

Haufe Ratgeber plus

Mein Businessplan

Bearbeitet von
Uwe Herzberg

6. Auflage 2010 2010. Taschenbuch. 199 S. Paperback
ISBN 978 3 648 00338 1

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Was ist ein Businessplan?

Wozu soll ein Businessplan eigentlich gut sein? Handelt es sich dabei lediglich um eine Formsache, oder kann er einem Unternehmen tatsächlich Nutzen bringen?

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- was genau ein Businessplan ist,
- aus welchen Elementen er besteht,
- wann, wozu und für wen Sie ihn erstellen und
- was in welcher Form darin festgehalten werden sollte.

Die Checkliste am Ende des Kapitels kann Ihnen als Gedächtnisstütze bei der Erstellung Ihres eigenen Businessplans dienen. Mit ihrer Hilfe können Sie schließlich überprüfen, ob er alle geforderten Kriterien erfüllt.

Bevor wir an die Ausarbeitung eines Businessplans gehen, sehen wir uns zunächst an, was ein Businessplan genau ist, mit welchem Ziel und für wen wir ihn schreiben und was er für unser Unternehmen leisten kann.

Wesentliche Elemente eines Businessplans

„To do business“ heißt „Geschäfte machen“. In der trockenen Definition ist ein Businessplan das schriftliche Konzept für alle geschäftlichen Aspekte eines Projekts oder Unternehmens für den Planungszeitraum.

Sie können einen Businessplan sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für einen Teilbereich verfassen, zum Beispiel für eine Filiale, eine Produktgruppe oder ein einzelnes Produkt. Er wird für die Gründung, Reorganisation, Neuausrichtung oder Jahresplanung von Unternehmen geschrieben, für die Markteinführung von Produkten oder die Eröffnung neuer Filialen.

Jedem Businessplan liegt eine Idee zugrunde – für ein neues oder neuartiges Produkt, ein neues Geschäftsmodell, ein neues Unternehmen, oder ganz einfach ein neues Ziel, etwa den Marktanteil eines Produkts oder den Umsatz des Unternehmens im nächsten Geschäftsjahr zu erhöhen.

Im Businessplan wird außer der Idee bzw. dem Ziel auch deren Umsetzung in die Realität und die dazu erforderlichen Abläufe beschrieben: Das ist dann die „Story“. Vervollständigt wird der Businessplan durch einen Finanzplan, der die finanziellen Auswirkungen und Notwendigkeiten beschreibt.

Für die Erstellung des Businessplans müssen Sie sich als Autor die notwendigen Zahlen, Fakten und Informationen im Unternehmen oder außerhalb beschaffen. Nach Fertigstellung wird der Plan den relevanten Entscheidungsträgern des Unternehmens vorgestellt, besprochen, gegebenenfalls geändert und verabschiedet.

Nach der Verabschiedung sollten Sie den Businessplan allen Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich machen, die zu seiner Umsetzung beitragen sollen. Er ist dann der offizielle, verbindliche Leitfaden für die Vorgehensweise aller Abteilungen des Unternehmens.

Er ist damit auch Grundlage für die detaillierte betriebswirtschaftliche Planung des Unternehmens oder des betroffenen Unternehmensbereichs. Diese Planung ist ihrerseits unabdingbare Voraussetzung für jegliche Art von Controlling.

Das im Businessplan dargestellte Geschäftskonzept liefert auch die Basis für Ihre Gespräche mit Banken, Investoren, Analysten, Schlüsselkunden etc. Der Businessplan hat damit eine zentrale Funktion im Unternehmen: Ausrichtung von Mitarbeitern und Geschäftspartnern auf ein Ziel, Vorgabe des Weges, Erfolgskontrolle der Teiletappen. In dieser Funktion und Wirkung gibt es keine Alternative zum Businessplan.

Da der Businessplan das Konzept für die Realisierung einer Idee ist, liegt der Schwerpunkt naturgemäß weniger in akribisch zusammengestellten Zahlen als in der Würdigung der kritischen Erfolgsfaktoren. Diese sind, je nach Thema des Plans, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteile, strategischer Fokus, Management-Team etc.

