

Stephan A. Paxmann, Gerhard Fuchs

# **Der unternehmensinterne Businessplan**

Neue Geschäftsmöglichkeiten entdecken,  
präsentieren, durchsetzen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>13</b>
Der Nutzen des Businessplanes . . . . .	15
Was kann mit einem Businessplan geplant werden? . . . . .	16
Erwartungen an dieses Buch . . . . .	17
<b>Methodische Businessplan-Entwicklung</b> . . . . .	<b>--19</b>
Phase 1: Businessplan-Idee entwickeln . . . . .	21
Phase 2: Ausrichtung finden . . . . .	23
Phase 3: Zielgruppen bestimmen . . . . .	24
Phase 4: Rahmenwerk aufsetzen . . . . .	25
Phase 5: Analyse und Dokumentation erstellen . . . . .	26
Phase 6: Zustimmung einholen . . . . .	27
<i>Phase 6a: Interne Kontrolle und Rückmeldung</i> . . . . .	27
<i>Phase 6b: Zustimmung der Zielgruppe</i> . . . . .	28
Phase 7: Businessplan durchführen und präsentieren . . . . .	29
Erfolg ist, was man daraus macht! . . . . .	31
<b>Der erste Schritt zum Businessplan</b> . . . . .	<b>33</b>
Vorbereitung des Übersichtsblattes mit der 6-3-Abstraktion . . . . .	34
Inhaltliche Zusammenstellung des Übersichtsblattes . . . . .	38
Der konkrete Inhalt des Übersichtsblattes . . . . . • • • •	40
Zustimmung einholen . . . . . \	42



SWOT-Analyse. . . . .	86
<i>SWOT-Vorgehensweise und -Regeln.</i> . . . . .	87
<i>SW</i> . . . . .	89
<i>OT-Anwendung</i> . . . . .	89
<i>Ein Vergleich zwischen SWOT- und PEST-Analyse.</i> . . . . .	90
Mindmap. . . . .	91
<i>Mindmap-Vorgehensweise und -Regeln.</i> . . . . .	92
<i>Mindmap-Anwendung.</i> . . . . .	93
Entscheidungsbaum. . . . .	96
<i>Entscheidungsbaum-Vorgehensweise und -Regeln.</i> . . . . .	96
<i>Entscheidungsbaum-Anwendung.</i> . . . . .	97
Gut gefragt ist halb gewonnen. . . . .	98
Das Businessplan-Rahmenwerk festlegen. . . . .	101
Hauptkategorien des Businessplanes. . . . .	102
Die Einzelkapitel des Businessplanes. . . . .	104
Detailplanung der Einzelkapitel eines Businessplanes. . . . .	107
Die ABC-Methode zur Unterstützung der Grobgliederung. . . . .	109
Analyse und Dokumentation. . . . .	113
Executive-Summary. . . . .	114
<i>Der Inhalt.</i> . . . . .	116
<i>Der richtige Stil</i> . . . . .	119
<i>Umfang der Executive-Summary.</i> . . . . .	120
<i>Fehler, die Sie vermeiden sollten.</i> . . . . .	122
Einführung und Überblick in das fachliche Thema. . . . .	125
<i>Grafiken und Diagramme.</i> . . . . .	132
<i>Begriffsdefinitionen.</i> . . . . .	132
<i>Der Anhang.</i> . . . . .	133
Marktumfeld und Zielkunden. . . . .	135
<i>Analyse und Bewertung des Marktes</i> . . . . .	137
<i>Segmentierung des Marktes nach Zielkunden.</i> . . . . .	145
<i>Zugrunde liegende Annahmen.</i> . . . . .	150
Wettbewerber. . . . .	154
<i>Im Zentrum des Interesses.</i> . . . . .	154

<i>Allgemeine Übersicht über Wettbewerber.</i>	155
<i>Servicebasierte Analyse.</i>	158
<i>Klassifizierung der Wettbewerbsausprägung.</i>	162
<i>Notwendige Wettbewerberinformationen im Businessplan.</i>	164
<i>Eine Kurzübersicht und ihre Grenzen.</i>	166
<i>Wettbewerberanalyse im eigenen Unternehmen.</i>	167
Die Value-Proposition	170
<i>Strategischer Nutzen.</i>	172
<i>Kommerzieller Nutzen.</i>	173
<i>Organisatorischer Nutzen.</i>	174
<i>Indirekter Nutzen.</i>	176
<i>Kundennutzen.</i>	177
<i>Die Bedürfnisse regeln die Value-Proposition.</i>	178
<i>Die Formulierung einer Value-Proposition.</i>	179
Positionierung des Themas	182
<i>Die Position in der Unternehmensstruktur.</i>	184
<i>Die Verantwortlichkeiten.</i>	188
<i>Weitere Informationen zum Projektteam.</i>	192
Marketing-und Vertriebsplan	194
<i>Grundlegende Gedanken zum Marketing.</i>	196
<i>Einflussfaktoren zur Marketingplanung.</i>	197
<i>Bestimmung der Marketingziele.</i>	199
<i>Der passende Marketing-Mix.</i>	200
<i>Marketingmaßnahmen.</i>	202
<i>Budgetplanung.</i>	205
<i>Erfolgskontrolle.</i>	207
<i>Vertriebsstruktur.</i>	209
Mögliche Anwendungsbeispiele	213
<i>Beschreibung der Beispiele.</i>	216
Finanzübersicht	218
<i>Schritt 1: Was wird an Mitteln benötigt?.</i>	221
<i>Schritt 2: Wie werden die Mittel eingesetzt?.</i>	224
<i>Schritt 3: Wann werden die Mittel benötigt?.</i>	226
<i>Schritt 4: Die Rentabilität des Vorhabens.</i>	226
<i>Schritt 5-.Die finanziellen Annahmen.</i>	231

Weitere Vorgehensweise . . . . .	233
<i>Der Aktivitätenplan.</i> . . . . .	235
<i>Die Dokumentation der Aktivitäten im Businessplan</i> . . . . .	239
<i>Die Zeitplanung.</i> . . . . .	241
<i>Ablaufdarstellung in Phasen.</i> . . . . .	244
<i>Nähere Beschreibung der ersten Schritte.</i> . . . . .	246
Risiken . . . . .	248
<i>Risiken identifizieren.</i> . . . . .	249
<i>Risiken klassifizieren.</i> . . . . .	254
<i>Notwendige Maßnahmen bestimmen.</i> . . . . .	256
<i>Risiken kontrollieren.</i> . . . . .	257
<i>Risikobeschreibung im Businessplan.</i> . . . . .	257
Alternativen . . . . .	261
<i>Beschreibung der Alternativen.</i> . . . . .	264
Kritische Erfolgsfaktoren . . . . .	269
<b>Der Business-Case</b> . . . . .	<b>273</b>
Die Ausgangslage der Finanzplanung . . . . .	275
<i>Die Macht der Zahlen.</i> . . . . .	275
<i>Annahmen treffen.</i> . . . . .	276
Die Finanzziele des Vorhabens . . . . .	279
Übersicht über die Business-Case-Berechnung . . . . .	281
<i>Der Investitionsbedarf.</i> . . . . .	284
<i>Die Einnahmenseite.</i> . . . . .	293
<i>Der Liquiditätsplan.</i> . . . . .	300
<i>Cash-Flow-Berechnungen.</i> . . . . .	304
<i>EVA.</i> . . . . .	309
<i>Weitere Kennzahlen.</i> . . . . .	311
<i>Indirekte Erträge im Business-Case.</i> . . . . .	318
<b>Zustimmung einholen.</b> . . . . .	<b>323</b>
Qualitätskontrolle . . . . .	324
Präsentation des Businessplanes . . . . .	328
Das Anschreiben zum Businessplan . . . . .	332

Der Zeitplan zur Zustimmung. . . . .	333
<i>Die Abgabe des Businessplanes.</i> . . . . .	333
<i>Die erwartete Rückmeldung.</i> . . . . .	335
<i>Die erste Rückfrage.</i> . . . . .	336
<i>Das vertiefende Gespräch.</i> . . . . .	336
<i>Die offizielle Zustimmung.</i> . . . . .	338
<b>Businessplan durchführen und präsentieren.</b> . . . . .	342
Der Businessplan als Grundlage zur Durchführung. . . . .	343
Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser. . . . .	347
<i>Ziele festlegen.</i> . . . . .	349
<i>Die Zielkontrolle.</i> . . . . .	350
<i>Die Ist-Soll-Darstellung.</i> . . . . .	351
Die Ist-Soll-Analyse und das Risiko. . . . .	353
Die Präsentation des Erfolges. . . . .	355
<b>Erfolgsfaktoren</b> . . . . .	359
Der Businessplan ist keine One-Man-Show. . . . .	360
Auf die Unterstützung kommt es an. . . . .	361
Lügen haben kurze Beine. . . . .	362
Große Sorgen am Anfang, kleine Sorgen am Ende. . . . .	363
Case-Studies und Erfahrungsberichte. . . . .	364
Sagen Sie, was Sie wirklich wollen. . . . .	364
Der Schreibstil des Businessplanes. . . . .	365
Technische Unterstützung. . . . .	366
Softwareprogramme für den Businessplan. . . . .	366
Externe Berater. . . . .	367
Der rechtliche Aspekt eines Businessplanes. . . . .	368
<i>Patente.</i> . . . . .	370
<i>Marken.</i> . . . . .	370
<i>Designs.</i> . . . . .	371
<i>Betriebsgeheimnisse.</i> . . . . .	371

<i>Die Kommerzialisierung von Rechten</i> . . . . .		372
<i>Das Fernabsatzgesetz</i> .....	3	72
<b>Businessplan-Entwicklungstechnik</b> . . . . .		<b>375</b>
Das Arbeitsblatt zur Entwicklungstechnik . . . . .		376
Die Standard-Entwicklungstechnik im Überblick . . . . .		377
Entwicklungstechnik mit Checklisten . . . . .		379
Die individuelle Entwicklungstechnik . . . . .		391
<b>Danksagung</b> . . . . .		<b>393</b>
<b>Literatur</b> . . . . .		<b>394</b>