

## **Der Businessplan für Gartenbauunternehmer**

### **Inhaltsübersicht**

- 1) Warum einen Businessplan?
- 2) Zusammenfassung: Die Erfolgsfaktoren der Firma auf einen Blick
- 3) Mission der Firma
- 4) Geschäftsführung
- 5) Marktanalyse
- 6) Branchenanalyse
- 7) Kundenanalyse
- 8) Wettbewerbsanalyse
- 9) Geschäftsstrategie
- 10) Marketingstrategie
- 11) Arbeitsorganisation
- 12) Finanzen

### **Anhänge**

- A) Personalwirtschaft
- B) Finanzen
- C) Risikomanagement
- D) Ressourcen

Hinweise: Die Reihenfolge der o.g. Kapitel sollte möglichst immer eingehalten werden. Dennoch kann es in der Praxis notwendig sein, einzelne Kapitel vor den anderen zu erstellen. Die einzelnen Kapitel müssen inhaltlich zusammenpassen und sind fortlaufend zu aktualisieren. Der Plan sollte nicht mehr als 30 Seiten enthalten, um ihn lesbar und übersichtlich zu halten. Lange Textpassagen sollten vermieden werden.

Will man den Businessplan einzig für sich alleine erstellen, sollten in diesem auf jeden Fall enthalten sein: eine sorgfältige Marktanalyse, eine Marketingstrategie, ein Überblick über die Geschäftsstrategie, ein Umsetzungsplan, eine Strategie für die Personalwirtschaft und eine finanzielle Analyse

## 1) Warum einen Businessplan ?

Zitat:

„Wenn der Wind rauer weht und die Märkte sich in einem starken Wandel befinden, sind es nicht die knallharten Unternehmer, die Erfolg haben, sondern die Betriebe, die einen überzeugenden Business- und Marketing-Plan in die Praxis umsetzen.“

Landscape Management Magazine 2002

Von einem soliden Businessplan profitiert nicht nur der Unternehmer, sondern auch die Kunden sowie die Gesellschaft insgesamt.

Gartenbauunternehmer sollten einen Businessplan schreiben, um...

- ein solides Geschäft zu betreiben
- eine sehr bewusst gestaltete Preispolitik zu realisieren
- einen nachhaltigen strategischen Plan zu entwickeln und umzusetzen
- sich auf wirtschaftliche Veränderungen vorbereiten zu können
- neue Märkte und neue Produkte zu erforschen und zu entwickeln
- zu expandieren und zu wachsen
- um rentabler zu werden

Ein Businessplan kann dazu verhelfen, solide Grundlagen für eigene Entscheidungen und die Steuerung des eigenen Betriebes zu liefern. Er kann als Argumentationshilfe für Gespräche mit Beratern, Banken und Geschäftspartnern dienen.

## 2) Zusammenfassung: Die Erfolgsfaktoren des Betriebes auf einen Blick

Die Zusammenfassung ist das wichtigste Kapitel des Businessplanes. Auf maximal zwei Seiten sollen hier alle besonders wichtigen Informationen enthalten sein. Vor allem ist sicherzustellen, dass die angebotenen Leistungen und der daraus entstehende Kundennutzen deutlich gemacht werden. Eine kurze Beschreibung des Marktpotenzials, des Kapitalbedarfs und der angestrebten Rentabilität sollte nicht fehlen. Dieses Kapitel wird in der Regel als allerletztes Kapitel geschrieben, da es eine Zusammenfassung, die Essenz des gesamten Businessplanes darstellt. Auf einen Blick sollen für den Leser die besonderen Stärken und die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Betriebes erkennbar sein.

*hieraus evtl. Tabellen machen; darunter eine Spalte für Kommentare / Tipps; evtl. auch gartenbauspezifische oder allgemeine Infoquellen*

### Beschreibung des Geschäftes

- Wo ist der Betrieb angesiedelt ?
- Welche Leistungen werden angeboten ? Worin liegt das Innovative ? Welche Kernkompetenzen sind herauszustellen ?