Trotzdem wollen wir natürlich wissen, ob man aus der Idee Geld machen kann, und welche Größenordnung Umsatz bzw. Gewinn haben werden. Deshalb benötigen Sie neben dem konzeptionellen, qualitativen Teil, der Story, auch einen quantitativen Teil im Businessplan – den Finanzplan.

Der quantitative Teil soll die finanziellen Dimensionen des Konzepts darstellen. Eine Genauigkeit bis zur dritten Stelle nach dem Komma wird dabei nicht benötigt; dies wäre auch unglaubwürdig, da zum Zeitpunkt der ersten Planung noch zahlreiche Unwägbarkeiten vorhanden sind, die mit dem Näherkommen des Markteintritts nach und nach verschwinden – oder manchmal auch erst danach.

Woraus besteht der Businessplan?

- Marketingkonzept mit Produkten/Dienstleistungen, direkten Kosten, Absatzmengen, Verkaufspreisen und Marketing-Budget,
- Beschreibung der Organisation und des Geschäftssystems,
- Budgets/indirekte Kosten,
- Investitionen und Kapitalbedarf,
- Finanzplan mit projektiver GuV, Liquidität und Bilanz.

Je nach Thema des Plans müssen Sie Inhalt und Schwerpunkte der Einzel-elemente an die zu beschreibende Situation anpassen: Für die Bewertung z. B. der Einführung eines neuen Produkts in einem Markenartikel-Unternehmen ist die projektive Konzernbilanz meist irrelevant. Ebenso wenig müssen Sie in diesem Fall auf eine bestehende Verkaufsorganisation eingehen, die dieses Produkt auf die gleiche Art verkaufen wird wie alle anderen, oder auf die Qualifikation des Management-Teams. Im Gegensatz dazu wären alle diese Punkte im Fall einer Neugründung von erheblicher Bedeutung.

Warum und für wen sollte ich einen Businessplan schreiben?

Die Formulierung eines Businessplans zwingt Sie dazu, ein Konzept vollständig zu durchdenken, fokussiert den Blick und zeigt gegebenenfalls die Notwendigkeit frühzeitiger Entscheidungen. Offensichtliche Wissenslücken, zum Beispiel über den Markt, Wettbewerber oder Konkurrenzprodukte können Sie dann noch vor der Umsetzungsphase des Plans schließen, das zusätzliche Wissen in das Konzept einarbeiten und es so optimieren. Möglicherweise finden Sie sogar konzeptionelle Schief lagen grundsätzlicher Natur – ein erkennbarer Flop in der Konzeptionsphase hat geringere Konsequenzen als eine echte Bauchlandung.

Die für den Finanzteil des Plans erforderliche Quantifizierung des Konzepts gibt Ihnen einen Überblick über notwendige Investitionen, über die Entwicklung von Cashflow und Profitabilität des Projekts und damit den Kapitalbedarf. So können Sie rechtzeitig für eine ausreichende Ausstattung mit Kapital sorgen oder alternativ das Projekt an die finanziellen Gegebenheiten anpassen. Je eher dies geschieht, desto besser – und billiger.

Auch bei der Kapitalbeschaffung hilft der Businessplan. Eine griffige Story, untermauert mit glaubwürdigen Zahlen, wird eine Bank oder einen Investor eher überzeugen, als wenn die Fakten scheinbarweise und lückenhaft nach und nach auf den Tisch kommen. Das gilt natürlich auch ge-

genüber der Unternehmensleitung, die das Projekt absegnen und Geld dafür bereitstellen soll.

Der verabschiedete Plan sollte dann nicht geheim gehalten, sondern allen Beteiligten vorgestellt und zugänglich gemacht werden. Das Wissen um die angestrebten Ziele und die einzuschlagende Richtung verhindert nicht nur weitgehend potenzielles Fehlverhalten aufgrund von Unkenntnis, sondern motiviert zusätzlich und erhöht die persönliche Identifikation mit dem Projekt: Jeder weiß, warum und wofür er etwas tut oder tun muss.

Darüber hinaus kann der Erfolg des Plans für jeden Schritt und jede Phase nachvollzogen werden, und bei Abweichungen der Realität des Markts vom Plan können Sie Letzteren korrigieren: Der Businessplan ist damit Ausgangspunkt und Basis für jedes Controlling-System.

