

Herausgeber:
Georg Pauthner
Hans-Joachim Möbes

Mein Unternehmen

... mehr als das tägliche Geschäft!

**Mit neuen Ideen
zum Erfolg**

*Wo stehe ich?
Was will ich?
Wo will ich hin?*



Widmung

„Carpe diem“

(dt. „Genieße den Tag“ oder wörtlich: „Pflücke den Tag“)
war sein Lebensmotto.

Geboren wurde er in Steinach, der Stadt der LebensART und des Sports im grünen Herzen Deutschlands in Thüringen.

In seinem Geburtsjahr begann mit dem ersten Sputnik-Satelliten das Zeitalter der Raumfahrt. Mit den Römischen Verträgen wurden die entscheidenden Grundlagen für die europäische Einigung gelegt.

Sein Ausbildungsweg: Schule, Berufsausbildung mit Abitur, Instandhaltungsmechaniker, Armee, Auslandsstudium Völkerrecht, Diplomat, Kundenberater, Geschäftsstellenleiter, Regionaldirektor, Selbständiger

Als Hobbys nannte er:

- Berlin und sein wunderschönes Umland erkunden, Kultur, insbesondere Malerei und Plastiken genießen, Wellness, Lesen.
- Im Urlaub Bergwandern, am besten in Südtirol
- und mit seinem Hund Pino herumtollen und versuchen, ihn zu erziehen

Die Rede ist von Raimund Rolfs, dem Gründer der Regionalgruppe Berlin des Berufsverbandes Freelancer International e.V.

Er ist am 22.5.2015 verstorben.

Wir widmen ihm dieses Buch.

Vorwort

von Dr. Georg Pauthner

Sie beabsichtigen, ein Unternehmen zu gründen,

oder

Sie sind bereits Unternehmer oder Freelancer und finden sich in einer der folgenden Gruppen wieder:

- Sie sind fachlich sehr gut positioniert und trotzdem haben Sie „gute“ Gründe Ihre Unternehmung zu hinterfragen. Und Sie haben viele, viele Fragen wegen fehlender Kunden, sinkender Umsätze oder schrumpfender Gewinnmargen ...

oder

- Es geht Ihrem Unternehmen sehr gut. Aber Sie fühlen, dass es noch sehr viel mehr Chancen gibt, und Sie sehen bei Ihrem Unternehmen ziemlich große Potentiale, um neue Ziele anzuvisieren ...

oder

- Sie stufen die derzeitige Positionierung Ihres Unternehmens gut, sehr gut oder gar ausgezeichnet ein. Aber Sie sehen am Horizont gravierende Veränderungen der Randbedingungen, etwa durch Technologiesprünge, Änderungen der Gesetzeslage oder andere (geo-)politische Einflüsse.

Es gibt also viele gute Gründe, sich durch neue Ideen inspirieren zu lassen!

In unserem Buch haben wir Antworten auf typische Fragen zusammengestellt. Wenn Sie unser Buch gelesen haben, dann werden einige (vielleicht sogar viele) Fragen beantwortet sein ...

... aber Sie werden noch auf viele weitere wichtige Fragen gestoßen sein! „Wir“, das sind ein Dutzend Praktiker mit zusammen ein paar Hundert Jahren an Berufserfahrung.

Und „Sie“? Wie sprechen wir Sie an? Die deutsche Sprache ist in vielen Fällen „männlich“. Wenn wir z.B. von den „Unternehmern“ sprechen, sind natürlich auch die Unternehmerinnen angesprochen. Andere machen es ähnlich: Auf der Homepage der Bundeskanzlerin www.bundestkanzlerin.de (!) wird z.B. von den „Bundeskanzlern“ seit 1949 gesprochen und Frau Dr. Merkel ist natürlich eingeschlossen ...

Wir haben lange über die richtige Gliederung diskutiert.

Sollen wir die Themen „klassisch“ gruppieren (Finanzen & Buchhaltung, Management & Controlling, Marketing & Vertrieb, IT & Technik, Personal & Weiterbildung, Recht & Steuern)?

