



Handwerkskammern  
Baden-Württemberg

# Selbstständig im Handwerk



# Kapitel 14: Der Geschäftsplan – durch gute Unterlagen überzeugen

Eine erfolgversprechende Geschäftsidee alleine reicht nicht aus! Um Ihre Idee zu realisieren, benötigen Sie einen detaillierten Fahrplan, der alle wichtigen Faktoren des Vorhabens berücksichtigt und Sie Schritt für Schritt zum Ziel führt. Je nach Umfang des Vorhabens und der Höhe des Finanzierungsbedarfs werden unterschiedliche Anforderungen an den Geschäftsplan gestellt.

Während der Erstellung des Geschäftskonzepts ergeben sich konkrete Fragestellungen und manchmal auch Probleme, die Sie bereits zu diesem Zeitpunkt erkennen und schon während der Planungsphase lösen können. Der schriftlich ausformulierte Businessplan bringt Sie dazu, sich intensiv mit Ihrem Vorhaben und seinen Chancen und Risiken zu beschäftigen. Er hilft Ihnen dabei, zu prüfen, ob Ihre Geschäftsidee funktionieren kann. Je durchdachter Ihr Geschäftsplan ist, desto mehr Stolpersteine werden Sie bereits im Vorfeld aus dem Weg räumen können und desto erfolgreicher wird Ihr Start in die neue Existenz sein.

Holen Sie sich Rat. Besprechen Sie Ihren fertigen Geschäftsplan mit den Beraterinnen und Beratern Ihrer Handwerkskammer. Sie helfen Ihnen dabei, Ihrem Geschäftskonzept den letzten Schliff zu verpassen, und geben eine erste Einschätzung zu Ihrem Vorhaben ab. Erst, wenn Ihre Idee und die Präsentation überzeugen, sollten Sie ein Gespräch mit der Bank zur Beantragung der Finanzierung vereinbaren. Denn nur ein sorgfältig ausgearbeiteter und überzeugender Geschäftsplan kann den Kreditgeber davon überzeugen, in Ihre Idee zu investieren und Ihnen Geld zu leihen.

## Die Form ist entscheidend

### Optik

Der Geschäftsplan soll ordentlich, professionell und mit Sorgfalt erstellt werden. Lassen Sie den Plan von einer außenstehenden Person gegenseitig und dabei auf Verständlichkeit, Vollständigkeit und Rechtschreibfehler prüfen. Ergänzen Sie ihn um ein persönliches Anschreiben und wählen Sie für die Präsentation eine feste Mappe.

### Gliederung und Übersichtlichkeit

Orientieren Sie sich an der unten empfohlenen Gliederung bei der Erstellung Ihres Geschäftsplans. Ordnen Sie den Kapiteln eindeutige Überschriften zu. Wählen Sie eine gut lesbare Schrift und Schriftgröße. Gestalten Sie die Ansicht leserfreundlich und schreiben Sie in kurzen Sätzen.

### Inhalte

Der Text sollte aussagekräftig und gut verständlich formuliert werden. Verwenden Sie eine Sprache und Begriffe, die auch ein Nichtfachmann versteht. Beschränken Sie sich auf die Inhalte, die für die überzeugende Darstellung Ihres Vorhabens relevant sind.

## Gliederung des Geschäftsplans

### 1. Geschäftsidee (Kurzzusammenfassung)

Fassen Sie in diesem ersten Punkt alle wesentlichen Aspekte Ihres Vorhabens, das Sie auf den folgenden Seiten noch ausführlich darstellen, kurz und prägnant zusammen.

Gehen Sie dabei auch auf Ihre Motivation und die Gründe für Ihren Wunsch, sich selbstständig zu machen, ein. Formulieren Sie Ihre Ziele für die ersten drei Jahre nach der Gründung.



#### Tip

Informieren Sie sich bei Ihrer Handwerkskammer oder auf [www.selbststaendig-im-handwerk.de](http://www.selbststaendig-im-handwerk.de) über geeignete Vorlagen zur Erstellung Ihres Geschäftskonzepts. Auch die Banken und Sparkassen bieten geeignete Vorlagen. Verwenden Sie keine vorgefertigten Standard-Textbausteine, jedes Vorhaben ist individuell und sollte auch so präsentiert werden! Bleiben Sie authentisch. Der Plan muss zum Vorhaben und Ihrer Person passen.



#### Tip

Auf die richtige Formulierung kommt es an. Begeistern Sie Ihre Leser gleich zu Beginn. Dann haben sie Lust weiterzulesen und sich mit Ihrem Konzept näher zu beschäftigen, aber bleiben Sie sachlich.

**Tipp**

Mit Leib und Seele Gründer sein!

**Tipp**

Erarbeiten Sie für Ihr Angebot einen konkreten Mehrwert – so überzeugen Sie Ihre Kunden. Zeigen Sie die sich zukünftig ergebenden Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten Ihres Angebots auf.

**Tipp**

Ihre Banken und Sparkassen verfügen über Brancheninformationen sowie regionale Daten, die Sie nutzen können. Finden Sie heraus, was Ihre Konkurrenten anbieten und welche Preise sie verlangen. Das Internet ist eine gute Informationsquelle. Werfen Sie einen Blick in die Broschüre „Betriebsstättenplanung im Handwerk“. Vergewissern Sie sich, dass die Standortkosten ortsüblich bzw. branchenüblich sind.

**2. Unternehmerperson/en**

Ihre potenziellen Geldgeber und Geschäftspartner möchten mehr über den oder die Menschen erfahren, die hinter dem Vorhaben stehen. Sind Sie mit Leidenschaft und Engagement dabei? Überzeugen Sie durch Fachkenntnis und Persönlichkeit? Trauen Sie sich zu, ein Unternehmen zu führen?

Überzeugen Sie Ihre Leser von Ihren persönlichen Qualitäten und Ihrer Eignung als Unternehmer. Fügen Sie dem Anhang außerdem einen tabellarischen Lebenslauf mit Qualifikationsnachweisen und Fotos bei.

**3. Geschäftsidee: Produkt/Leistung/Service**

Beschreiben Sie, mit welchen konkreten Produkten, Leistungen sowie Serviceangeboten Sie auf dem Markt punkten wollen. Arbeiten Sie die Besonderheit Ihres Angebots und den Zusatznutzen für Ihre Kunden heraus. Stellen Sie dar, mit was Sie sich von Ihren Mitbewerbern positiv abheben werden.

Beschreiben Sie sowohl Ihre kurzfristigen als auch langfristigen Unternehmensziele.

**4. Markteinschätzung**

**Kunden:** Definieren und beschreiben Sie Ihre Zielgruppe(n). Wer sind sie? Welche Bedürfnisse und Wünsche haben sie? Wie hoch ist ihre Kaufkraft? Stellen Sie dar, inwieweit das Marktvolumen dieser Zielgruppe für Ihr Vorhaben ausreichend ist.

**Wettbewerb:** Beschreiben Sie, wie sich Ihre Wettbewerbssituation darstellt und welches Preisniveau üblich ist. Nennen Sie Ihre wichtigsten Mitbewerber und analysieren Sie diese nach Preisgefüge, Angebot und Qualität. Stellen Sie Ihr Angebot zum Vergleich und zeigen Sie dabei den Mehrwert Ihres Angebots auf (Konkurrenzanalyse).

**Standort:** Begründen Sie Ihre Standortwahl in Bezug auf Erreichbarkeit für Kunden und Lieferanten sowie Mitarbeiter. Gibt es genügend Kunden im Einzugsgebiet des Standorts? Wie ist die Kaufkraft? Eignen sich die Räume für die Umsetzung Ihres Vorhabens und lassen sie Wachstum zu? Ist Ihr Standort zukunftsfähig? (Umfeld- und Standortanalyse) Wie hoch sind die Standortkosten (Miete, Nebenkosten etc.)? Wie lange läuft der Mietvertrag? Haben Sie ggf. das Recht, für einen Nachmieter zu sorgen? Fügen Sie dem Geschäftskonzept im Anhang den Entwurf des Miet- oder Pachtvertrags bei.

**5. Marketing**

Marketing ist weit mehr als Werbung. Im Marketingmix vereinen sich Produkt und Sortiment, Preis- und Konditionenpolitik, Vertrieb sowie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Gehen Sie in Ihrem Geschäftskonzept auf diese Punkte ein.

**Produkt und Sortiment:** Beschreiben Sie, welche konkreten Produkte und Leistungen Sie bieten und womit Sie sich von Ihren Mitbewerbern abheben. Zeigen Sie die Alleinstellungsmerkmale auf. Dabei kann es sich um einen technischen Aspekt, ein besonderes Serviceangebot, die Verpackung oder die besondere Philosophie handeln, die dahintersteht.

**Preis und Konditionen:** Wie setzt sich Ihr Preis zusammen? Mit welchem Preis wollen Sie auf den Markt gehen? Orientieren Sie sich dabei eher an

einer Hoch- oder Niedrigpreisstrategie? Wo liegt der marktübliche Preis? Sind Sie mit Ihrer Strategie marktfähig? Welche Einkaufs-, Zahlungs- und Lieferkonditionen wollen Sie Ihren Kunden bieten?

Ermitteln Sie den kostendeckenden Preis. Er bildet langfristig die Preisuntergrenze. Ihr Marktpreis muss darüberliegen.

**Vertrieb:** Welches sind die in Ihrer Branche üblichen Vertriebswege? Mit welchen Vertriebswegen und -kanälen wollen Sie Ihre Kunden erreichen? Was passt zu Ihrem Produkt und Ihrer Zielgruppe?

**Werbung und Öffentlichkeitsarbeit:** Welches Werbebudget haben Sie pro Jahr eingeplant? Welche konkreten Maßnahmen werden Sie durchführen (Eröffnungsveranstaltung, Anzeigen, Flyer, Kundenkarten, Fahrzeugwerbung, Firmenkleidung, Kino- und Radiowerbung etc.)? Entscheiden Sie sich für Werbemaßnahmen, die gut zu Ihnen passen und gleichzeitig Ihre Kunden ansprechen.

## 6. Rechtsform und Firmierung

In welcher Rechtsform machen Sie sich selbstständig? Wer wird Einfluss auf die Unternehmensführung haben? Wird Ihr Unternehmen im Handelsregister eingetragen? Welche Geschäftsbezeichnung wählen Sie? Fügen Sie dem Geschäftskonzept im Anhang die Vertragsentwürfe (z. B. Gesellschaftsvertrag, Geschäftsführervertrag etc.) bei.

## 7. Organisation und Mitarbeiter

**Aufbau und Abläufe:** Je größer Ihr Vorhaben, desto früher sollten Sie sich detailliert über Aufbau und Abläufe im Unternehmen Gedanken machen. Beschreiben Sie kurz schriftlich oder anhand eines Organigramms, wie Sie Ihr Unternehmen aufbauen und wer welche Funktionen im Unternehmen abdecken wird. Bei mehreren Gründern ist es interessant zu wissen, wie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt werden sollen. Machen Sie sich auch Gedanken zur Gestaltung der Arbeitsabläufe.

**Mitarbeiter:** Planen Sie Ihren Personalbedarf für den Start und später. Geben Sie an, wie viele Mitarbeiter Sie benötigen (Minijob, Teilzeit, Vollzeit) und welche Qualifikation diese haben. Gehen Sie kurz darauf ein, mit welchen Maßnahmen Sie Mitarbeiter gewinnen werden und wie Sie gute Arbeitskräfte an den Betrieb binden wollen.

## 8. Analyse von Chancen und Risiken

Bewerten Sie die Chancen und Risiken Ihres Vorhabens realistisch. Sprechen Sie Schwächen offen an und erarbeiten Sie eine Gegenstrategie bzw. Argumente, die die mögliche Kritik entkräften können.

## 9. Kapitalbedarfsplan

Führen Sie die geplanten Investitionen mit den voraussichtlichen Kosten auf. Siehe Kapitel 15.

## 10. Finanzierungsplan

Wie viel Eigenmittel können Sie einsetzen? Wie hoch ist Ihr Fremdkapitalbedarf? Welche Belastung ergibt sich in den ersten Jahren der Gründung? Siehe Kapitel 16.

## 11. Rentabilitätsvorschau

In der Rentabilitätsvorschau planen Sie die voraussichtlich erzielbaren Umsätze, die anfallenden Kosten sowie den Gewinn. Sie stellt die Tragfähigkeit des Vorhabens dar. Siehe Kapitel 18.



### Tipp

Lassen Sie sich beraten. Die Handwerkskammer prüft die Zulässigkeit Ihrer Firmierung.



### Tipp

Vor allem zu Beginn kann es sinnvoll sein, mit Kollegen zu kooperieren oder Subunternehmer zu beschäftigen, statt eigenes Personal einzustellen.



### Tipp

Zur Darstellung können Sie die Stärken und Schwächen übersichtlich in einer Tabelle gegenüberstellen.



### Tipp

Planen Sie dabei ausreichend Puffer für Unvorhergesehenes ein.



### Tipp

Achten Sie auf eine ausgewogene fristenkongruente Finanzierung. Je höher die Eigenmittel, desto stabiler die Finanzierung.

**Tipp**

Nutzen Sie die kostenlose Beratung Ihrer Handwerkskammer für die Erstellung Ihrer Rentabilitätsvorschau und Liquiditätsplanung.

**12. Liquiditätsplanung**

In der Liquiditätsplanung stellen Sie Ihren Einzahlungen alle Auszahlungen innerhalb eines Zeitraumes gegenüber. Im Geschäftsplan umfasst dieser Zeitraum in der Regel zwölf Monate. Die Liquiditätsplanung wird von den Förderinstituten, aber auch von den Hausbanken verlangt. Sie weist die Zahlungsfähigkeit und den Bedarf an liquiden Mitteln des Unternehmens aus.

## Muster eines Geschäftsplans

**Zusammenfassung**

Geplant ist die Gründung eines Fachbetriebes für Sanitärinstallation und Heizungsbau durch Marco Sommer in der Rechtsform des Einzelunternehmens. Geplanter Standort ist Musterstadt. Nach fünf Jahren Berufserfahrung in verantwortlicher Position als Meister wurde der Wunsch stärker, ein eigenes Unternehmen zu gründen und eigene Ideen zu verwirklichen. Die Schwerpunkte der Tätigkeit liegen im Umbau und der Renovierung von Bädern, dem Einbau, der Reparatur und Wartung von Heizungsanlagen sowie dem Service und der Instandhaltung von technischen Industrieanlagen. Der Gründer zeichnet sich durch eine hohe Problemlösungskompetenz, Flexibilität und Zuverlässigkeit aus.

**Mittel- und langfristige Ziele**

Nach drei Jahren soll sich der Betrieb als kompetenter Anbieter in Musterstadt etabliert haben. Bis dahin sollen drei Gesellen beschäftigt werden. In circa fünf Jahren soll der Betrieb eine Größe von sieben Mitarbeitern erreicht haben. Der Betrieb soll dann unabhängig von einzelnen Kunden sein.

**Unternehmerperson**

Der Gründer Marco Sommer ist 34 Jahre alt, verheiratet, hat ein Kind. Nach seiner Ausbildung zum Sanitär- und Heizungsbauer bei der Firma Hermann Müller in Musterdorf und der anschließenden Tätigkeit als Geselle hat er vor fünf Jahren die Meisterprüfung zum Installateur- und Heizungsbauermeister absolviert. Seither arbeitet er bei der Firma Franz Fuhrmann in Musterstadt in verantwortlicher Stellung. Er ist dort für Kalkulation, Angebotserstellung und Projektleitung zuständig.

Während dieser Tätigkeit hat er verschiedene Fortbildungen, u. a. zum Gebäudeenergieberater (HWK), absolviert. Erste Führungserfahrung konnte er mit der Leitung eines eigenen Serviceteams sammeln.

**Geschäftsidee**

Der Gründer will sich auf dem Markt mit einem Rundumservice-Betrieb für Heizung, Bad und Sanitär etablieren. Dabei werden den Kunden Leistungen aus einer Hand angeboten. Über Kontakte zu Kollegenbetrieben aus anderen Gewerken und Branchen können weitere Leistungen koordiniert und angeboten werden. Der Kunde hat dabei lediglich einen Ansprechpartner, der sich für ihn um alle Auftragsdetails kümmert.

Dieses Geschäftsmodell ist sowohl für anspruchsvolle Privatkunden als auch Industrie- und Gewerbekunden geeignet, die der Gründer mit seinem Angebot ansprechen wird.

### **Produkt- und Leistungsprogramm**

Die Schwerpunkte der Tätigkeit liegen im Umbau und der Renovierung von Bädern, dem Einbau, der Reparatur und Wartung von Heizungsanlagen, sowie dem Service und der Instandhaltung technischen Industrieanlagen. Zum Leistungsspektrum zählen ferner Solartechnik und Regenwassernutzung.

### **Markteinschätzung**

**Kunden:** Das Unternehmen will vorrangig anspruchsvolle Privatkunden in einem Umkreis von 15 bis 20 km rund um den Standort ansprechen. In Musterstadt und Umgebung existieren etwa 10.000 Haushalte. Musterstadt selbst hat 12.000 Einwohner. Im örtlichen Industriegebiet und den umliegenden Standorten haben sich etwa 80 Gewerbebetriebe angesiedelt.

Konkrete Kontakte bestehen bereits zur Wohnbaugesellschaft Huber GmbH mit einem Bestand von 700 Wohnungseinheiten. Mit der Huber GmbH arbeitet der Gründer bereits seit Jahren vertrauensvoll zusammen. Zu den Architekten Sommer, Keller und Partner und zum Architekturbüro Freud bestehen ebenfalls gute Verbindungen.

Die Maschinenfabrik Knüller sowie das ortsansässige Klinikum stehen bereits in Verhandlungen über Wartungs- und Serviceverträge.

**Wettbewerb:** In dieser Branche herrscht in der Region derzeit ein harter Wettbewerb, der bei größeren Aufträgen teilweise erhebliche Preiszugeständnisse erfordert.

Gute Marktchancen bestehen im Service, in der Wartung, in der Reparatur, im Notdienst. Auch im Umbau und in der Renovierung sind bei guter Beratung und bei qualitativ hochwertiger Leistung auskömmliche Preise möglich.

In Musterstadt sind aktuell noch vier weitere Betriebe dieser Branche ansässig, wovon einer überregional tätig ist. Keiner der Mitbewerber bietet jedoch bis jetzt einen Rundumservice aus einer Hand an.

**Standort:** im Industriegebiet von Musterstadt. In der Gewerbestraße 18 wird eine Fläche mit 150 m<sup>2</sup> Werkstatt, Lager-, Büro- und Sozialräumen angemietet. In der direkten Nachbarschaft des Gebäudes befinden sich ein Getränkemarkt sowie ein Autohaus mit Tankstelle. Dies sorgt für eine hohe Passantenfrequenz. Die monatliche Kaltmiete beträgt 850 Euro. Der Mietvertrag hat eine Laufzeit von fünf Jahren mit der Möglichkeit einer Verlängerung um weitere fünf Jahre.

**Lieferanten:** Der Einkauf soll in erster Linie über den Großhandel erfolgen.

### Marketing

**Produkt und Sortiment:** Das Unternehmen wendet sich zum einen an die Zielgruppe der zahlungskräftigen Privatkunden, an Architekten und Wohnungsbaugesellschaften sowie an Industrie- und Gewerbebetriebe. Um zielgruppenspezifisch als kompetenter Anbieter wahrgenommen zu werden, wird jeder Kundengruppe ein eigenes, individuell auf deren Bedürfnisse zugeschnittenes Produkt- und Leistungsangebot kommuniziert.

**Preis und Konditionen:** Der kostendeckende Stundenverrechnungssatz des Unternehmens liegt laut Kalkulation bei 46,50 Euro. Das örtliche Preisniveau im Privatkundensegment liegt aktuell bei 48,00 Euro. Für den Beginn der Tätigkeit wird der Betrieb mit einem Verrechnungssatz von 47,50 Euro am Markt auftreten.



Das Unternehmen soll durch seine Leistung, nicht aber durch Billigpreise überzeugen. Den Kunden wird die Möglichkeit angeboten, Rechnungen innerhalb von zehn Tagen mit 2 % Skonto zu bezahlen, um den Geldeingang zu beschleunigen und die Liquidität zu schonen. Für Industriekunden sowie die Wohnungsbaugesellschaften wird ein nach Leistung differenzierter Verrechnungssatz angeboten.

**Vertrieb:** Vor allem zu Beginn setzt das Unternehmen auf die Vermittlung durch die bekannten Architekten (indirekter Vertrieb, B2B), um rasch erste eigene Projekte umsetzen zu können und Referenzen zu schaffen.

Die im nächsten Schritt geplanten Mitarbeiter sollen im Vertrieb geschult werden und erhalten für jeden vermittelten Auftrag eine Provision oder Gewinnbeteiligung.

Die Privat- und Gewerbekunden sollen über direkte Vertriebsmaßnahmen angesprochen werden. Außerdem verspricht sich das Unternehmen gute Kontakte über das Netzwerk zu Kollegenbetrieben und die Weiterempfehlung.

**Werbung und Öffentlichkeitsarbeit:** Ein Tag der offenen Tür und eine umfassende Eröffnungswerbung sollen den neuen Betrieb schnellstmöglich bekannt machen. Öffentlichkeitsarbeit erfolgt durch regelmäßige Zeitungswerbung bzw. Anzeigen in den regionalen Gemeindeblättern.

Eine auffällige Außenwerbung am Gebäude und auf den Fahrzeugen sorgt für hohe Wahrnehmung. An den Baustellen werden, wo dies möglich ist, Baustellentafeln oder Werbebanner angebracht. Auch hier wird bei der Wahl des Motivs auf die unterschiedlichen Erwartungen der Zielgruppen geachtet.

**Weitere Maßnahmen:** Eigener Internetauftritt, Visitenkarten, Flyer, Firmenkleidung. In den sozialen Medien wird der Betrieb über einen eigenen Facebook-Account und über Instagram aktiv.



### Rechtsform und Firmierung

Das Unternehmen wird als Einzelunternehmen geführt. Inhaber ist Marco Sommer, Gas- und Wasserinstallateurmeister. Der Betrieb wird am Markt unter der Bezeichnung Marco Sommer, Sanitärfachbetrieb auftreten.

### Organisation und Mitarbeiter

Der Gründer wird voll produktiv im Unternehmen arbeiten und sich zusätzlich um die kaufmännischen Aufgaben und die Unternehmensführung kümmern. Bei den Büroarbeiten wird er durch seine Ehefrau, gelernte Einzelhandelskauffrau, unterstützt. Nach der Anlaufphase wird sie als Halbtagskraft beschäftigt. Außerdem sollen nach heutiger Planung nach etwa sechs Monaten zwei Facharbeiter eingestellt werden. Hierfür kommen zwei ehemalige Kollegen in Betracht.

### Analyse von Chancen und Risiken

**Chancen:** Der Markt im Bereich Umbau und Renovierung sowie Service und Wartung entwickelt sich positiv. Durch die bestehenden Kundenbeziehungen wird die Anlaufphase gering sein. Durch seine Fachkompetenz und Kundenorientierung kann er sich gegenüber zahlreichen anderen Wettbewerbern profilieren. Ein Kleinbetrieb hat nur geringe Fixkosten und eine hohe Effizienz.

**Risiken:** Risiken liegen vor allem in der Unsicherheit der Anlaufphase. Durch die guten und zahlreichen Kundenkontakte und durch die Eröffnungswerbung werden diese Risiken jedoch geringgehalten. Durch die Vereinbarung von Anzahlungen und Abschlagszahlungen und durch ein konsequentes Forderungsmanagement wird das Risiko eines Forderungsausfalls minimiert. Durch sorgfältige Kalkulation, Zeiterfassung und ständige Nachkalkulationen wird das Risiko von verlustbringenden Aufträgen geringgehalten. Eine umfassende Betriebshaftpflichtversicherung schützt gegen die Risiken, die in der Auftragsbearbeitung liegen.

Durch ständigen Soll-Ist-Vergleich der Zahlen der Betriebswirtschaftlichen Auswertung mit den Zahlen der Rentabilitätsvorschau können Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden.

### Sonstiges

Der Existenzgründer wurde durch seinen Steuerberater, Herrn Voss, in Musterstadt sowie die Unternehmensberatung der Handwerkskammer, Frau Maier, beraten.

Musterstadt, Datum

Unterschrift Marco Sommer



#### Informationen

Kapitalbedarfsplan:

Siehe Investitionsplan auf Seite 87

Finanzierungsplan:

Siehe Finanzierungsplan auf den Seiten 88-97

Rentabilitätsvorschau:

Siehe Umsatz- und Ertragsplanung auf den Seiten 102-111

Liquiditätsplan

Siehe Liquiditätsplan auf Seite 115

## Impressum

8. Auflage

**Herausgeber:**

Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg  
Heilbronner Str. 43  
70191 Stuttgart  
Telefon: 0711 1657-0

**Autoren der aktuellen Auflage:**

Ines Bonnaire, Jörg Fuchs, Jürgen Gergely, Gabriele  
Hanisch, Rolf Koch, Stefan Mayer, Nicola Pauls,  
Thomas Rieger, Markus Schweinstetter, Daniel Seeger,  
Anna Teufel, Sylvia Weinhold  
Die Autoren sind Berater bei den Handwerkskammern  
in Baden-Württemberg.

**Redaktion:**

Franz Falk, Stuttgart

**Lektorat:**

Elke Hofmann, Kelttern

**Layout und Satz:**

Holzmann Medien GmbH & Co. KG  
86825 Bad Wörishofen

**Druck:**

primustype Robert Hurler GmbH  
Gutenbergstr. 15  
73274 Notzingen

**Copyright:**

Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg,  
Stuttgart 1995/2002/2004/2008/2010/2015/2021

Die Betriebsberater der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg werden gefördert durch das  
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie  
das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus  
Baden-Württemberg.

Allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird  
auf die Verwendung von unterschiedlichen Sprach-  
formen der Geschlechter verzichtet. Sämtliche  
Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

**Bildnachweise:**

AdobeStock – DANLIN Media GmbH  
AdobeStock – Khaligo  
Falk Heller, [www.argum.com](http://www.argum.com)  
istock.com – leah613  
Manfred Grünwald  
Merle Busch  
STEFFENMÜLLERFOTOGRAFIE  
[www.StefanKeller-Fotografie.de](http://www.StefanKeller-Fotografie.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS

