

# Businessplan professionell

## Von der Vision zur Operationalisierung

von

Martin Heger  
Michael P. Schermann  
Klaus Volcic

UNIVERSITÄT  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

L\*nde  
*international*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	11
Tabellenverzeichnis.....	15
Verzeichnis der Beispiele für das Unternehmen MTI.....	17
Abkürzungsverzeichnis.....	19
<b>TeilA: Strategische Planung.....</b>	<b>21</b>
1. Grundlagen.....	21
2. Strategische Analyse.....	25
2.1 Umfeldanalyse.....	26
2.1.1 Marktanalyse und -abgrenzung.....	27
2.1.2 Analyse des globalen Umfelds.....	28
2.1.2.1 Politische Faktoren.....	28
2.1.2.2 Wirtschaftliche Faktoren.....	29
2.1.2.3 Gesellschaftliche und ökologische Faktoren.....	30
2.1.2.4 Technologische Faktoren.....	32
2.1.2.5 Bewertung.....	33
2.1.3 Stakeholderanalyse.....	36
2.1.4 Branchen-AVettbewerbsanalyse.....	41
2.1.4.1 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen.....	42
2.1.4.2 Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	42
2.1.4.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten.....	43
2.1.4.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer.....	43
2.1.4.5 Druck durch Substitutionsprodukte.....	44
2.1.5 Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren.....	46
2.1.6 Unternehmensanalyse.....	47
2.1.6.1 Stärken-Schwächen-Analyse.....	47
2.1.6.2 SWOT-Analyse.....	49
2.1.6.3 Potenzialanalyse.....	51
2.1.7 Vision.....	53
2.1.8 Mission.....	54
2.1.9 Leitbild.....	55
3. Strategiekonzeption.....	56
3.1 Geschäftsstrategien nach Porter.....	56
3.1.1 Strategie der Kosten fuhrerschaft.....	57
3.1.2 Differenzierungsstrategie.....	59
3.1.3 Nischenstrategie.....	62
3.2 Wachstumsstrategien.....	63
3.2.1 Intensives Wachstum.....	63
3.2.2 Integratives Wachstum.....	64
3.2.3 Di verifiziertes Wachstum.....	65
3.3 Marktanteils-Marktwachstumsmatrix (BCG-Matrix).....	65
3.3.1 Einführung.....	65

3.3.2	Produktlebenszykluskonzept.....	65
3.3.2.1	Einführungsphase.....	66
3.3.2.2	Wachstumsphase.....	67
3.3.2.3	Reifephase.....	67
3.3.2.4	Sättigungsphase.....	68
3.3.3	Erstellung der BCG-Matrix.....	68
3.4	STP-Marketing.....	72
3.4.1	Marktsegmentierung.....	73
3.4.1.1	Null-Segmentierung.....	73
3.4.1.2	Segmentbildung.....	73
3.4.1.3	Nischenbildung.....	74
3.4.1.4	Atomische Segmentierung.....	74
3.4.2	Zielmarktbestimmung.....	75
3.4.3	Positionierung.....	75
3.5	Marketing-Mix.....	77
3.5.1	Product (Produktpolitik).....	78
3.5.1.1	Produkttypologien.....	79
3.5.1.2	Produktmix/Produktlinien.....	79
3.5.2	Price (Preispolitik).....	80
3.5.3	Place (Distributionspolitik).....	82
3.5.4	Promotion (Kommunikationspolitik).....	83
3.5.5	Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings.....	84
3.5.5.1	People.....	88
3.5.5.2	Physical Evidence.....	88
3.5.5.3	Processes.....	88
4.	Strategieumsetzung.....	90
4.1	Ausgewählte Instrumente der Strategieumsetzung.....	91
4.2	Balanced Scorecard.....	92
4.2.1	Grundlagen der Balanced Scorecard.....	92
4.2.1.1	Perspektiven.....	93
4.2.1.1.1	Finanzperspektive.....	93
4.2.1.1.2	Kundenperspektive.....	94
4.2.1.1.3	Interne Prozessperspektive.....	94
4.2.1.1.4	Lern- und Entwicklungsperspektive.....	94
4.2.1.2	Strategische Zusammenhänge.....	96
4.2.1.2.1	Ursache-Wirkungsketlen.....	96
4.2.1.2.2	Früh- und Spätindikatoren.....	98
4.2.1.3	Die Balanced Scorecard als Grundlage der operativen Planung.....	98
4.2.1.4	Kritische Würdigung der Balanced Scorecard.....	99
4.2.1.5	Praxisorientierte Balanced Scorecard nach BATCON.....	100
5.	Strategiekontrolle.....	110
5.1	Begriffsabgrenzung.....	110
5.2	Strategische Frühaufklärung.....	112
5.2.1	Ausgewählte Frühaufklärungssysteme.....	112
5.2.2	Mögliche Indikatoren des Frühaufklärungssystems.....	113

<b>Teil B: Operative Planung</b> .....	<b>115</b>
1. Grundlagen der operativen Planung.....	116
1.1 Begriffe.....	116
1.1.1 Budget.....	116
1.1.2 Budgetierung.....	117
1.1.2.1 Zeithorizont der Budgetierung.....	117
1.1.2.2 Charakter der Budgetentstehung.....	118
1.1.2.3 Zentralisationsgrad der Budgetentstehung.....	118
1.2 Historische Entwicklung der Budgetierung.....	119
1.3 Strategiegerechte Budgetierung.....	120
1.4 Das integrierte Unternehmensbudget.....	121
1.4.1 Grundlagen.....	121
1.4.2 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und Leistungsbudget.....	122
1.4.3 Plan-Kapitalflussrechnung.....	123
1.4.4 Plan-Bilanz.....	125
1.4.5 Zusammenhänge innerhalb der integrierten Planung.....	127
1.5 Ausgewählte Modelle der Budgetierung.....	129
1.5.1 „Klassische“ Budgetierung.....	130
1.5.1.1 Beschreibung des Konzepts.....	130
1.5.1.2 Kritische Würdigung des Konzepts.....	131
1.5.2 Better Budgeting/Advanced Budgeting.....	132
1.5.2.1 Beschreibung der Konzepte.....	132
1.5.2.2 Kritische Würdigung der Konzepte.....	133
1.5.3 Beyond Budgeting.....	134
1.5.3.1 Beschreibung des Konzepts.....	134
1.5.3.2 Kritische Würdigung des Konzepts.....	135
2. Gegenüberstellung der Budgetierungsmethoden hinsichtlich der Eignung für das Unternehmen MTI Management Training Institut GmbH.....	136
2.1 Spezielle Anforderungen an die Budgetierungsmethode von MTI.....	137
2.1.1 Anforderungen im Rahmen der Prognosefunktion.....	138
2.1.2 Anforderungen im Rahmen der Koordinationsfunktion.....	139
2.1.3 Anforderungen im Rahmen der Motivationsfunktion.....	139
2.2 „Klassische“ Budgetierung.....	140
2.2.1 Vor- und Nachteile der Anwendung im Unternehmen MTI.....	140
2.2.2 Beurteilung der Eignung für das Unternehmen MTI unter besonderer Berücksichtigung der Strategie.....	140
2.3 Better Budgeting/Advanced Budgeting.....	141
2.3.1 Vor- und Nachteile der Anwendung im Unternehmen MTI.....	141
2.3.2 Beurteilung der Eignung für das Unternehmen MTI unter besonderer Berücksichtigung der Strategie.....	141
2.4 Beyond Budgeting.....	142
2.4.1 Vor- und Nachteile der Anwendung im Unternehmen MTI.....	142
2.4.2 Beurteilung der Eignung für das Unternehmen MTI unter besonderer Berücksichtigung der Strategie.....	143

3. Erstellung eines strategiegerechten integrierten Unternehmensbudgets am Beispiel des Unternehmens MTI.....	145
3.1 Zusammenfassung der Ausgangssituation.....	145
3.2 Ableitung eines taktisches Aktionsprogramms auf Basis der BSC.....	145
3.3 Budgetprozess am Beispiel des Unternehmens MTI.....	150
3.3.1 Entwicklung und Kommunikation von Budgetrichtlinien.....	151
3.3.2 Aufstellen der Teilbudgets.....	151
3.3.3 Budgetabstimmung und Budgetverhandlung.....	154
3.3.4 Budgetprüfung und Budgetkonsolidierung.....	159
3.3.5 Genehmigung und Vorgabe.....	184
3.3.6 Kontrolle und Abweichungsanalyse.....	184
4. Operative Planung - ein Fazit.....	185
TeilC: Der professionelle Businessplan für Start-up-Unternehmen.....	187
1. Aufgaben des Businessplans.....	187
2. Bestandteile eines professionellen Businessplans.....	187
2.1 Management Summary.....	188
2.2 Beschreibung des Geschäftsmodells.....	189
2.3 Beschreibung des Unternehmens.....	189
2.4 Vorstellung des Unternehmers bzw. des Teams.....	191
2.5 Management und Organisation.....	191
2.6 Ziele und Strategien des Unternehmens.....	192
2.7 Produkte/Dienstleistungen.....	192
2.8 Beschreibung des Markts und Marktsegmentierung.....	193
2.9 Beschreibung des Wettbewerbs.....	194
2.10 Marketingkonzept.....	194
2.11 Finanzplanung, Kennzahlen und Finanzierungsvorhaben.....	195
2.12 Anhang.....	196
3. Beispiel eines Businessplans für ein Start-up-Unternehmen.....	196
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	229