Oder wäre es besser, nach der Standardgliederung eines Businessplans vorzugehen (von der Produkt-Idee bis zur Finanz-Planung)?

Wir haben uns letztlich für eine Reihenfolge entschieden, die wohl für viele Unternehmer als Prioritätsreihenfolge gesehen werden kann:

1. Unternehmensstrategie

(Taktik ohne Strategie ist der Lärm vor der Niederlage)¹

2. Wie komme ich an mein Geld

(das ist doch wohl das Ziel Ihres Unternehmens ...)

3. Kunden,

denn ohne sie geht gar nix (Kunden-Nutzen, Kommunikation, Netzwerke)

4. Grundlegende strategische Überlegungen

(Make or Buy)

5. Innovationsmöglichkeiten durch das und im Internet

(Social Media und SEO)

6. Mögliche Reserven beim „unternehmerischen Handwerk“

(Personal, Finanzen)

7. ... und Murphy nicht vergessen

(Notfallkoffer)

Apropos Reihenfolge: Dieses Buch ist Teil der Buchserie des Verbandes Freelancer International e.V. Es hat bereits drei Vorgänger:

1. Mehr Geschäftserfolg durch Dienstleister²
2. Erfolgsfaktor Mensch im Beruf³
3. Unternehmenserfolg und Gelassenheit⁴

Mehr Informationen finden Sie im Kapitel über Netzwerke (→)

¹ Die Kunst des Krieges Gebundene Ausgabe - 1. Januar 2008 von Sun Tsu (Autor)

² Diethelm Boldt, Petra Kahle (Hrsg.), 2010 abc-Buchverlag Ltd., Tübingen, ISBN 978-3-938453-19-3

³ Diethelm Boldt (Hrsg.), 2011 Jünger Medien Verlag, ISBN 978-3-7664-9687-4

⁴ Diethelm Boldt (Hrsg.), 2013 Jünger Medien + Burckhardthaus-Laetare (Verlag), ISBN 978-3-7664-9929-5

Inhalt

Vorwort

1. **Was, wie, wer, wann? - Ihre Unternehmensstrategie**

Alles Wichtige in einem Bild: Geht das?

Wie gehen Sie bei der Canvas Modellierung vor?

Wo beginnen Sie mit Ihrer Planung?

Was biete ich an – der Wert Ihres Angebots für den Kunden!

Wer sind denn Ihre Kunden?

Wie sehen Ihre Aktivitäten aus, wie generieren Sie Ihre Umsätze?

Die Welt der Zahlen

Grundregeln

Über den Autor Markus Bodenmüller

2. **Warum zahlen Kunden nicht? Wie vermeide ich zukünftige Zahlungsausfälle?**

Auftrags- bzw. Forderungsmanagement

Ungewisse Forderungen vermeiden

Forderungen rechtssicher begründen

Vorsicht Verjährung

Mediation / Schlichtung

Gerichtliche Geltendmachung: Klage oder Mahnverfahren

Handlungsempfehlungen

Über die Autorin Gerhild R. Pförtl

3. Warum sollen die Kunden mein Angebot und mich wählen?

Das Produkt ist das Produkt ist das Produkt. Was biete ich eigentlich an?

Wer sind meine Kunden? Und was kaufen sie wirklich?

Welche Vorteile hat der Kunde durch mein Angebot?

Warum mein Produkt ein Problem lösen muss?

Warum mein Produkt Kundenmehrwert schaffen muss

Warum die Wahl auf mich fällt

Über den Autor Klaus G. Kammermeier

4. Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen oder Selbstständige

Kommunikation kostet - keine Kommunikation wird (oft) teuer

Kommunikation braucht ein Ziel

Kommunikation braucht Organisation und Struktur

Kommunikation mit externen Beratern oder doch besser intern?

Öffentlichkeitsarbeit kostet Zeit und Geld

PR-Agentur oder Einzelberater?

Presse, Internet und soziale Netze

PR wird immer mobiler

Zusammenfassung

Über den Autor Thomas Scharfstädt

5. Wen kennen Sie? Wer kennt Sie? Wer kennt Ihr Angebot?

„Kontakte“ und „Beziehungen“ – (fast) das Gleiche, oder?