- Welche Werte bringt der Betrieb hervor? Welcher konkrete Kundennutzen entsteht hieraus?
- Wo sind die speziellen Stärken (und Schwächen) des Betriebes im Vergleich zu den Mitbewerbern?
- Welche - klar eingegrenzten - Zielgruppen sind im Visier?
- Wie und wann wurde der Betrieb gegründet?  
(bei einer erfolgten Übernahme sollte hier kurz die Entwicklung der Firma skizziert werden)

### Beschreibung der Geschäftsführung und der Betriebsstruktur

- Wer ist Geschäftsführer? Welche Qualifikation? Insbesondere die fachlichen, aber auch die kaufmännischen Kompetenzen sind hier herauszustellen.
- Wer ist Gesellschafter? Welche Qualifikation? Welche Anteile am Gesellschaftsvermögen?
- Wie kann die berufliche Erfahrung der Geschäftsführung (Management Team) zum Erfolg des Geschäftes beitragen?
- Welche Rechtsform hat der Betrieb?
- Welche Kapitalausstattung? Verflechtungen mit anderen Betrieben?
- Welche Aufbauorganisation besteht?

### Geschäftsstrategie / Erfolgsfaktoren

- Worin bestehen die wichtigsten strategischen Chancen im eigenen Markt?
- Wie sollen diese strategischen Chancen so genutzt werden, dass daraus ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern entsteht?
- Wie soll sichergestellt werden, dass dieser Wettbewerbsvorteil gesichert bleibt?
- Erstelle eine nachvollziehbare und übersichtliche Zeit- und Meilensteinplanung!

### Die größten Herausforderungen und die entsprechenden Lösungen

- Hier erfolgt eine kurze Zusammenfassung, worin die größten Herausforderungen des Betriebes bestehen und wie die entsprechenden Lösungen aussehen!

### Rentabilität

- Fasse den Finanzplan des Betriebes zusammen!
- Ergänze diese Zusammenfassung mit den wichtigsten Finanzierungs-Kennzahlen
- Erstelle eine Rentabilitätsvorschau!

### Rechtsform

- Wie trägt die gewählte Rechtsform zur Begrenzung des wirtschaftlichen Risikos bei?

### Finanzierung

- Wie viel eigene Finanzmittel sollen in den Betrieb investiert werden?
- Wie viel Fremdkapital soll investiert werden? Wie viel von Banken? Wie viel von sonstigen Kreditgebern?

Die folgenden Fragen müssen in Kapitel zwei beantwortet worden sein:

- Was macht ihren Betrieb einzigartig?
- Worin bestehen Ihre Qualifikationen?
- Worin bestehen die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter?
- Worin besteht ihr langfristiger Wettbewerbsvorteil?

### **3) Mission der Firma**

In diesem Kapitel soll kurz dargestellt werden, worin der Zweck des eigenen Wirtschaftens gesehen wird. Welche Werte prägen das eigene Wirtschaften?

- Worin besteht das Geschäft des Betriebes?
- Wie und womit wird der Betrieb erfolgreich sein?
- Welche Werte sind für den Betrieb und die Geschäftsführung wichtig?
- Auf welche Art und Weise verbessert der Betrieb das Leben der Kunden und der Mitarbeiter?

Firmen-Slogan

Ein guter Firmen-Slogan kann mithelfen, den Betrieb wirkungsvoll nach außen und nach innen darzustellen. Er kann den Mitarbeitern im Betrieb Orientierung geben und ein hilfreiches Marketinginstrument für die Außendarstellung sein.

Beispiel für die Formulierung einer Mission für einen GaLaBau-Betrieb:

“XYZ GaLaBau ist eine serviceorientierte Garten- und Landschaftsbaufirma, die professionell an der ständigen Verbesserung unserer Lebensbedingungen arbeitet. Wir wollen partnerschaftlich mit unseren Kunden zusammenarbeiten, um hochwertige Lebensräume zu planen, zu erstellen und zu unterhalten. Die von uns geschaffenen Lebensräume sollen einen wohlthuenden Rückzug aus dem hektischen Alltagsleben ermöglichen.“

Daraus folgt der Slogan: „XYZ GaLaBau - Wir wissen wie Grün wächst“

#### **4) Geschäftsführung (Management Team)**

Mit Hilfe dieses Kapitels soll aufgezeigt werden, dass die Mitarbeiter der Geschäftsführung aufgrund ihrer Qualifikation und Berufserfahrung in der Lage sind, den angestrebten und in Kapitel 2 beschriebenen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Jedes Mitglied des Führungsteams muß hierzu seinen spezifischen Beitrag zu leisten imstande sein.