„To be in control“ heißt, etwas unter Kontrolle zu halten, im Griff zu haben – im Gegensatz zu „out of control“, wenn die Dinge im negativen Sinne ihren Lauf nehmen, ohne eigene Einflussnahme. „Controlling“ soll Ihnen dabei helfen, die geschäftliche Entwicklung Ihres Unternehmens im Griff zu behalten und zu steuern.

Was hat ein Businessplan mit Controlling zu tun?

Bei der Planung des Geschäfts im Businessplan geht man von der eigenen Intuition, von erwarteten Ereignissen und von in die Zukunft projizierten Trends der Vergangenheit aus. Da wir weder die Zukunft vorhersagen können noch die Reaktionen von Marktteilnehmern, weicht die Realität von jeder Planung in unterschiedlichem Ausmaß ab. Die Abweichung nimmt im Allgemeinen mit fortschreitender zeitlicher Entfernung vom Planungszeitpunkt zu.

Wird die Abweichung zu groß und man erkennt sie nicht bzw. erkennt sie und unternimmt nichts dagegen – vielleicht weil man die Konsequenzen unterschätzt –, kann es böse Überraschungen geben wie in dem Sprichwort: „Das Unternehmen ist pleite, ohne es zu merken.“

Gegen solche Überraschungen, aber auch bei dem einfachen Bemühen, das eigene Geschäft unter Kontrolle zu behalten, helfen Ihnen Controlling-Systeme. Jede Art von Controlling besteht aus den vier Stufen Planung, Soll-Ist-Vergleich, Abweichungs-Analyse und Kurskorrektur. Die hier ge-

meinte Planung ist die detaillierte betriebswirtschaftliche Planung des Unternehmens bzw. des Bereichs, für den ein Controlling aufgebaut wird. Diese Planung basiert auf den Konzepten Ihres Businessplans.

Wesentliche Abweichungen werden dann auf ihre Ursachen hin untersucht. Diese machen unter Umständen eine Korrektur der Planung erforderlich, um den neuen Gegebenheiten Rechnung zu tragen und weiteren Überraschungen möglichst zu entgehen. In besonders gravierenden Fällen können sogar konzeptionelle Änderungen notwendig werden, d. h. der Businessplan muss umgeschrieben werden.

Hier sehen wir die Verknüpfung von Businessplan und Controlling: Jedes sinnvolle Controlling benötigt als Ausgangspunkt einen Businessplan, und jeder Businessplan benötigt ein Controlling, um das Konzept zum Markterfolg zu führen. Ein Controlling-System kann in jedem Unternehmen in unterschiedlicher Breite und Tiefe aufgebaut werden. Der Businessplan ist der Schlüssel dazu.

Wann sollte ein Businessplan geschrieben werden?

Wir haben gesehen, dass das Arbeiten mit Businessplänen eine Reihe von Vorteilen bietet: In der Kommunikation des Unternehmens nach innen und außen, bei der Kapitalbeschaffung, der Motivation von Mitarbeitern, beim Aufbau und Unterhalt eines Controlling-Systems – ich will sie nicht alle wiederholen.

Diese Vorteile allein sollten Ihnen eigentlich schon genügen, sich die Mühe zu machen, einen ständig aktualisierten Businessplan mindestens für das Gesamtunternehmen zu unterhalten, in größeren Unternehmen auch für die Teilbereiche. Die regelmäßige Aktualisierung zwingt Sie automatisch dazu, über Verbesserungen des Ist-Zustands nachzudenken, auch wenn gerade alles gut läuft – was ein weiterer Vorteil ist. Außerdem liegen Ihnen dann aktuelle Konzepte und Planzahlen stets griffbereit vor und Sie müssen sie nicht erst bei plötzlich auftretendem Bedarf unter Zeitdruck erstellen. Ein solcher Businessplan ist leider bei vielen Unternehmen nicht vorhanden.

Wie schafft man den Einstieg in die Businessplan-Kultur, ohne das Unternehmen für mehrere Monate zu schließen und nur Businesspläne zu

schreiben? Welche sind die wichtigsten Einzelanlässe für einen Businessplan, die Sie als Einstiegspunkt nutzen können?