Ganz professionell: Wer gibt, gewinnt!

Wie kungelt man in Ihrem Kiez?

Bum, bum, VDBUM – ein Beispiel für einen Branchen-Verband!

Sie wachsen und wachsen – bis Sie reif sind für den BVMW?

Zehn Englein wünsch ich dir ... reicht nicht ein Business Angel?

Alte Liebe rostet nicht! Wissen Sie, was Alumni-Netzwerke sind?

Was machen denn die „Freelancer International e.V.“?

Typisierung von Netzwerken: Ein Versuch

Über den Autor Dr. Georg Pauthner

6. **Make or Buy: „Wer nicht alles weiß, muss auch nicht alles können“**

Das Budget oder „der kalte Stern der Knappheit“

Die drei Budgets des Unternehmers: Leistungsvermögen, Geld und Zeit

Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne ... (H. Hesse)

Und wie geht's jetzt weiter?

Make or buy: Lästige Pflichten

Make or buy: Die Kür

Wozu das Ganze?

Über den Autor Hans-Joachim Möbes

7. **Reputation, Marketing und Netz-Werken im Netz**

Netzwerken auf XING und LinkedIn, in Communities der Kanäle

Ihre Online-Reputation ist kein Selfie

Die Wahl der Kanäle/Plattformen

Vernetzung und Workflow

Über die Autorin Anita Meier

8. **Von der Kunst, bei Google gefunden zu werden!**

Warum das Thema Suchmaschinenoptimierung in Ihre Agenda gehört

Warum Sie jetzt mit Ihrer Webseitenoptimierung beginnen sollten:

Ach ja: Unsere Keywords sind bereits optimiert

Die 3 wichtigsten Säulen Ihrer Webseitenoptimierung

Über schwarze Schafe im SEO Bereich

Bei diesen SEO Angeboten sollten Sie misstrauisch werden:

Hintergrundwissen: „Wir sind von Google zertifiziert“ - Tatsächlich?

So geht's: Mit diesen Fragen stehen Sie auf der sicheren Seite

Was sind sinnvolle Keyword Kombinationen?

So klappt's aber auch wirklich mit einer guten Agentur:

Über den Autor Andreas Kaufmann

9. **Über Solisten, Duette und ganze Ballettgruppen**

Wie viele Hände haben Sie? Zwei, vier, sechs oder noch mehr?

Aufforderung zum Tanz

Die Inszenierung

Tanzstunde / unterstützende Tools

Vortanzen

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr?

Ab Freitag um eins macht jeder seins???

Unternehmensziele, Kundenwünsche, Mitarbeiter:
Ein Bermuda-Dreieck?

Ausblick

Über die Autorin Andrea Scherding

10. **Zahlen, Zahlen, nix als Zahlen - und das soll Spaß machen?**

Der Weg ist das Ziel - aber ohne Ziel gibt es keinen Weg

Finanzplanung - Ihr Navi im Finanzdschungel

Brauchen Sie eine „Unternehmenssteuerung“ für Ihr KMU?

Ein Handvoll Kennzahlen für den Chef - das reicht!

(Zu)viele Zahlensalat für Ihre kleine Firma?

Was darf ich für meinen Auftrag nehmen?

Viel Arbeit und nix bleibt hängen?

Zeit ist Geld! - Dann arbeiten Sie doch weniger!

... und wenn ich neue Wege gehe, wie soll ich das finanzieren?

Über die Autorin Sabine Weigel

11. **Schön ist es auf der Welt zu sein - wenn die Sonne lacht ...**

... nach mir die Sintflut: Wozu brauch ich einen „Notfallkoffer“?

Krankheit? Kein Problem – kann ich mir sowieso nicht leisten!

Vorsorgen? Nein Danke! Es gibt doch Hartz IV....

Wir arbeiten immer zum Nutzen des Kunden – Warum Haftpflicht?

