

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Einleitung</b> . . . . .                                          | 13 |
| Der Nutzen des Businessplanes . . . . .                              | 15 |
| Was kann mit einem Businessplan geplant werden? . . . . .            | 16 |
| Erwartungen an dieses Buch . . . . .                                 | 17 |
| <br><b>Methodische Businessplan-Entwicklung</b> . . . . .            | 19 |
| 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 |
| <br><b>Der erste Schritt zum Businessplan</b> . . . . .              | 33 |
| Vorbereitung des Übersichtsblattes mit der 6-3-Abstraktion . . . . . | 34 |
| Inhaltliche Zusammenstellung des Übersichtsblattes . . . . .         | 38 |
| Der konkrete Inhalt des Übersichtsblattes . . . . .                  | 40 |
| Zustimmung einholen . . . . .                                        | 42 |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Ausrichtung des Businessplanes – Das Ziel ist wichtig!</b> . . . . . | 46 |
| Thematisches Ziel eines Businessplanes (WAS) . . . . .                  | 47 |
| <i>Strategische Ausrichtung</i> . . . . .                               | 48 |
| <i>Interne Neu-/Ausgründung</i> . . . . .                               | 49 |
| <i>Finanzierung</i> . . . . .                                           | 51 |
| <i>Fachliche Ausarbeitung</i> . . . . .                                 | 52 |
| Bestimmung der Zielgruppe (WER) . . . . .                               | 53 |
| <i>Unternehmensführung und Executives</i> . . . . .                     | 54 |
| <i>Banken und externe Geldgeber</i> . . . . .                           | 55 |
| <i>Unternehmensinterne Sponsoren</i> . . . . .                          | 56 |
| <i>Projektteams</i> . . . . .                                           | 57 |
| Zeitplanung . . . . .                                                   | 58 |
| <br><b>Methoden zur Wissenserhebung und -darstellung</b> . . . . .      | 62 |
| Wissen aus eigenen Unterlagen . . . . .                                 | 63 |
| Wissen aus öffentlichen Quellen . . . . .                               | 64 |
| Brainstorming . . . . .                                                 | 66 |
| <i>Brainstorming-Ansatz</i> . . . . .                                   | 67 |
| <i>Brainstorming-Vorgehensweise und -Regeln</i> . . . . .               | 68 |
| Fragebogen . . . . .                                                    | 70 |
| <i>Fragebogen-Vorgehensweise und -Regeln</i> . . . . .                  | 71 |
| <i>Die Erstellung des Fragebogens</i> . . . . .                         | 72 |
| Delphi-Methode . . . . .                                                | 74 |
| <i>Delphi-Vorgehensweise und -Regeln</i> . . . . .                      | 75 |
| <i>Anwendung der Delphi-Methode</i> . . . . .                           | 76 |
| Workshops . . . . .                                                     | 77 |
| <i>Workshop-Vorgehensweise und -Regeln</i> . . . . .                    | 77 |
| <i>Anwendung von Workshops</i> . . . . .                                | 79 |
| Interviews . . . . .                                                    | 79 |
| <i>Interview-Vorgehensweise und -Regeln</i> . . . . .                   | 80 |
| <i>Anwendung von Interviews</i> . . . . .                               | 81 |
| PEST-Analyse . . . . .                                                  | 82 |
| <i>PEST-Vorgehensweise und -Regeln</i> . . . . .                        | 83 |
| <i>PEST-Einflussfaktoren</i> . . . . .                                  | 84 |

|                                                                |         |
|----------------------------------------------------------------|---------|
| SWOT-Analyse . . . . .                                         | 86      |
| <i>SWOT-Vorgehensweise und -Regeln</i> . . . . .               | 87      |
| <i>SWOT-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> . . . . .  | 97      |
| <i>Entscheidungsbaum-Anwendung</i> . . . . .                   | 98      |
| Gut gefragt ist halb gewonnen . . . . .                        | 99      |
| <br><b>Das Businessplan-Rahmenwerk festlegen</b> . . . . .     | <br>102 |
| Hauptkategorien des Businessplanes . . . . .                   | 103     |
| Die Einzelkapitel des Businessplanes . . . . .                 | 105     |
| Detailplanung der Einzelkapitel eines Businessplanes . . . . . | 108     |
| Die ABC-Methode zur Unterstützung der Grobgliederung . . . . . | 110     |
| <br><b>Analyse und Dokumentation</b> . . . . .                 | <br>114 |
