



der perfekte businessplan

für die gastronomie

GEROLD DAWIDOWSKY

MATTHAES

INHALT

Vorwort	5
---------------	---

Grundsätzliches	10
------------------------------	-----------

Was ist ein Businessplan?	10
Sinn und Zweck	10
Nutzen und Vorteile	12
Merkmale und Erwartungen	12
Häufige Fehler	13

So wird's gemacht	14
--------------------------------	-----------

Organisieren Sie sich	14
<i>Ziele formulieren</i>	14
<i>Planen mit »Salamitaktik« und Mind Map</i>	15
<i>Prioritäten setzen</i>	16
<i>Zeitplan aufstellen</i>	16
Dranbleiben lohnt sich.....	17
Wie geht's weiter?	17

Bausteine und Gestaltung.....	19
--------------------------------------	-----------

Mit klarer Form und ansprechender Optik punkten	19
<i>Klar und einfach bleiben</i>	19
<i>Angebot und Preisgestaltung erläutern</i>	20
<i>Wettbewerber und Zielgruppe vorstellen</i>	20
<i>Marketingmaßnahmen beschreiben</i>	20
<i>Finanzplan aufstellen</i>	20
Das Wesentliche gut vorbereitet präsentieren	21
<i>Defizite durch externe Hilfe ausgleichen</i>	21
Übersichtlich gliedern.....	22

Der Businessplan.....	23
------------------------------	-----------

Jetzt geht es los	23
Das Deckblatt	23
Das Inhaltsverzeichnis	27
Der Überblick	29
Die Unternehmerpersönlichkeit.....	33
<i>Kompetenz und Praxis</i>	35
<i>Beruflicher Werdegang</i>	35
<i>Zusatzqualifikationen</i>	36

Unternehmen und Produkte	40
<i>Alleinstellungsmerkmal hervorheben</i>	41
<i>Objekt und Umfeld prüfen</i>	41
<i>Produkte, Anbieter und Preise vergleichen</i>	42
<i>Verkaufspreise ermitteln</i>	43
Die Zielgruppe.....	52
<i>Konzept auf Zielgruppentauglichkeit prüfen</i>	53
Markt- und Wettbewerbssituation	56
<i>Den Markt beobachten</i>	56
<i>Standort und Lage</i>	58
Das Marketingkonzept.....	64
<i>Der Mix macht's</i>	66
<i>Marketingplan ausarbeiten</i>	67
<i>Multiplikatoren aktivieren</i>	69
Die interne Organisation	74
<i>Betriebsorganigramm und Stellenbeschreibung</i>	74
<i>Mitarbeiterprofil anfertigen</i>	82
<i>Mitarbeiterbedarf berechnen</i>	84
<i>Dienstplangestaltung und Arbeitszeitkonto</i>	86
<i>Mitarbeiter auswählen</i>	86
<i>Mitarbeiter weiterbilden</i>	89
<i>Der Personalkostenplan</i>	89
<i>Das Mitarbeiterhandbuch</i>	91
Die Finanzplanung.....	96
<i>Kalkulatorischer Unternehmerlohn</i>	96
<i>Investitionskosten ermitteln</i>	99
<i>Kapitalbedarf in der Gründungsphase</i>	102
<i>Geldgeber finden</i>	104
<i>Der Betriebskostenplan</i>	108
<i>Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung</i>	108
<i>Kennzahlen zur Finanzplanung</i>	119
Die Schlussbemerkung	121
Der Anhang	121
Die Präsentation.....	122
<i>Ohne Fleiß kein Preis</i>	122
<i>Die Vorbereitung</i>	122
<i>Ein paar wichtige Tipps</i>	123
<i>Überzeugend präsentieren</i>	124

