehmen nicht „Adidas“ und ist sicher in vielem nicht vergleichbar. Das Prinzip aber ist dasselbe: Aus Kostengründen auf Marketing zu verzichten ist Sparen am falschen Ende und geht in aller Regel nicht gut.

Gerade bei einem kleinen Budget ist eine durchdachte Strategie umso wichtiger. Wenn Geld keine Rolle spielt, lassen sich auch Fehlinvestitionen und hohe Streuverluste noch verkraften. Bei einem kleinen Budget kommt es umso mehr darauf an, die „Richtigen“ anzusprechen.

Sie müssen also Ihre Zielgruppe so genau wie möglich kennen. Es hilft Ihnen nicht weiter, wenn Sie mit teuren Zei-