Im Mittelpunkt stehen meist Fragen der Finanzierung ...

zum Beispiel, um

- die Genehmigung des Managements für die Einführung eines neuen Produkts zu erhalten,
- einen Investor für eine Kapitalerhöhung zu gewinnen,
- die Hausbank von der Notwendigkeit eines weiteren Kredits zu überzeugen,
- Mittel einer öffentlichen Förderstelle zu erhalten,

... oder Fragen der Reorganisation ...

wie zum Beispiel

- wesentliche Änderungen interner Abläufe und Strukturen,
- Neuausrichtung des Gesamtunternehmens,

... oder eine Kombination aus beidem ...

zum Beispiel für Sanierungsfälle oder Diversifikations-Konzepte. Ganz besonders wichtig ist der Businessplan bei einer Unternehmensgründung.

Hat man bei einigen dieser Gelegenheiten die Vorzüge der Arbeit mit professionellen Businessplänen im eigenen Unternehmen erfahren, kann man darauf aufbauend die Businessplan-Methode schrittweise auf weitere Teilbereiche und schließlich das ganze Unternehmen ausweiten.

Gesetzliche Anforderungen

Wesentlich für den Unternehmensbereich sind die Insolvenzordnung (InsO) vom 01.01.99 und das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 01.05.98.

Mit dem KonTraG will der Gesetzgeber die wachsende Zahl von Insolvenzen eindämmen. Häufige Ursachen für diese Insolvenzen sind letztlich eine zu niedrige Eigenkapitaldecke, zu geringe Margen und die zunehmende Zahl von Forderungsausfällen. Ein großer Teil der Unternehmen hätte aber gerettet werden können, wenn die Konsequenzen aus den Mängeln rechtzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet worden wären – die eigentliche Ursache war also mangelndes Controlling bzw. das Versäumnis der Geschäftsleitung, ein solches Instrument rechtzeitig einzuführen und zu nutzen. Das KonTraG soll die Geschäftsleitungen dazu bringen, ein solches Risiko-Management in ihren Unternehmen einzuführen.

Die jetzt gültige Insolvenzordnung hat gegenüber dem vorhergehenden Konkursrecht die Sanierung des in Schwierigkeiten geratenen Unternehmens zum Ziel und nicht dessen Zerschlagung mit nachfolgender bestmöglicher Entschädigung der Gläubiger.

Beide Gesetze ergänzen einander in der Zielsetzung und machen in den Unternehmen eine für viele neuartige Dokumentation erforderlich, im Prinzip nach der Businessplan-Methode, sowie den Aufbau eines Controlling-Systems.

- Mit der „drohenden Zahlungsunfähigkeit“ schafft die InsO einen weiteren Insolvenzgrund neben Überschuldung und Illiquidität. Mit diesem zusätzlichen Grund ist nur der Schuldner antragsberechtigt. Damit soll ein gewisser Schutz vor einer zu schnellen Aktivität der Gläubiger geschaffen und dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, möglichst frühzeitig einen Sanierungsplan zu erarbeiten. Die drohende Zahlungsunfähigkeit ist allerdings nur dann feststellbar, wenn ein Finanzplan vorliegt.
- Zur weiteren Unterstützung der Zielsetzung schränkt die InsO die Gläubigerrechte im Insolvenzfall ein. Zum Beispiel darf der Gläubiger nicht mehr vorab Sicherheiten aus dem Unternehmensvermögen herauslösen. Dies wirkt sich auf die Vergabe und Verlängerung von Krediten aus.

So hat das Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen ab 07.07.98 alle Kreditinstitute angewiesen, bei Vergabe von Krediten ab 250.000 Euro außer den testierten Jahresabschlüssen zusätzliche aktuelle Unterlagen

über Liquidität, Substanz und Unternehmenserfolg anzufordern, das heißt einen Finanzplan.

- Das KonTraG fordert für Aktiengesellschaften, dass der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen hat, „... damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 AktG), mit anderen Worten, ein Controlling-System einzuführen. Ausdrücklich vorgeschrieben ist dies nur für Aktiengesellschaften. Der Gesetzgeber geht allerdings davon aus, dass die „Neuregelung Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen hat“, also z. B. auch GmbHs entsprechend ihrer Größe dazu bringt, ein adäquates Risiko-Management einzurichten.

Zusammenfassend wird in der aktuellen gesetzlichen Situation von jedem Unternehmen die Einrichtung eines adäquaten Risiko-Managements erwartet. Für viele ist es sogar zwingend vorgeschrieben. Zentraler Teil des Risiko-Managements sind sowohl bei den gesetzlichen als auch den Anforderungen der Banken die Punkte Finanzplanung und Controlling.

Die Finanzplanung umfasst den Liquiditätsplan sowie eine projektive GuV und die Bilanz und sollte mit einer griffigen Story unterlegt sein. Zur Wahrung der Zeitnähe muss die Planung ständig aktualisiert werden. Dies heißt aber nichts anderes als ein Vorgehen nach der Businessplan-Methode mit darauf aufbauendem Controlling-System.

Was muss im Businessplan stehen?

Nachdem wir nun gesehen haben, welchen wichtigen Beitrag die Businessplan-Methode für den Erfolg eines Unternehmens haben kann, wollen wir der Frage nachgehen, was die Inhalte eines Businessplans sein müssen, und in welcher Reihenfolge sie sinnvollerweise dargestellt werden sollten.

Oberste Regel beim Erstellen eines Businessplans ist – und zwar vor jedem formalistischen Schema –, dass das Konzept in sich logisch, konsequent und verständlich ist: kurz, knapp und präzise. Alle wesentlichen Aspekte

müssen dargestellt und alle überflüssigen weggelassen werden. Die einfachste Methode, um an alle notwendigen Inhalte zu denken, ist, sich an einer Gliederung zu orientieren.

Die folgende Mustergliederung sollte den meisten Ihrer Anforderungen gerecht werden, gegebenenfalls mit einigen themen- oder unternehmensrelevanten Änderungen. Auch in der Literatur finden wir in Reihenfolge und Kapitelaufteilung unterschiedliche Gliederungen. Über die notwendigen Inhalte herrscht allerdings Übereinstimmung.

1. Executive Summary (Zusammenfassung)

Das Executive Summary ist eine kurze, zusammenfassende Darstellung aller wesentlichen Aussagen des Plans. Das Executive Summary ist der erste Punkt der Gliederung, aber der letzte und schwierigste in der Formulierung, weil hier die bereits knappe Darstellung des Businessplans noch einmal verdichtet werden muss. Ein gut geschriebenes Executive Summary ist äußerst wichtig für den Erfolg Ihres Businessplans, da die Adressaten des Plans dazu neigen, zunächst nur diese Zusammenfassung zu lesen, danach den Plan beurteilen, und sich erst dann – vielleicht – dem Rest zuwenden. Die Länge des Executive Summary sollte eine, max. zwei Seiten betragen.

2. Ausgangssituation

Hier sollten Sie eine kurze Beschreibung des aktuellen Unternehmensumfelds und der relevanten Hintergründe geben. Sie soll den Ausgangspunkt der Story erklären und in die Situation einführen. Dieses Kapitel kann bei Neugründungen meist entfallen, man fängt dann nach dem Executive Summary gleich mit der Idee an.

3. Die Geschäftsidee (oder Produktidee etc.)

Am Anfang eines jeden Prozesses, der zu etwas Neuem führen oder etwas verändern soll, steht eine Idee. Hier muss nachvollziehbar aufgezeigt werden, wie mit der Umsetzung Geld verdient werden kann bzw. wie ein anderes vom Unternehmen angestrebtes Ziel erreicht wird.

4. Marketingkonzept

Das Marketingkonzept ist neben der Idee das Kernstück der meisten Businesspläne. Wichtig sind klare Beschreibung von Markt und Wettbewerb, Sortiment und Positionierung, Vertriebsstrategie und Absatzerwartungen. Ein minutiöser Marketingplan wird hier im Allgemeinen noch nicht erwartet und würde in diesem Stadium der Konzeption auch zu weit führen.

5. Organisation und Geschäftsablauf

Der Punkt „Organisation und Geschäftsablauf“ sollte immer dann sehr sorgfältig durchdacht und ausformuliert werden, wenn zum Beispiel durch Einführung neuer Abläufe die gewohnten Pfade innerhalb des Unternehmens verlassen werden. Er ist besonders wichtig bei Reorganisationen und Neugründungen. Im letzteren Fall sollte auch das für Investoren wichtige Management-Team mit Stärken, Schwächen und zu füllenden Lücken vorgestellt werden.

Wenn dagegen zum Beispiel „nur“ ein neues Produkt eingeführt und die Vertriebswege genutzt werden soll und auch sonst alles bleibt, wie es ist, kann dieses Kapitel entfallen.

6. Umsetzungsfahrplan

Im Umsetzungsfahrplan werden die notwendigen Aktivitäten zur Realisierung der Idee dargestellt, mit Zeitplan und von wem sie erledigt werden müssen. Besondere Aufmerksamkeit sollten Sie dem „kritischen Pfad“ zuwenden. Mehr dazu finden Sie auf Seite 91.

7. Finanzplan

Der Finanzplan besteht im Kern aus projektiver GuV, Bilanz und Liquiditätsplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre, aufbauend auf der Planung des Absatzes, aus direkten Kosten und Investitionen. Hier wird auch der Kapitalbedarf ermittelt und mögliche Finanzierungsquellen werden aufgelistet.

Wird der Finanzplan nur für einen Teilbereich des Unternehmens aufgestellt, ist die Erstellung der projektiven Bilanz häufig irrelevant und auch

die projektive GuV nur in verkürzter Form sinnvoll. Zum Beispiel hat die Markteinführung einer neuen Sensorte durch einen Nahrungsmittelkonzern im Allgemeinen wenig mit der Gesamtbilanz zu tun und eine aussagekräftige Produkt-GuV wenig mit der Konzern-AfA.

8. Risiken und Sensitivitätsanalyse

Nun sollten Sie die wesentlichen Risiken für die Umsetzung des Plans analysieren und deren finanzielle Konsequenzen darstellen.

9. Bewertung

Das Management bzw. der Investor wollen häufig wissen, ob das für die Umsetzung des Plans erforderliche Geld gut angelegt ist. Deswegen sollte zum Abschluss eines guten Plans eine Bewertung des Unternehmens oder des Projekts stehen. Dies erfolgt am besten mithilfe finanzmathematischer Verfahren, zum Beispiel der Free-Cashflow-Methode.

Wie sollte der Businessplan aussehen und wie lang muss er sein?

Ein professionell aufgemachter Businessplan muss die Zielperson zunächst einmal dazu bringen, ihn auch zu lesen. Dabei helfen ansprechendes Äußeres und überschaubares Volumen – dicke Wälzer sind wenig gefragt, sie stehlen Zeit. Der Plan soll aber nicht nur gelesen, sondern auch verstanden und im Idealfall akzeptiert werden. Das bedingt verständliche Sprache, logischen Aufbau und eine gute Story. Technische Einzelheiten müssen allgemein verständlich formuliert werden, da die Zielpersonen meist keine Techniker sind. Die folgende Checkliste soll Ihnen dabei helfen, einen solchen überzeugenden Businessplan zu erstellen.

**CHECKLISTE: BUSINESSPLAN**

Thema/Gliederung: Je nach Thema kann die Gliederung individuell variieren (siehe oben). Die obige Mustergliederung sollte den meisten Anforderungen gerecht werden.

Inhalt: Der Businessplan muss alle für eine Entscheidung relevanten Informationen enthalten – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Sprache: Knapp, klar, verständlich, auf den Punkt. Überflüssiges vermeiden.

Grafische Elemente: Einfache, verständliche und übersichtliche Tabellen und Grafiken.

Schrift: Eine gut lesbare Schrift wählen, Größe mindestens 11 Punkt, Zeilenabstand 1½, Seitenränder mindestens 2,5 cm (bezogen auf eine DIN-A4-Seite).

Länge: Wiederum bezogen auf das DIN A4-Format sollte der Umfang des Plans 20 Seiten nicht überschreiten. In sehr komplexen Fällen kann er max. 30 Seiten betragen.