Das Bankgespräch	126
Schwierige Branche	126
Überzeugungsarbeit leisten	126
<i>Häufige Ablehnungsgründe für einen Kredit</i>	<i>128</i>
Fördermittel und Zuschüsse	129
Förderprogramme des Bundes und der Länder	129
<i>Existenzgründungsdarlehen</i>	<i>130</i>
<i>Voraussetzungen für eine Förderung</i>	<i>130</i>
Coaching- und Beratungszuschüsse	130
Gründungszuschuss und Einstiegsgeld	131
Genehmigungen, Behörden und Versicherungen	132
Konzession beantragen	132
Kontakt zu den örtlichen Behörden	134
Notwendige Versicherungen	134
Die Gesellschaftsform	136
Was bedeutet GbR, GmbH oder UG?	136
Das Einzelunternehmen	136
Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	136
Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ...	138
<i>GmbH-Variante Unternehmergesellschaft (UG)</i>	<i>140</i>
Die Eröffnung	143
Jetzt geht's los	143
Anhang	147
Informationen zum Thema Existenzgründung	147
Arbeitsmittel	148
Literatur	149
Weiterbildungseinrichtungen	149
Hilfreiche Internetseiten	150
Nachwort	151
Über den Autor	152

BAUSTEINE UND GESTALTUNG

Beschränken Sie sich auf
das Wesentliche!

Mit klarer Form und ansprechender Optik punkten

Ihr Businessplan repräsentiert Ihr Unternehmen und ist oft die erste Informationsquelle für Dritte. Er sollte nicht nur inhaltlich stimmig, sondern auch optisch ansprechend gestaltet sein. Nur die wesentlichen Fakten gehören in Ihren Businessplan. Er sollte sich durch eine klare Gliederung sowie eine einfache und verständliche Ausdrucksweise auszeichnen. Vermeiden Sie lange, verschachtelte Sätze. Der Plan soll dem Leser Ihr Vorhaben nur stichpunktartig erläutern. Der Umfang des Businessplans sollte, je nach Größe des Projekts, zwischen acht und zwanzig Seiten betragen.

Auch die äußere Form ist wichtig. Sie wissen ja: Der erste Eindruck entscheidet! Legen Sie ein einheitliches Seitenformat fest. Dazu gehören sich wiederholende Kopf- und Fußzeilen. Wählen Sie eine gut lesbare, klare und durchgängig gleichbleibende Schriftart und Schriftgröße. Halten Sie diese Formatierungen bei allen Dokumenten und Unterlagen ein und scheuen Sie sich auch hier nicht Hilfe zu holen, wenn Sie Schwierigkeiten mit der Gestaltung haben. Fragen Sie Freunde und Bekannte oder versichern Sie sich der professionellen Hilfe eines Schreibdienstes.

Um Ihren Businessplan angemessen präsentieren zu können, wählen Sie einen ansprechenden Einband aus. Gehen Sie in einen Copyshop und lassen sich Ihr fertiges Werk professionell binden. Welches Layout und welche Bindeform Sie auswählen ist Geschmackssache. Achten Sie dabei auf jeden Fall auf einfache Handhabung. In der Praxis hat sich beispielsweise die Ringbuchform bewährt. Darüber hinaus sollten bei der Ausarbeitung ein paar einfache Prinzipien beachtet werden, die ich Ihnen im Folgenden kurz erläutern möchte.

Klar und einfach bleiben

Der Businessplan sollte eine klare Gliederung haben. Auch dafür ist eine überschaubare optische Aufbereitung von Nutzen. Wichtig ist, am Anfang des Businessplans Ihre Konzeptidee in einer knappen Zusammenfassung vorzustellen. Überzeugen Sie mit Übersichtlichkeit und klarer Struktur.

Angebot und Preisgestaltung erläutern

Verzichten Sie auf allgemeine Ausführungen und unnötige Fachbegriffe. Ihre Erläuterungen sollten vor allem das Neue, das Besondere Ihrer Angebotspalette hervorheben. Geben Sie Kalkulationsbeispiele für Ihre Preisgestaltung und begründen Sie, warum Sie welche Produkte zu welchem Preis anbieten wollen. Ein Auszug aus Ihrer Speisekarte gehört in den Anhang.