Daher wird in diesem Kapitel jedes Mitglied der Geschäftsführung mit seinen Aufgaben und den spezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten aufgeführt. Insbesondere auf die Berufserfahrung muß hingewiesen werden. Im Falle von Ein-Personen-Betrieben ist der Hinweis auf ein in die Geschäftsführung einbezogenes Beratungsgremium von besonderem Wert, das die eigenen Kompetenzen sinnvoll ergänzt.

#### **5) Marktanalyse**

Eine Marktanalyse besteht aus drei Bestandteilen:

- a) der Branchenanalyse (Kapitel 6)
- b) der Kundenanalyse (Kapitel 7)
- c) der Wettbewerbsanalyse (Kapitel 8)

Die Ergebnisse der Marktanalyse münden in die Entwicklung einer Geschäftsstrategie sowie einer Marketingstrategie.

#### **6) Branchenanalyse**

Die Branchenanalyse beschreibt die wichtigsten Akteure auf dem betriebseigenen Markt sowie die wichtigsten Entwicklungen und Trends. Wichtig ist, auch übergeordnete Entwicklungen und Trends zu beachten.

##### Volkswirtschaft (Deutschland, EU, WTO)

- Welche positiven Trends betreffen das eigene Geschäft? (Chancen?)
- Welche negativen Trends betreffen das eigene Geschäft? (Risiken?)
- Wie kann der Betrieb von den Chancen profitieren und mit den Risiken umgehen?

Mögliche Informationsquellen?

### Regionale Situation

- Welche positiven Trends betreffen das eigene Geschäft? (Chancen?)
- Welche negativen Trends betreffen das eigene Geschäft? (Risiken?)
- Wie kann der Betrieb von den Chancen profitieren und mit den Risiken umgehen?

Mögliche Informationsquellen?

z.B.

[http://www.l-bank.de/cms/db/presse/konjunkturtest/konjunkturtest.xml?stufe=0&pfad=&nav\\_id=714](http://www.l-bank.de/cms/db/presse/konjunkturtest/konjunkturtest.xml?stufe=0&pfad=&nav_id=714)

<http://www.bis-handwerk.de>

(Themenbereich Marktforschung)

### Branchensituation

- Welche positiven Trends betreffen das eigene Geschäft? (Chancen?)
- Welche negativen Trends betreffen das eigene Geschäft? (Risiken?)
- Wie kann der Betrieb von den Chancen profitieren und mit den Risiken umgehen?

Mögliche Informationsquellen?

Im Gartenbau spielen konjunkturelle und saisonale Zyklen häufig eine große Rolle. Sowohl die Angebotsmengen von gartenbaulichen Leistungen als auch die erzielten Preise sind von diesen Einflußgrößen häufig in starkem Maße beeinflusst. Hierauf sollte in der Branchenanalyse ebenfalls eingegangen werden.

## **7) Kundenanalyse**

Ziel dieses Kapitels ist es, eine möglichst klare Vorstellung zu gewinnen, wer die eigenen Kunden sind und was sie von den Leistungen des Betriebes erwarten.

Schritt 1: Welches ist der Ziel-Markt?

Nach der geografischen Beschreibung des eigenen Marktes (beziehungsweise des angestrebten eigenen Marktes) werden einige statistische Daten herangezogen: Anzahl der Haushalte (z.B. bezogen auf Postleitzahlen), durchschnittliches Familieneinkommen (relative Kaufkraft), durchschnittliche Ausgaben für den Pflanzen bzw. den Garten. Hieraus lässt sich das gesamte Marktpotenzial für bestimmte Bereiche des Gartenbaus (z.B. in einem PLZ-Bereich) berechnen. Zahlen hierüber gibt es bei der örtlichen Verwaltung bzw. unter

[www.destatis.de](http://www.destatis.de).

Beispiel:

	PLZ-Bereich 1	PLZ-Bereich 2	PLZ-Bereich 3
Anzahl Haushalte	11.800		
Durchschnittl. Familieneinkommen	38.000 €		
Durchschnittl. Ausgaben für Pflanzen / Garten	300 €		
Marktpotenzial	3,54 Mio €		

Schritt 2: Welches sind die wichtigsten Zielgruppen?