Mit Hartz IV in Rente: Sehen das Ihre Mitarbeiter auch so?

Stellen Sie sich vor: Sie erzielen Gewinn – Wohin mit dem Schotter?

Ich entscheide immer! ...auch im Koma?

Randbemerkung

Über den Autor Jürgen Schanze

Wir danken

Schlusswort

Abbildungsverzeichnis

1 Was, wie, wer, wann? - Ihre Unternehmensstrategie

von Markus Bodenmüller

Strategische Entscheidungen gehören zu den wichtigsten Aktivitäten von Unternehmerinnen und Unternehmern. Bei kleinen Unternehmen werden diese meist aus dem Bauch heraus gefällt. Große Unternehmen haben eine eigene Abteilung dafür.

Canvas, auf Deutsch Leinwand, bietet sich als einfaches, leicht verständliches und vor allem umsetzbares Modell an, um strategische Überlegungen systematisch durchzuführen.

Mit Hilfe des Modells werden alle wichtigen Fragen wie

- die Wertschöpfung bzw. das Angebot**
- die Infrastruktur**
- die Kundenseite**
- und die Finanzen des Unternehmens erhoben, analysiert, zusammenfasst und visualisiert. Das Geschäftsmodell in all seinen Facetten wird sichtbar - wie ein Bild auf einer weißen Leinwand.**

Als Unternehmensberater arbeitet Markus Bodenmüller seit Jahren erfolgreich mit dem Canvas-Modell.

Alles Wichtige in einem Bild: Geht das?

Ein ganzer Businessplan auf einer Seite? Geht nicht.

Es geht doch. Alexander Osterwalder hat das Businessmodell Canvas entwickelt. Er ist freier Autor, Berater des Topmanagements und hat einen speziellen Fokus auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen.⁵ Er entwickelt sie unter Mitwirkung einer ganzen Internet Community⁶ immer weiter.

Canvas ist das englische Wort für Leinwand. Damit wird von Beginn an das Ziel von des Businessmodells Canvas ausgedrückt: Visualisierung eines Geschäftsmodells auf einer Leinwand, um möglichst einfach das Modell auch konzeptionell erfassen zu können.

Das Businessmodell Canvas gliedert sich in neun Bereiche. Jeder Bereich ist von den anderen Bereichen abhängig. Auf der linken Seite der Leinwand sind die drei Bereiche dargestellt, die für den Input stehen, Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen. Zentral in der Mitte wird der Nutzen beschrieben, den das Unternehmen erbringt. Rechts wird die Kundenseite beschrieben mit Kundenkanälen und -beziehungen sowie den zentralen Kundensegmenten. Abgerundet wird das Modell noch durch die Kosten- und Ertragsstruktur.

Ich habe in meiner langen Erfahrung als Gründungsberater viele, umfangreiche und weniger umfangreiche Businesspläne studiert. Ein gutes Geschäftskonzept erkenne ich inzwischen nach wenigen Sätzen. Daher weiß ich auch, dass man jedes Geschäftsmodell auf wesentliche Kernelemente vereinfachen und das Konzept auf eine „Leinwand“ bringen kann.

Aus der Geschäftsidee entsteht der Businessplan, das Geschäftskonzept. Das Canvas-Modell ist ein Werkzeug, das wir dafür benutzen können. Genauso kann man Canvas auch

verwenden, um ein bestehendes Geschäftsmodell zu überprüfen und neue Ansätze zu kreieren.

Wie gehen Sie bei der Canvas Modellierung vor?

Gleich von Beginn an ein guter Rat: Nehmen Sie sich Zeit und bestimmen Sie einen Prozesssteuerer als Dialogpartner, denn die Canvas-Modellierung ist keine Einbahnstraße. Die Entwicklung eines Businessplans als Canvas ist eine iterative Gedankenschleife. Gute Prozesssteuerer helfen Ihnen, Ihre Gedanken zu entknoten, präzise Formulierungen zu entwickeln und Widersprüche aufzudecken.