Wettbewerber und Zielgruppe vorstellen

Überzeugen Sie darüber hinaus durch eine detaillierte Markt- und Konkurrenzanalyse. Benennen Sie Ihre Mitbewerber und machen Sie auch deutlich, wodurch Sie sich mit Ihrem Konzept von der Konkurrenz abheben.

Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe möglichst genau, begründen Sie die Auswahl Ihres Standortes und erläutern Sie, warum diese Gäste zu Ihnen kommen und wie Sie sie an sich binden werden.

Marketingmaßnahmen beschreiben

Zeigen Sie, mit welchen Werbemitteln Sie Ihre Gäste auf sich aufmerksam machen und immer wieder aufs Neue überraschen wollen. Nutzen Sie dafür die gesamte Bandbreite des Marketing-Spektrums.

Alle Maßnahmen werden in einem Marketingplan zusammengefasst, der ebenfalls Bestandteil des Businessplans ist.

Finanzplan aufstellen

Beziffern Sie Ihren Kapitalbedarf und alle entstehenden Kosten (z. B. für Beratung, Umbau, Ausstattung, Wareneinsatz, Personal). Vergessen Sie den kalkulatorischen Unternehmerlohn nicht – Sie müssen in der Anlaufzeit auch von etwas leben!

Eine Wirtschaftlichkeitsvorschau schafft Transparenz und zeigt Ihre wirtschaftlichen Ziele auf.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Ausarbeitung, holen Sie sich Vergleichszahlen, z. B. bei der Dehoga, und scheuen Sie sich nicht, bei drohenden Problemen professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

gestellt hat. Aufgrund der Arbeitsplatzstruktur des Standortes ist das Kundenpotential nach letzten Erhebungen der IHK für unser Vorhaben mehr als ausreichend. Um unser Publikum zu erreichen, suchen wir als Standort nach einem Objekt in bester Innenstadtlage mit Penthouse- oder Loftcharakter, Parkmöglichkeiten und Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr. Das Angebot für entsprechende Räumlichkeiten ist vorhanden. Beispiele finden Sie im Anhang.

PRAXISBEISPIEL

Unternehmen und Produkte Coffeeshop

Mein Coffeeshop

Neben internationalen Kaffee- und Teespezialitäten finden sich auf der Getränkekarte verschiedene Mineralwasser, Softdrinks und Fruchtsäfte.

Sandwiches, belegte Ciabattas, Bagels, Cookies und Muffins in bester Qualität bilden den Grundstock des Speiseangebots für den kleinen Hunger. Mit Liebe und dem Auge fürs Detail werden alle Produkte frisch zubereitet. Hinzu kommt Hausgemachtes wie Blechkuchen und für den schnellen Mittagstisch auch Suppen mit Baguette. Natürlich gibt es das gesamte Getränke- und Speiseangebot auch »to go«.

Bei der Preisgestaltung orientiere ich mich an marktüblichen Preisen und errechne anhand der Rückwärtskalkulation meinen Soll-Wareneinsatz.

Die Öffnungszeiten sind Montag bis Freitag von 9:00 Uhr bis 20:00 Uhr und samstags von 9:00 bis 18:00 Uhr.

Die Zielgruppe

Die Bedeutung einer klaren Beschreibung der Zielgruppe wird von vielen Gastronomen unterschätzt. Ihr Angebot, Ihr Marketing, das Ambiente Ihres Objektes – einfach alles muss auf diese Zielgruppe abgestimmt sein und permanent optimiert werden.

Die Zeiten, in denen 50 Gerichte auf der unübersichtlichen Speisekarte einen möglichst breiten Gästekreis ansprechen sollten, sind Vergangenheit. Im Gegenteil: Die

klare Konzentration auf einen bestimmten Gästekreis ist heute unerlässlich.

Nehmen Sie sich Zeit, sich mit Ihrer Zielgruppe zu beschäftigen. Eine Frage, die sich Ihnen stellen wird, lautet: Legt mein Angebot bereits meine Zielgruppe fest oder richte ich mein Angebot an meiner Wunschzielgruppe aus?

In beiden Fällen ist es sinnvoll, sich das in der Zukunft eröffnete Gastronomieobjekt bildlich vorzustellen.

Welche Gäste sehen Sie dort sitzen? Beschreiben Sie Ihre zukünftigen Gäste und Umsatzbringer möglichst genau. Unterteilen Sie nach Geschlecht, Alter, Lebensstil, Wohnort, Beruf und Einkommen. Beschreiben Sie auch das Verhalten bezüglich der Freizeitgestaltung.

Machen Sie sich ein möglichst genaues Bild von den Menschen, die Sie zukünftig als Gastgeber empfangen werden. Und fragen Sie sich: »Passen sie wirklich zu mir und ich zu ihnen?«

Konzept auf Zielgruppentauglichkeit prüfen

Fragen Sie Menschen, die Ihrer Ansicht nach Ihrer zukünftigen Zielgruppe entsprechen, nach deren Meinung zu Ihrem Konzept. Auch hier gilt: Nehmen Sie die Rückmeldungen ernst.

Am besten erarbeiten Sie dafür einen Fragebogen. Ein paar Beispiele für relevante Fragen:

- ▶ Wie denken Sie über mein Geschäftsvorhaben?
- ▶ Finden Sie mein Konzept ansprechend? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
- ▶ Finden Sie unser Angebot ansprechend?
- ▶ Was sollte für Sie auf jeden Fall angeboten werden?
- ▶ Was würden Sie anders machen?
- ▶ Welche Wünsche haben Sie an mich als Gastgeber?

Diese Liste lässt sich natürlich beliebig erweitern. Tragen Sie alle Fragen zusammen, die für Sie und Ihr Konzept von Bedeutung sind. Achten Sie aber darauf, dass Sie nicht zu viele Fragen stellen und den Befragten damit überfordern. Lassen Sie sich von den Antworten nicht verunsichern. Niemand kann alles für alle bieten, das muss Ihnen bewusst sein. Aber vielleicht erhalten Sie Anregungen durch die Befragung, und Klarheit darüber, ob Angebot und Zielgruppe übereinstimmen.

Das Konzept von allen
Seiten beleuchten

Versetzen Sie sich in die Lage des Gastes, nutzen Sie Ihre Fantasie und nehmen Sie sich ausreichend Zeit für diesen wichtigen Punkt Ihres Konzeptes.

Schreiben Sie Ihre Vorstellungen vom idealen Gast auf und heften es in Ihrem Businessplan-Ordner ab. Überprüfen Sie dann, ob Zielgruppe und Gastronomiekonzept zusammenpassen.

CHECKLISTE

Checkliste Zielgruppenbestimmung

- Welche Altersgruppe spricht mein Konzept an?
- Besteht ein Bedarf nach meinem Angebot in meiner Zielgruppe?
- Welche Erkenntnisse aus der Befragung der Zielgruppe sind für mich wichtig?
- Habe ich alle wichtigen Umfrageergebnisse im Konzept berücksichtigt?
- Welche Erkenntnisse habe ich auf meiner Fantasiereise in Bezug auf meine Gäste gewonnen?
- Habe ich die Wünsche und Vorstellungen meiner Zielgruppe berücksichtigt?
- Passt der Lebensstil meiner Zielgruppe zum Gastronomiekonzept?
- Habe ich Kaufkraft und Einkommensverhältnisse meiner Zielgruppe bei der Preisgestaltung berücksichtigt?

PRAXISBEISPIEL

Zielgruppe Restaurant

Unsere Gäste

Unsere Gäste sind zwischen 30 und 60 Jahre alt, mit mittlerem bis hohem Bildungsniveau, haben Sinn für einen modernen Lebensstil und Freude am Genuss. Sie schätzen einen gemütlichen, nicht überladenen Wohnstil, treffen sich gern mit Freunden zum Kaffee oder auf ein Glas Wein und gehen sonntags mit der Familie zum Brunch. Sie kommen hauptsächlich aus Lüneburg und der näheren Umgebung.

Unsere Gäste verfügen über ein sicheres Einkommen, sind kulturinteressiert und gönnen sich den Luxus, abends in Gesellschaft essen zu gehen oder Gäste zu bewirten. Dabei lassen sie sich gern von einem Partyservice beliefern.

Checkliste Transparenz im Zahlenteil

- Private Lebenshaltungskosten errechnet?
- Investitionskosten ermittelt?
- Kostenvoranschläge eingeholt?
- Finanzierungsplan erstellt?
- Personalkostenplan aufgestellt?
- Betriebskosten berechnet?
- Preise kalkuliert?
- Plausible Wirtschaftlichkeitsvorschau ausgearbeitet?
- Betriebliche Kennzahlen berücksichtigt?

CHECKLISTE

Kennzahlen zur Finanzplanung

Ob Ihre Planzahlen tatsächlich realistisch sind und dem Branchendurchschnitt entsprechen, lässt sich durch einen Vergleich mit gastronomie- und betriebstypenspezifischen Kennzahlen ermitteln. Dieser Vergleich mit den Durchschnittswerten strukturähnlicher Betriebe bietet wichtige Anhaltspunkte für Ihre Unternehmensplanung und -steuerung.

Bauen Sie sich ein eigenes Kennzahlensystem auf. Im laufenden Betrieb ist anhand der eingepflegten Zahlen ein Soll-Ist-Vergleich möglich. Dieser kann Fehlentwicklungen aufdecken und zeigt, an welcher Stelle Handlungsbedarf besteht, z. B. ob die Personalkosten stimmen oder ob der Wareneinsatz zu hoch ist. Aber auch zur Zielsetzung und zur Zielformulierung sind Kennzahlen hilfreich. Zielvorgaben für Mitarbeiter können so klar und unmissverständlich kommuniziert werden.

Innerhalb des Businessplans sind die bedeutendsten Vergleichszahlen der Wareneinsatz für Speisen und Getränke, die Personalkosten und der Umsatz pro Gast. Interessant sind auch Vergleichswerte wie z.B. der prozentuale Anteil der Pacht- und Miethöhe oder der Energiekostenanteil im Verhältnis zum erbringenden Umsatz.

Die folgenden Zahlenwerte sind allgemein gehalten und stellen nur einen groben Anhaltspunkt dar. Um aussagekräftige Vergleichszahlen für Ihren speziellen Gastronomietyp zu erhalten, empfehle ich Ihnen aktuelle Betriebsvergleichswerte heranzuziehen. Ein z.B. von der DEHOGA

Orientierung an aktuellen Betriebsvergleichswerten

Die wichtigsten Kennzahlen für den Businessplan

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	Gastronomie-Durchschnittswerte	Formel zur Berechnung
Warenkosten Speisen	28–32 %	Warenkosten Speisen : Speisenumsatz x 100
Warenkosten Getränke	18–24 %	Warenkosten Getränke : Getränkeumsatz x 100
Wareneinsatz Gesamt	30 %	Warenkosten Gesamt : Gesamtumsatz x 100
Verhältnis Speisen/Getränke	60/40	Umsatz Speisen : Umsatz Gesamt x 100 Umsatz Getränke : Gesamtumsatz x 100
Personalkosten	30 %	Personalkosten : Gesamtumsatz x 100
Energiekosten	4–6 %	Energiekosten : Gesamtumsatz x 100
Marketing	1–3 %	Marketingkosten : Gesamtumsatz x 100
Versicherungen	1 %	Versicherungskosten : Gesamtumsatz x 100
Verwaltungskosten	4 %	Verwaltungskosten : Gesamtumsatz x 100
Sonstige Betriebskosten	5 %	Sonstige Betriebskosten : Gesamtumsatz x 100
Instandhaltung	1 %	Instandhaltungskosten : Gesamtumsatz x 100
AfA/ GWG	1 %	Kosten AfA/GWG : Gesamtumsatz x 100
Miete/ Pacht	8–12 %	Mietkosten : Gesamtumsatz x 100
Leasing	1 %	Leasingkosten : Gesamtumsatz x 100
Kapitaldienst	1–2 %	Kosten Kapitaldienst : Gesamtumsatz x 100
Umsatz pro Gast	8–14,50 €	Umsatz : Anzahl Gäste = UpG
Betriebsbedingte Kosten	70 %	Betriebsbedingte Kosten Gesamt : Gesamtumsatz x 100
Anlagebedingte Kosten	18–20 %	Anlagebedingte Kosten : Gesamtumsatz x 100
Betriebsergebnis II Gewinn vor Steuern	8–12 %	Betriebsergebnis II : Gesamtumsatz x 100

DIE PRÄSENTATION

Ohne Fleiß kein Preis

Gleichgültig wem Sie Ihren Businessplan vorlegen – bei allen Adressaten steht die Plausibilität Ihres Konzeptes und die Sicherheit des wirtschaftlichen Erfolges Ihrer gastronomischen Idee im Vordergrund.

Sie müssen Ihren Businessplan überzeugend präsentieren, um bei der Agentur für Arbeit Fördermittel zu erhalten, um bei Banken oder Sparkassen einen Investitionskredit zu bekommen, um bei Getränkelieferanten oder Brauereien finanzielle Unterstützung einzuholen oder um private Investoren zu überzeugen.

Deswegen ist die gute Vorbereitung einer solchen Präsentation wichtig. Worauf Sie achten müssen, erfahren Sie im Folgenden.

Die Vorbereitung

Wenn Sie alle Unterlagen komplett zusammengetragen haben und Ihr Businessplan gebunden ist, ist das nächste Ziel, Ihr Vorhaben erfolgreich vorzustellen. Hier muss einiges beachtet werden, denn Ihre Gesprächspartner werden vielleicht mit Wohlwollen, sicher aber mit kritischen Augen auf Sie und Ihr Konzept blicken.

Um Sicherheit zu gewinnen, ist es ratsam ein solches Gespräch vorher mindestens einmal zu proben. Vielleicht haben Sie Freunde oder Bekannte, die bereits Erfahrung mit Präsentationen und Gesprächen dieser Art haben. Holen Sie diese zur Hilfe und gehen Sie einen möglichen Gesprächsverlauf am besten mehrmals durch. Überlegen Sie gemeinsam, an welcher Stelle kritische Fragen gestellt werden könnten, und bereiten Sie überzeugende Antworten vor.

Sie können sich natürlich auch professionelle Hilfe in Form eines Beraters holen, der Sie dann zum Gespräch begleitet.

Gehen Sie am Abend vor einem wichtigen Termin noch einmal die einzelnen Schritte durch, von der Begrüßung bis zum Abschluss. Legen Sie sich die Kleidung bereit, die

der perfekte businessplan für die gastronomie

Für eine erfolgreiche Unternehmensgründung in der Gastronomie ist mehr nötig als eine gute Geschäftsidee. Ein klar konzipierter Businessplan dient nicht nur der Überzeugung von möglichen Geldgebern und anderen Partnern, er ist außerdem ein notwendiges Mittel für die selbstkritische Überprüfung und Vorbereitung des eigenen Vorhabens. Der erfahrene Autor Gerold Dawidowsky erläutert leicht verständlich die Struktur eines perfekten Businessplans und schafft so die unverzichtbare Basis für einen gelungenen Start in die Selbstständigkeit.

Ausführliche Informationen zu:

- ▶ Darstellung von Konzept und Unternehmerpersönlichkeit
- ▶ Zielgruppengdefinierung und optimales Marketingkonzept
- ▶ Interne und finanzielle Organisation
- ▶ Tipps für Präsentation und Bankgespräch
- ▶ Mit hilfreichen Beispielen, Rechnungen und Tabellen zum Download