Hilfreich ist es, wenn man die in Frage kommenden Kunden nach Alter, Einkommenshöhe etc. eingruppiert. Dabei kann die Unterscheidung nach verschiedenen Postleitzahlen zu mehr Überblick verhelfen.

Schritt 3: Was wollen die Kunden?

Durch die systematische Auswertung von Kundengesprächen sowie durch Marktforschung (schriftliche oder telefonische Befragungen etc.) kann man zu mehr Transparenz über die Kundenwünsche und -erwartungen kommen.

Mögliche Fragestellungen:

**Was** ist den Kunden besonders wichtig an den betreffenden gartenbaulichen Leistungen des Betriebes?

**Welches** sind wichtige Entwicklungen und Trends und wie wirken diese auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden?

Zum Beispiel: Die gesamtwirtschaftliche Situation, die sich verändernde Altersstruktur der Bevölkerung, der wachsende Anteil von Frauen in einem Beschäftigungsverhältnis, mehr doppelverdienende Haushalte, mehr Single-Haushalte etc.

Entsprechende Ergebnisse können nach PLZ getrennt erfasst und dargestellt werden.

## 8) Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse dient der Darstellung, welche direkten und indirekten Mitbewerber am Markt sind und in welchen Bereichen diese ihre Stärken und Schwächen haben. Indirekte Mitbewerber verkaufen ähnliche Leistungen wie der eigene Betrieb, tun dies aber nur nebenbei und nicht als Hauptaktivität. Schließlich geht es um die Prüfung, ob der Markt noch Platz

für weiteres betriebliches Wachstum bzw. im Falle der Neugründung für einen neuen Mitbewerber bietet. Die direkten und indirekten Mitbewerber können mit Hilfe einer Tabelle übersichtlich nebeneinander gestellt werden, um einen möglichst umfassenden Überblick zu gewinnen. Ergänzend können die Betriebsstätten der Mitbewerber anonym oder offen aufgesucht und begutachtet werden.

Wer sind die Mitbewerber?

Name des Betriebes	Mitbewerber A	Mitbewerber B	Mitbewerber C	Eigener Betrieb
Betriebsstätte				
Anzahl Beschäftigte				
Geschätzter Umsatz				
Angebotene Leistungen				
Qualität der Leistungen				
Preise der Leistungen				
Typische Zielgruppen				
Stärken				
Schwächen				
Direkter oder Indirekter Mitbewerber?				

Ist das Marktvolumen noch steigerungsfähig?

Wenn man das in Kapitel 7 errechnete Marktpotenzial als Bezugsgröße verwendet und die in der obigen Tabelle geschätzten Umsätze der Mitbewerber und des eigenen Betriebes davon abzieht, kann man überschlagsmäßig erkennen, ob der betreffende Markt noch Steigerungspotenzial hat oder bereits an der Sättigungsgrenze liegt. Die nachfolgende Tabelle ermöglicht diesen Rechenschritt, differenziert nach PLZ.

	PLZ-Bereich 1	PLZ-Bereich 2	PLZ-Bereich 3
Marktpotenzial			
Summe der von den Firmen getätigten Umsätze			
Noch nicht ausgeschöpftes Marktpotenzial			

## 9) Geschäftsstrategie – Überblick

Mit dem Überblick über die Geschäftsstrategie soll deutlich gemacht werden, welche Einflußgrößen im Wesentlichen den unternehmerischen Erfolg des Betriebes bestimmen. Der wichtigste Abschnitt dieses Kapitels ist die Beschreibung des betriebsspezifischen nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.

- Wie lautet die Geschäftsstrategie des Betriebes? Kurzdarstellung der Leistungen sowie der Zielgruppen. Bestand an Stammkunden? Wie sollen weitere Stammkunden gewonnen werden?
- Welches sind die Stärken dieser Geschäftsstrategie?
- Welches sind die Schwächen dieser Geschäftsstrategie?
- Welche grundsätzlichen Chancen (key opportunities) bestimmen diese Geschäftsstrategie?
- Welche grundsätzlichen Risiken (key challenges) bestehen für das Geschäft?
- Wie reagiert die Geschäftsstrategie auf diese Risiken?
- Welches ist der nachhaltige Wettbewerbsvorteil des Betriebes? Was macht die eigenen Leistungen anders und besser als diejenigen der Mitbewerber?

## 10) Marketingstrategie

“Als Marketingstrategie lässt sich eine bestimmte zeitlich festgelegte Verhaltensweise auf dem Markt bezeichnen, mit der ein Unternehmen erfolgreich sein will“ (WEIS, 2004). „Strategien legen den notwendigen Handlungsrahmen bzw. die Route („Wie kommen wir dahin?“) fest, um sicherzustellen, dass alle operativen (taktischen) Instrumente auch zielführend eingesetzt werden“ (BECKER, 2001).

Marketingstrategien kann man als Bindeglied zwischen den Unternehmenszielen und den Marketinginstrumenten verstehen. Letztere sind die Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik, auch als Marketing-Mix bezeichnet.

Produktpolitik: Worin besteht das Besondere, das Andere der eigenen Leistungsangebote?

Preispolitik: Grundlage für die Festlegung von Angebotspreisen ist der Überblick über die betriebseigenen Kosten. Darüber hinaus werden die Angebotspreise der Mitbewerber ermittelt. Eventuelle Besonderheiten in einzelnen, für den Betrieb relevanten Marktsegmenten sollen beachtet werden. Beispielsweise kann das Preisniveau in einzelnen, weniger umkämpften Marktsegmenten höher sein als in anderen.

Vertriebsstrategie: Eine Übersicht über die wichtigen Zielgruppen verhilft zu einem ersten Überblick über die in Frage kommenden Vertriebswege. Wie wichtig die einzelnen Zielgruppen für den eigenen Betrieb konkret sind, kann man durch eine Rangliste veranschaulichen. Im weiteren Schritt wird aufgezeigt, mit welchen Vertriebswegen welche Zielgruppen erreicht werden sollen.

Kommunikationsstrategie: Die wichtigsten Bestandteile der Kommunikationsstrategie sind Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und die Verkaufsförderung. Mit Hilfe einer Auflistung der in Frage kommenden kommunikatorischen Aktivitäten kann man einen Überblick, u.a. auch über die Effektivität einzelner Maßnahmen verschaffen.

	Wieviel % des anvisierten Marktes wird erreicht?	Kosten (Finanzmittel, Arbeitszeit, etc.) Bewerten mit Zahlen von 1-4	Effektivität Bewerten mit Zahlen von 1-4
Direktmailings			
Gelbe Seiten			
Anzeigen			
Telefonate			
Internet			
Ausstellungen			
etc.			

Wie wird nach innen, in den Betrieb hinein kommuniziert? Welche Instrumente und Methoden kommen zum Einsatz?

## 11) Arbeitsorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation)

### Materialeinsatz

Welches sind die typischen täglichen / wöchentlichen / saisonalen Routinen im betrieblichen Ablauf? Welche Personen, Maschinen, Materialien sind im Einsatz? Welche sind die Bezugsquellen und Beschaffungswege für welche Materialien? Wird das Material zwischengelagert?

### Maschineneinsatz

Wo werden evtl. welche Maschinen gemietet oder geleast ?

## Personaleinsatz

Wie sieht die Aufbauorganisation im Betrieb aus ? (grafische Darstellung empfehlenswert)

Welche Löhne / Gehälter werden gezahlt?

Welche Fortbildungsangebote bestehen für die Mitarbeiter ?

Was wird getan, um die Fluktuation unter den Mitarbeitern zu minimieren ?

Kundenakquise und Pflege der Kundenbeziehung: Organisation der diesbezüglich anfallenden Informationen

## 12) Finanzen

Zunächst sollte der komplette Finanzplan erstellt werden (vgl. Anhang B), bevor man den Überblick über die Finanzen in diesem Kapitel anfertigt. Dieses Kapitel ist insbesondere für mögliche Kreditgeber von Interesse.

Kapitalherkunft: Wer hat wieviel Geld für welchen Verwendungszweck für das Unternehmen bereitgestellt ?

Umsatz- und Rentabilitätsvorschau für mind. drei Geschäftsjahre

Break-Even-Analyse: Ab welcher Umsatzhöhe werden die gesamten jährlichen Kosten abgedeckt? Ist dieser Punkt erreicht (break-even), beginnt die Gewinnzone. Eine Grafik, die als y-Achse die monatlichen Umsatzwerte und als x-Achse die einzelnen Monate enthält, veranschaulicht man diesen wichtigen Sachverhalt.

Sind Investoren am Unternehmen beteiligt, interessiert diese, wann diese das bereitgestellte Geld zurückgezahlt bekommen sollen und wie hoch sich dieses im betreffenden Zeitraum verzinst haben wird.

Dabei können Best- und Worst-Case-Szenarien zum Einsatz kommen (Optimaler und schlechtesten möglicher Geschäftsverlauf)

## 13) Nach dem Businessplan kommt der Aktionsplan (game plan)

Der Businessplan behandelt die strategischen Überlegungen eines Betriebes. Der Aktionsplan beschreibt die praktische Umsetzung. Er bezieht sich in der Regel maximal auf die Dauer von einem Jahr.

Im ersten Schritt muss für alle Mitarbeiter Klarheit über die anzustrebenden Ziele geschaffen werden. Ausgehend von den übergeordneten und langfristigen Firmenzielen müssen möglichst konkrete Schritte zur Erreichung dieser beschrieben werden. Für jeden dieser Schritte muß ein anzustrebendes Ergebnis bekannt sein, das möglichst gemessen werden kann.

Jeder Mitarbeiter muß ohne großen Aufwand in der Lage sein, bei Bedarf überprüfen zu können, ob die anvisierten und ihn betreffenden Ergebnisse erreicht wurden (Beispiele: Arbeitsleistung, monetäre Erfolgsgrößen). Im Idealfall weiß jeder Mitarbeiter, wie und in welchem Maße er zur Erreichung der formulierten Ziele beitragen kann.

Um die Mitarbeiter in die Umsetzung des Aktionsplanes nachhaltig einzubeziehen, sind regelmäßige Besprechungen notwendig, in denen die Zielerreichungsgrade im Vordergrund stehen.

## **Anhang A**

### **Personalwirtschaft**

Gibt es Arbeitsplatzbeschreibungen ?

Gibt es hiervon abgeleitete Beschreibungen der jeweiligen benötigten Kompetenzen ?

Werden diese Kompetenzen bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt ?

Finden Mitarbeitergespräche mit entsprechendem Inhalt statt ?

Entlohnungsformen und -höhe

- monetär

- steuerunschädlich

- Naturalien

- Nutzung von Firmeneigentum

Was wird getan, um das erfolgreiche Personal zu halten ?

## **Anhang B**

### **Finanzen**

Bei Neugründungen: Ermittlung des Kapitalbedarfs

### Umsatzplanung

- für das nächste Jahr: monatlich, evtl. differenziert nach Vertriebswegen bzw. Kundengruppen

- für die darauffolgenden Jahre: vierteljährlich

## Kostenplanung

- Personalkostenplanung (zeitlicher Bezug analog Umsatzplanung); incl. des kalkul. Lohnsatzes, differenziert nach den Lohngruppen im Betrieb
  - Planung der sonstigen variablen Kosten (zeitlicher Bezug analog Umsatzplanung)
  - Gemeinkostenplanung (zeitlicher Bezug analog Umsatzplanung)
- Cash Flow-Planung (zeitlicher Bezug analog Umsatzplanung)
- Liquiditätsplanung (zeitlicher Bezug analog Umsatzplanung)
- Abschreibungsverzeichnis

## **Anhang C**

### **Risiko-Management**

Def. Risiko-Management: Der Prozess des Analysierens und Steuerns von Risiken mit dem Ziel die Häufigkeit, das Ausmaß sowie die Nichtvorhersehbarkeit von finanziellen Verlusten zu reduzieren. Der Businessplan ist ein wichtiges Instrument des Risikomanagements. Er sollte auf die im Anhang C aufgeführten Risiken Bezug nehmen.

Risikomanagement kann dazu beitragen, Über- und Unterversicherung zu vermeiden und Versicherungsprämien auf ein angemessenes Niveau zu reduzieren. Es kann darüber hinaus einem Betrieb dabei helfen, sich auf mögliche Veränderungen in der Volkswirtschaft, im regionalen Markt oder im Betrieb so weit als möglich vorzubereiten.

### Risikoarten

#### Produktionsrisiko:

Das Produktionsrisiko kann für eine hohe Variabilität der Einnahmen sorgen. Dem kann ein Betrieb beispielsweise dadurch zuvorkommen, dass er seine Leistungsangebote diversifiziert.

#### Marktrisiko:

Beispiele für Marktrisiken sind Veränderungen in der Volkswirtschaft, der Branche, im Wettbewerb oder beim eigenen Kundenstamm. Auf derartige Veränderungen kann man sich bis zu einem gewissen Grade einstellen. Die konkreten Auswirkungen solcher Veränderungen können zum Beispiel sein: Preisausschläge, neue Mitbewerber oder demografische Veränderungen beim Kundenstamm. Auch die Niedrigpreisstrategie eines oder mehrere Mitbewerber kann ein gravierendes Marktrisiko sein.

Derartigen Risiken vorzubeugen kann u.a. dadurch geschehen, dass ein solider Marketingplan erstellt wird. Sind darin z.B. fundierte Aussagen zur Preispolitik getroffen worden, wird man sich durch hektische Aktionen der Mitbewerber nicht beeindrucken lassen, sondern an seinem - solide ausgearbeiteten - Kurs festhalten.

Sich ständig aktuell zu informieren, z.B. über solche gesamtwirtschaftliche Veränderungen, die den eigenen Markt unmittelbar beeinflussen (key market drivers), ist eine weitere wichtige Maßnahme, um rechtzeitig reagieren zu können.

**Finanzrisiko:**

Die laufende Analyse aktuell gehaltener Kennzahlen zur Finanzierung verhelfen zur Übersicht.

**Rechtliche Risiken:**

Die betriebseigene Rechtsform, steuerliche Hintergründe, das Vertragsrecht, der Abschluß von Versicherungsverträgen und das Umweltrecht sind beispielhaft genannte Themen, die ein Betriebsleiter in der Regel nur mit Hilfe eines kompetenten Rechts- und Steuerberatungsbüros professionell, d.h. risikomindernd bearbeiten kann.

**Risiken im Personalwesen:**

Unfallverhütung, Haftpflichtrelevante Fragen, das Arbeitsrecht, Mitarbeiterfluktuation etc.

Mit Risiken richtig umgehen:

a) Alternativen zum Abschluß von Versicherungsverträgen:

- welche Risiken sind vermeidbar? Welche sind vorhersehbar?
- Reduzierung der Wahrscheinlichkeit von finanziellen Verlusten, z.B. durch gesundheitliche Vorsorgemaßnahmen, Maßnahmen des Feuerschutzes, Fortbildung in Arbeitssicherheit
- Übertragung des Risikos auf andere Institutionen (außer Versicherungen): z.B. durch das Leasen oder Mieten von Anlagevermögen; z.B. durch das Einbeziehen von Subunternehmern (dabei ist allerdings Sorge dafür zu tragen, dass der Subunternehmer den entsprechenden Versicherungsschutz auch tatsächlich vorweisen kann); z.B. auch dadurch, dass die Risiken aus der Lagerhaltung auf die Lieferanten abgewälzt werden

b) Abschluß von Versicherungsverträgen

## **Literatur:**

[http://www.l-bank.de/cms/content/gruender/business/business.xml?stufe=2&pfad=1,106&nav\\_id=134](http://www.l-bank.de/cms/content/gruender/business/business.xml?stufe=2&pfad=1,106&nav_id=134)

<http://www.b-p-w.de/2005/downloads01.php>

<http://www.businesstown.com/planning/creating.asp>

<http://www.sba.gov/managing/strategicplan/guide.html>

[http://www.brs-inc.com/business\\_plan2.asp](http://www.brs-inc.com/business_plan2.asp)

Software-Übersicht:

<http://businessplan-software.de/>

Verwendete Quellen:

Landscape Business Planning Guide, Jeremy Stark, Cornell University, NY, USA, 2003

Der Businessplan, IHK Düsseldorf

Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (www.b-p-w.de)

<http://www.ueberbrueckungsgeld.de/businessplan/bestellung.shtml>