Die Canvas-Modellierung erfolgt in mehreren Teilschritten. Das Besondere dabei: Mit jedem Schritt durchdenken Sie das Modell neu. Sie gehen zurück zu den Anfängen oder zu einem anderen Punkt in Ihrem Modell. Dann stellen Sie die Beziehungen unter dem neu-en Aspekt in einen anderen Kontext. Dadurch werden alle Aspekte des Geschäftsmodells bedacht und fließen in die Entwicklung eines schlüssigen Konzepts ein.



Abbildung 1 Business Modell Canvas⁷

Am Ende des Planungsprozesses befindet sich alles auf der Leinwand.

Das Geschäftskonzept wird grundsätzlich in folgenden Schritten erstellt:

- Sie analysieren die Ausgangslage.
- Sie beschreiben auf Post-its die wesentlichen Komponenten.
- Sie ordnen die Post-its den einzelnen Bestandteilen von Canvas zu.
- Sie clustern, Sie sortieren und Sie verdichten.

Am Beginn des Konzepts steht das Brainstorming. Sämtliche Gedanken, die mit Ihrem Geschäftsmodell zu tun haben, notieren Sie auf jeweils einem Stück Papier. Alle Papiere heften Sie an die Wand. Was sehen Sie jetzt? Viel Papier,

viele Punkte, die anscheinend nichts miteinander zu tun haben, alles wild durcheinander.

Im nächsten Schritt sichten Sie die einzelnen Zettel und ordnen so Ihre Gedanken. Zu jedem Stichwort hinterfragen Sie die Hintergründe. Was führte Sie zu diesem Stichwort, was wollen Sie damit aussagen und wie hängt dieser Gedanke mit den anderen Gedanken zusammen?

Im nächsten Schritt werden die Stichworte sortiert und sogenannte Cluster (Haufen) gebildet. Sie fassen Ihre Gedanken zusammen, die Sie auf Papier und an die Wand gebracht haben. Dafür benutzen Sie die vier Kernfragen des Canvas-Modells:

- Wie (stellen Sie Ihre Dienstleistungen/ Produkte zur Verfügung)?
- Was (bieten Sie an)?
- Wer (sind Ihre Kunden)?
- Wie viel (kostet das Ganze oder wie viel kommt herein)?

Wenn Sie die Stichworte entsprechend sortiert haben, ist der erste Teil der Canvas-Modellierung fertig gestellt.

Wie stellen Sie Ihr Angebot zur Verfügung?	Was bieten Sie an?	Wer sind Ihre Kunden und wie kommunizieren Sie mit Ihnen
Wie viel kostet Ihr Geschäftsmodell?	Wie viel können Sie einnehmen?	

Abbildung 2 Grundkonzept Business Modell Canvas

Wo beginnen Sie mit Ihrer Planung?

Ich habe Ihnen jetzt die Grundzüge des Canvas-Modells vorgestellt. Wenn Sie Ihren eigenen Canvas Plan machen,

müssen Sie zunächst entscheiden, in welchem Bereich Sie beginnen wollen.

Die meisten Gründer beginnen mit der Frage „Was bieten wir an?“. Das Produkt oder die Dienstleistung steht hier im Fokus des Interesses. Beschreiben Sie in diesem Fall Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt möglichst genau.

Formulieren Sie zusätzlich den Wert Ihres Angebotes. Was glauben Sie, wie viel sind andere Menschen bzw. Ihre Kunden bereit dafür zu bezahlen oder allgemeiner gesagt, welche Gegenleistung können Sie erhalten? Wenn eine kostenlose Dienstleistung im Zentrum Ihres Angebotes steht, dann fragen Sie nach dem damit einhergehenden Mehrwert.

Alternativ können Sie auch mit den Ressourcen oder mit der Infrastruktur, die Ihnen zur Verfügung stehen, beginnen.

Ein Beispiel:

Sie haben in Ihrem Unternehmen noch verschiedene Räume frei. Was wollen Sie mit diesen machen? Auch hier können Sie über Canvas Beziehungen herstellen, bis hin zu dem Produkt oder der Dienstleistung, die dann wertschöpfend für Sie sein werden. Die Räume sind die Infrastruktur für Ihre Geschäftsidee.

Sie können diese Räume Ihren Kunden gegen Entgelt oder kostenfrei, kurz- oder langfristig, befristet oder unbefristet zur Verfügung stellen.

Wie Sie an Ihre (zukünftigen) Kunden herantreten, werden Sie erkennen, wann der Bereich Marketingkanal auszufüllen ist. Dies kann von folgenden Faktoren abhängen: der Konkurrenzsituation, Ihrem Produkt, Ihren Kunden, oder Ihren Ressourcen.

Das ist ein einfaches Beispiel, aber es ist daran sehr gut zu erkennen, wie Canvas funktioniert.

Ich habe viele Gründerinnen und Gründer betreut, die auf der Suche nach einer Idee waren. Sie kamen mit der Frage: „... ich will nicht mehr so weitermachen, was kann ich machen?“. „Was können Sie besonders gut? Wo sind Ihre Stärken? Was haben Sie früher besonders gut gemacht?“, lauten dann in der Regel meine Gegenfragen. Die Fragen zielen in die Bereiche Stärken und Ressourcen. Aus dieser Position entwickeln Sie Ihr Canvas-Modell.

Versuchen Sie es einmal! Je nach Modell, je nach Grundlage und Ausrichtung ergeben sich andere notwendige Schritte und Querbeziehungen.

Für Ihr eigenes Geschäftsmodell beginnen Sie am besten in dem Bereich mit Ihren Überlegungen, in dem Ihre Gedanken bereits am weitesten fortgeschritten sind.

In den folgenden Kapiteln sind Leitfragen zu den einzelnen Segmenten aufgeführt. Halten Sie sich im Brainstorming an die Leitfragen.

Denken Sie daran, Sie können auch jederzeit wieder neu oder anders beginnen. Sie werden bei jeder Gedankenschleife feststellen, dass die Beziehungen jeweils anders sind. Sie benötigen zum Beispiel für unterschiedliche Kundensegmente eine jeweils andere Infrastruktur.

Sie sind erst dann am vorläufigen Ende, wenn Sie das Gefühl haben, alle Aspekte durchdacht zu haben. Dann fühlt sich das von Ihnen erarbeitete Modell gut an - Ihr Bauchgefühl stimmt!

Was biete ich an - der Wert Ihres Angebots für den Kunden!

Was ist Ihr Angebot und welcher Wert steckt dahinter?

Diese Frage steht im Zentrum eines jeden Geschäftsmodells und damit natürlich auch bei Canvas. Sie können Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt kostenlos anbieten, kostenpflichtig oder gegen Leistung. Aber achten Sie immer darauf, welchen Gegenwert Sie von Ihren Kunden erhalten. Grundsätzlich sollten Sie Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistungen möglichst einfach beschreiben.

Zum Wert Ihrer Dienstleistung gehört auch das Thema Kundennutzen und das Wertangebot. Was haben Ihre Kunden davon, wenn sie die beschriebene Leistung in Anspruch nehmen? Welchen Preis sind Ihre Kunden bereit, für Ihre Dienstleistung zu bezahlen?

Formulieren Sie diesen Bereich treffend, plausibel und in sich abgeschlossen.

Beispiel: Im Zentrum der Dienstleistung von Google steht die kostenlose Suchmaschine. Über diese Suchmaschine werden die Kunden akquiriert. Die Kunden geben ihre Daten preis. Das ist die Leistung, die die Kunden bereit sind zu geben.

Die Suchmaschine muss auf der anderen Seite auch mit Daten gefüttert werden. Hier steht die technische Infrastruktur im Vordergrund. Diese Leistung wird von den Nutzern mit Daten und Fakten über ihr Nutzerverhalten erbracht. Aus diesen Daten akquiriert Google bezahlte Werbung und bezahlte Klicks.

Damit hat Google einen kostenlosen Bereich, den alle Menschen nutzen können. Die Nutzer bezahlen allerdings mit Daten, Fakten und geben Google Wissen über ihre Gewohnheiten. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt.