

## Der Businessplan

# Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg

Schnell änderndes Konsumverhalten, erhöhter Wettbewerb, sinkende Margen und kürzere Produktlebenszyklen: Das heutige Wirtschaftsumfeld stellt Unternehmen auf die Probe und erfordert ein laufendes Überdenken und Adjustieren des Geschäftsmodells sowie eine zielgerichtete strategische Planung, deren Resultate mittels einem geeigneten Management-Instrument erarbeitet und dargestellt werden können. Dieses Instrument ist der Businessplan.

*Pascal O. Stocker*  
*Franco Dorizzi*

Die Chancen eines Unternehmens liegen immer in der Zukunft und nicht in der Vergangenheit, daher kommt der Planung eine besondere Bedeutung zu. Für die entsprechende Planung und aussagekräftige Gestaltung ist der Businessplan das ideale Instrument. Ein Businessplan zeigt der Zielperson das Ziel des Vorhabens auf und beschreibt den Weg zur Zielerreichung. Beide Komponenten – Ziel und Weg – werden so im Businessplan vereint.

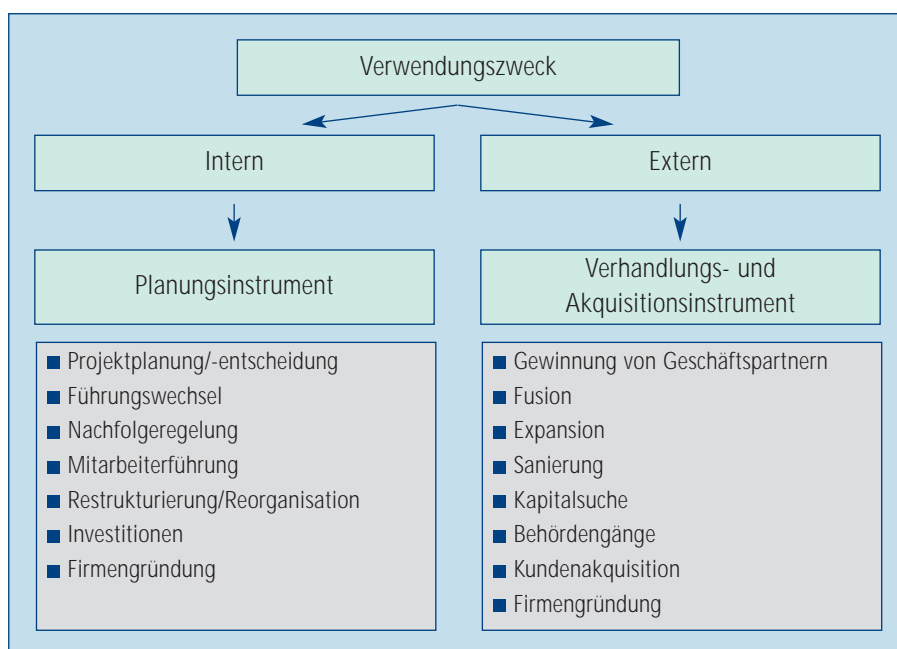
## Chancen und Risiken

Bei der Erstellung eines Businessplans geht es um die detaillierte und strukturierte gedankliche Durchdringung eines Vorhabens. Der Businessplan gibt Auskunft über die Erfolgchancen, die Risiken und den Ressourcenbedarf eines Vorhabens und bildet eine gute Entscheidungsgrundlage. Er motiviert den Unternehmer bzw. die Unternehmerin, sich über die anzu-

strebenden Ziele sowie die Mittel zu deren Erreichung klare Vorstellungen zu machen. Im Weiteren hilft der Businessplan, Geschäftsideen und Projekte wirkungsvoll zu präsentieren und ist somit ein unerlässliches Instrument zur Gewinnung von zukünftigen Geschäftspartnern, seien dies Banken, Investoren, Mitarbeiter oder Lieferanten.

## Breiter Verwendungszweck

Grundsätzlich wird dann ein Businessplan benötigt, wenn Entscheidungsträger vor einem wichtigen Entwicklungsschritt mit grosser Tragweite stehen. Ein profunder Businessplan zeigt die Chancen und Risiken des Vorhabens auf. Anhand des fertigen Dokuments ist der Entscheidungsträger in