| Executive-Summary . . . . .                                    | 115     |
| <i>Der Inhalt</i> . . . . .                                    | 117     |
| <i>Der richtige Stil</i> . . . . .                             | 120     |
| <i>Umfang der Executive-Summary</i> . . . . .                  | 121     |
| <i>Fehler, die Sie vermeiden sollten</i> . . . . .             | 123     |
| Einführung und Überblick in das fachliche Thema . . . . .      | 126     |
| <i>Grafiken und Diagramme</i> . . . . .                        | 133     |
| <i>Begriffsdefinitionen</i> . . . . .                          | 133     |
| <i>Der Anhang</i> . . . . .                                    | 134     |
| Marktumfeld und Zielkunden . . . . .                           | 136     |
| <i>Analyse und Bewertung des Marktes</i> . . . . .             | 138     |
| <i>Segmentierung des Marktes nach Zielkunden</i> . . . . .     | 148     |
| <i>Zugrunde liegende Annahmen</i> . . . . .                    | 153     |
| Wettbewerber . . . . .                                         | 156     |
| <i>Im Zentrum des Interesses</i> . . . . .                     | 157     |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Allgemeine Übersicht über Wettbewerber</i> . . . . .               | 158 |
| <i>Servicebasierte Analyse</i> . . . . .                              | 160 |
| <i>Klassifizierung der Wettbewerbsausprägung</i> . . . . .            | 165 |
| <i>Notwendige Wettbewerberinformationen im Businessplan</i> . . . . . | 167 |
| <i>Eine Kurzübersicht und ihre Grenzen</i> . . . . .                  | 169 |
| <i>Wettbewerberanalyse im eigenen Unternehmen</i> . . . . .           | 170 |
| <b>Die Value-Proposition</b> . . . . .                                | 172 |
| <i>Strategischer Nutzen</i> . . . . .                                 | 174 |
| <i>Kommerzieller Nutzen</i> . . . . .                                 | 176 |
| <i>Organisatorischer Nutzen</i> . . . . .                             | 177 |
| <i>Indirekter Nutzen</i> . . . . .                                    | 179 |
| <i>Kundennutzen</i> . . . . .                                         | 180 |
| <i>Die Bedürfnisse regeln die Value-Proposition</i> . . . . .         | 181 |
| <i>Die Formulierung einer Value-Proposition</i> . . . . .             | 182 |
| <b>Positionierung des Themas</b> . . . . .                            | 185 |
| <i>Die Position in der Unternehmensstruktur</i> . . . . .             | 186 |
| <i>Die Verantwortlichkeiten</i> . . . . .                             | 191 |
| <i>Weitere Informationen zum Projektteam</i> . . . . .                | 195 |
| <b>Marketing- und Vertriebsplan</b> . . . . .                         | 197 |
| <i>Grundlegende Gedanken zum Marketing</i> . . . . .                  | 199 |
| <i>Einflussfaktoren zur Marketingplanung</i> . . . . .                | 200 |
| <i>Bestimmung der Marketingziele</i> . . . . .                        | 202 |
| <i>Der passende Marketing-Mix</i> . . . . .                           | 203 |
| <i>Marketingmaßnahmen</i> . . . . .                                   | 205 |
| <i>Budgetplanung</i> . . . . .                                        | 208 |
| <i>Erfolgskontrolle</i> . . . . .                                     | 210 |
| <i>Vertriebsstruktur</i> . . . . .                                    | 212 |
| <b>Mögliche Anwendungsbeispiele</b> . . . . .                         | 216 |
| <i>Beschreibung der Beispiele</i> . . . . .                           | 219 |
| <b>Finanzübersicht</b> . . . . .                                      | 221 |
| <i>Schritt 1: Was wird an Mitteln benötigt?</i> . . . . .             | 224 |
| <i>Schritt 2: Wie werden die Mittel eingesetzt?</i> . . . . .         | 227 |
| <i>Schritt 3: Wann werden die Mittel benötigt?</i> . . . . .          | 229 |
| <i>Schritt 4: Die Rentabilität des Vorhabens</i> . . . . .            | 229 |
| <i>Schritt 5: Die finanziellen Annahmen</i> . . . . .                 | 234 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Weitere Vorgehensweise . . . . .                                   | 236 |
| <i>Der Aktivitätenplan</i> . . . . .                               | 238 |
| <i>Die Dokumentation der Aktivitäten im Businessplan</i> . . . . . | 242 |
| <i>Die Zeitplanung</i> . . . . .                                   | 244 |
| <i>Ablaufdarstellung in Phasen</i> . . . . .                       | 247 |
| <i>Nähere Beschreibung der ersten Schritte</i> . . . . .           | 249 |
| Risiken . . . . .                                                  | 251 |
| <i>Risiken identifizieren</i> . . . . .                            | 252 |
| <i>Risiken klassifizieren</i> . . . . .                            | 257 |
| <i>Notwendige Maßnahmen bestimmen</i> . . . . .                    | 259 |
| <i>Risiken kontrollieren</i> . . . . .                             | 260 |
| <i>Risikobeschreibung im Businessplan</i> . . . . .                | 260 |
| Alternativen . . . . .                                             | 264 |
| <i>Beschreibung der Alternativen</i> . . . . .                     | 267 |
| Kritische Erfolgsfaktoren . . . . .                                | 272 |
| <b>Der Business-Case</b> . . . . .                                 | 276 |
| Die Ausgangslage der Finanzplanung . . . . .                       | 278 |
| <i>Die Macht der Zahlen</i> . . . . .                              | 278 |
| <i>Annahmen treffen</i> . . . . .                                  | 280 |
| Die Finanzziele des Vorhabens . . . . .                            | 282 |
| Übersicht über die Business-Case-Berechnung . . . . .              | 285 |
| <i>Der Investitionsbedarf</i> . . . . .                            | 287 |
| <i>Die Einnahmenseite</i> . . . . .                                | 296 |
| <i>Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)</i> . . . . .             | 302 |
| <i>Der Liquiditätsplan</i> . . . . .                               | 304 |
| <i>Kennzahlen</i> . . . . .                                        | 308 |
| <i>Indirekte Erträge im Business-Case</i> . . . . .                | 315 |
| <b>Zustimmung einholen</b> . . . . .                               | 318 |
| Qualitätskontrolle . . . . .                                       | 319 |
| Präsentation des Businessplanes . . . . .                          | 323 |
| Das Anschreiben zum Businessplan . . . . .                         | 327 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Der Zeitplan zur Zustimmung . . . . .                      | 328 |
| <i>Die Abgabe des Businessplanes</i> . . . . .             | 328 |
| <i>Die erwartete Rückmeldung</i> . . . . .                 | 330 |
| <i>Die erste Rückfrage</i> . . . . .                       | 330 |
| <i>Das vertiefende Gespräch</i> . . . . .                  | 331 |
| <i>Die offizielle Zustimmung</i> . . . . .                 | 333 |
| <b>Businessplan durchführen und präsentieren</b> . . . . . | 337 |
| Der Businessplan als Grundlage zur Durchführung . . . . .  | 338 |
| Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser . . . . .         | 342 |
| <i>Ziele festlegen</i> . . . . .                           | 344 |
| <i>Die Zielkontrolle</i> . . . . .                         | 345 |
| <i>Die Ist-Soll-Darstellung</i> . . . . .                  | 346 |
| Die Ist-Soll-Analyse und das Risiko . . . . .              | 348 |
| Die Präsentation des Erfolges . . . . .                    | 350 |
| <b>Erfolgsfaktoren</b> . . . . .                           | 354 |
| Der Businessplan ist keine One-Man-Show . . . . .          | 355 |
| Auf die Unterstützung kommt es an . . . . .                | 356 |
| Lügen haben kurze Beine . . . . .                          | 357 |
| Große Sorgen am Anfang, kleine Sorgen am Ende . . . . .    | 358 |
| Case-Studies und Erfahrungsberichte . . . . .              | 359 |
| Sagen Sie, was Sie wirklich wollen . . . . .               | 359 |
| Der Schreibstil des Businessplanes . . . . .               | 360 |
| Technische Unterstützung . . . . .                         | 361 |
| Softwareprogramme für den Businessplan . . . . .           | 361 |
| Externe Berater . . . . .                                  | 362 |
| Der rechtliche Aspekt eines Businessplanes . . . . .       | 363 |
| <i>Patente</i> . . . . .                                   | 365 |
| <i>Marken</i> . . . . .                                    | 365 |
| <i>Designs</i> . . . . .                                   | 366 |
| <i>Betriebsgeheimnisse</i> . . . . .                       | 366 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| <i>Die Kommerzialisierung von Rechten</i> . . . . .     | 367 |
| <i>Das Fernabsatzgesetz</i> . . . . .                   | 367 |
| <b>Businessplan-Entwicklungstechnik</b> . . . . .       | 370 |
| Das Arbeitsblatt zur Entwicklungstechnik . . . . .      | 371 |
| Die Standard-Entwicklungstechnik im Überblick . . . . . | 372 |
| Entwicklungstechnik mit Checklisten . . . . .           | 374 |
| Die individuelle Entwicklungstechnik . . . . .          | 386 |
| <b>Danksagung</b> . . . . .                             | 388 |
| <b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .                   | 389 |