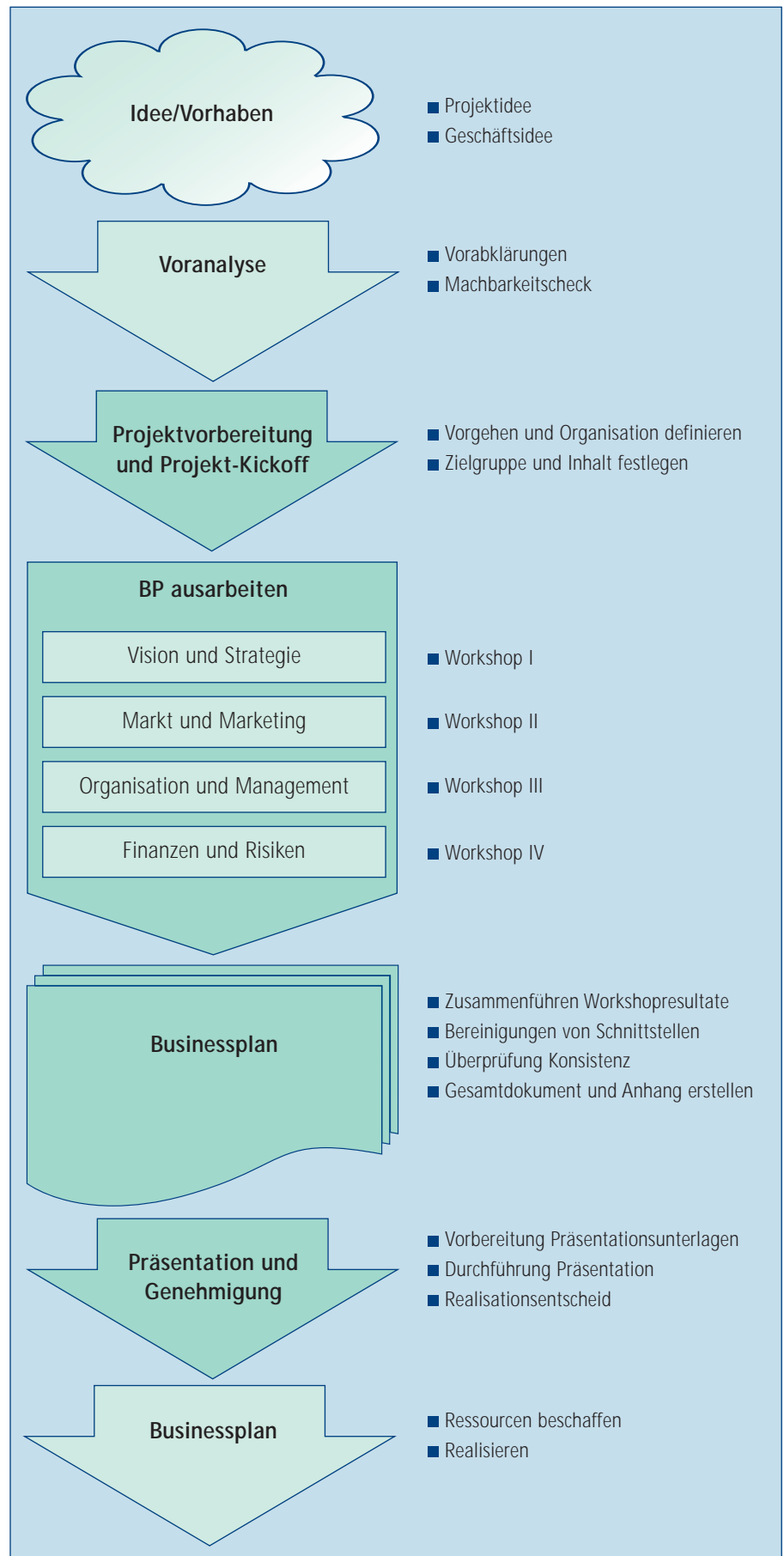
der Lage, einen Entschluss über das weitere Vorgehen zu fassen. Dabei wird der Businessplan als Planungs- und Kommunikationsinstrument breit eingesetzt, wie die grafische Darstellung «Verwendungszweck» aufzeigt.

## Die Zielgruppen

Mit dem Businessplan wird ein im Voraus bestimmtes Ziel verfolgt. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Businessplan exakt auf die Informationsbedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet sein. Denn nur durch eine zielgerichtete Ansprache und abgestimmte Informationen wird die gewünschte Wirkung erzielt. In der Regel richtet sich ein Businessplan an potenzielle Geldgeber und Entscheidungsträger (Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung usw.). Zunehmend wichtiger wird der Businessplan vor allem für den Umgang mit Banken. Für Finanzierungen wird immer öfter ein Businessplan verlangt. Des Weiteren kann sich der Businessplan jedoch auch an involvierte Dritte (Behörden, Lieferanten und sonstige Geschäftspartner) und innerhalb von Unternehmen an Mitarbeiter richten, um ein gemeinsames Verständnis über die Ziele zu erreichen.

## Von der Idee zur Umsetzung

Oft beginnt ein Vorhaben mit einer groben, undurchdachten Idee. Diese Gedanken werden weiterentwickelt und es werden erste Abklärungen getroffen. Wird die Idee als aussichtsreich und umsetzbar erachtet, beginnt die Detailarbeit. Empfehlenswert ist die Bildung eines Projektteams, das die einzelnen Teilkonzepte in modularen Workshops analysiert bzw. erarbeitet: Vision und Strategie, Produkte, Markt und Marketing, Management und Organisation, Finanzen und Risiken. Die Resultate der Workshops werden im Businessplan als Gesamtdokument zusammengefasst.



## Form und Aufbau

Der Businessplan vermittelt vielfach den ersten Eindruck eines Unternehmens. Ein unsauber erarbeiteter Businessplan provoziert schnell die Frage, ob sich die Exponenten tief genug mit ihrer Geschäftsidee auseinandergesetzt haben respektive ob operativ ebenso gearbeitet wird. Der Businessplan ist eine Visitenkarte und somit eine Chance, das Unter-

nehmen gleich zu Beginn von der besten Seite zu präsentieren. Ein wichtiger Punkt bei der Gestaltung des Businessplans ist der Aufbau sowie die Formulierung des Textes. Grundsätzlich hat der Businessplan folgende Kriterien zu erfüllen:

- aussagekräftig
- prägnant
- strukturiert
- verständlich
- kurz
- leserfreundlich
- logisch
- ansprechend

und mit Detailplänen und -analysen im Anhang unterlegt sein. Wie eine mögliche Gliederung des Businessplans nach Kapitel und Inhalt aussehen kann, zeigt die Übersicht im Kasten unten links auf dieser Seite.

## Risiken aufzeigen

Bei der Erarbeitung des Businessplans wird das Vorhaben strukturiert überdacht. Kritische Aspekte können dadurch frühzeitig erkannt und danach detailliert analysiert werden. Es geht somit darum, sich eines Risikos überhaupt bewusst zu werden und sich danach Gedanken über die möglichen Gefahren zu machen, diese zu analysieren und auf Grund des Fazits zu entscheiden, wie mit dem Risiko umgegangen wird. Die bewusste und objektive Auseinandersetzung mit den Risiken weckt das Vertrauen des Entscheidungsträgers.

### Praxistipp

#### Executive Summary

Das Executive Summary sind die wichtigsten Seiten des Businessplans. Bei dessen Erarbeitung sollte man sich vorstellen, man müsse vor einer Gruppe von Entscheidungsträgern sein Vorhaben präsentieren und hätte nur wenige Minuten Zeit. Das Executive Summary entspricht dem Skript des Vortrags!

## Der fundierte Inhalt

Wichtig ist eine fundierte und durchdachte Ausführung der Annahmen, Analysen und Prognosen. Die Resultate müssen für den Entscheidungsträger nachvollziehbar

Kapitel	Inhalt
Executive Summary	Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen auf rund zwei Seiten inkl. Antrag
Unternehmung	Unternehmensgeschichte, heutige Situation, Rechtsform, Besitzverhältnisse, Aussicht
Produkte/Dienstleistungen	Sortiment, Produktzyklus, USP, Innovation, Vergleich mit Konkurrenzprodukten
Vision und Strategie	Vision, Leitbild, strategische Geschäftsfelder, strategische Erfolgspositionen, Umwelt- und Unternehmensanalyse, Strategie
Märkte und Marketing	Marktanalyse inkl. Konkurrenzanalyse, Marketingziele, Marketingstrategie
Management/Organisation	Management, Geschäftsmodell, Wertschöpfungskette, Kernprozesse, Organisation
Finanzen	Finanzplanung, Finanzierungsform, Kennzahlen
Realisierungsfahrplan	grafischer Fahrplan, Meilensteine
Chancen und Risiken	Analyse Chancen und Risiken, Risikohandhabung
Konklusion und Antrag	Konklusion zum Beispiel in Form einer Gesamt-SWOT-Analyse, Formulierung Antrag
Anhang	Planrechnungen, Analysen, Lebensläufe, Abschlüsse, Kennzahlen usw.

### Praxistipp

#### Umgang mit Entscheidungsträgern

Entscheidungsträger und Investoren können eine Menge schlechter Nachrichten hinnehmen, aber sie hassen Überraschungen!

## Seminare

Die auf Unternehmensentwicklung spezialisierte Periscope Vision AG unterstützt etablierte Unternehmen wie auch angehende Neuunternehmer in den Bereichen Beratung, Seminare und betriebswirtschaftliche Services. Das eigens dafür entwickelte Workshopkonzept zur Erstellung eines Businessplans wird an verschiedenen Fachschulen und Fachhochschulen doziert und im Buch «Der Businessplan – von der Idee zur Umsetzung» beschrieben. Die Autoren bieten auch ein Seminar zum Buch an. Die nächsten Businessplan-Seminartermine sind:  
17./18. Juni  
05./06. September (in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie)  
Detaillierte Informationen unter [www.periscope.ch](http://www.periscope.ch).

## Die überzeugende Präsentation

Oft muss der Businessplan einem Entscheidungsgremium präsentiert werden. Dabei ist darauf zu achten, die Formulierungen und Darstellungen auf die Kenntnisse der Zielgruppe abzustimmen. Die Präsentation soll nicht nur Fakten enthalten, sondern auch die rechte Gehirnhälfte der Empfänger ansprechen und konsistente Glaubwürdigkeit in der Zielerreichung vermitteln.

## Fazit

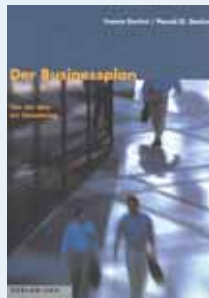
Die richtige Mischung bringt den Erfolg. Der strukturiert und logisch aufgebaute Businessplan geht auf die wichtigen Aspekte für eine Entscheidung ein. Ebenso wichtig wie die fundierten Inhalte sind eine übersichtliche Aufbereitung, eine umfassende Dokumentation im Anhang sowie eine prägnante Präsentation. ■

## Literatur

Der vorliegende Beitrag stammt aus dem Buch «Der Businessplan – von der Idee zur Umsetzung». Dieses praxisnahe Handbuch beschreibt nicht nur, was in einen Businessplan gehört, sondern wie man sich mithilfe von vier aufbauenden Workshops die Inhalte, im Team oder alleine, erarbeiten kann. Die Workshops werden durch Tools, Checklisten, Praxistipps und Arbeitspapiere auf CD-ROM begleitet.

Franco Dorizzi,  
Pascal O. Stocker  
«Der Businessplan» –  
von der Idee zur Umsetzung

1. Auflage 2004  
220 Seiten, broschiert  
inkl. CD-ROM, CHF 58.–  
ISBN 3-286-51261-3  
Bezug: Verlag SKV  
www.verlagskv.ch



## Checkliste

### Erfolgskriterien

- Das Gesamtwerk ist in sich plausibel.
- Die getroffenen Annahmen und Prognosen sind realistisch und mit fundierten Zahlen untermauert.
- Der Businessplan ist strukturiert und übersichtlich aufbereitet.
- Der Businessplan hat eine klare Absicht und stellt einen unmissverständlichen Antrag an den Adressaten dar.
- Die Präsentation ist verständlich und überzeugend.

## Fragen?

Pascal O. Stocker  
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
Partner und Berater  
pascal.stocker@periscope.ch



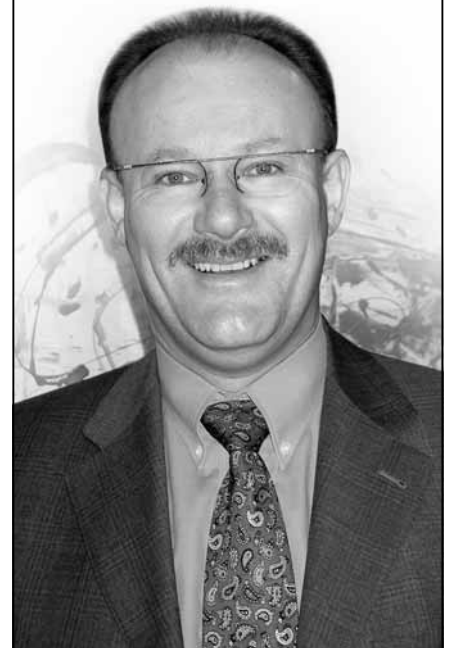
Franco Dorizzi  
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
freischaffender Berater  
franco.dorizzi@periscope.ch



Periscope Vision AG  
Hafenweg 3, 8808 Pfäffikon  
Tel. 055 420 33 11  
www.periscope.ch

**«Zusätzliches  
Geld für Ferien  
und Freizeit  
steht zuoberst  
auf der  
Wunschliste  
unserer  
Mitarbeitenden.»**

Dieter Keil,  
Leiter Personalmanagement RB,  
Raiffeisen Gruppe



**reka:3**  
www.reka.ch

