

Businessplanung zwischen Strategie, Steuerung und Unsicherheit

Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung des Businessplans als Instrument unternehmerischer Entscheidungsfindung

Autor	Robert Scherrer
E-Mail	office@robertscherrer.at
Website	robertscherrer.at
Stand	Dezember 2024

Abstract (Deutsch)

Businesspläne werden in der Praxis häufig auf zwei Funktionen reduziert: die Beschaffung von Kapital und die Erfüllung formaler Gründungsvoraussetzungen. Diese Sichtweise greift zu kurz. Der vorliegende Beitrag untersucht den Businessplan als Instrument unternehmerischer Entscheidungsfindung unter Bedingungen von Unsicherheit.

Den Ausgangspunkt bildet ein scheinbarer Widerspruch: Wenn zukünftige Entwicklungen grundsätzlich nicht zuverlässig vorhersehbar sind, worin liegt dann der Nutzen einer Planung, die genau diese Zukunft beschreibt? Die empirische Forschung liefert auf diese Frage keine eindeutige Antwort. Während einzelne Studien dem formalen Planen geringe oder sogar negative Effekte zuschreiben, zeigt die Meta-Analyse von Brinckmann, Grichnik und Kapsa (2010) einen insgesamt positiven, jedoch stark kontextabhängigen Zusammenhang zwischen Planung und Unternehmenserfolg. Diese Ambivalenz wird zum Leitmotiv des Beitrags.

Zur Beantwortung der Fragestellung werden zentrale betriebswirtschaftliche Konzepte nicht nur beschrieben, sondern an einem durchgehenden Fallbeispiel angewendet: das Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur, die strategischen Analyseinstrumente SWOT, Five Forces und Ansoff-Matrix, die Wertschöpfungskette nach Porter, die Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton sowie Ansätze des Lean Startup, der effectuation-Logik nach Sarasvathy und der emergenten Strategieentwicklung nach Mintzberg.

Die Analyse zeigt, dass der Businessplan kein eigenständiges Managementmodell darstellt. Sein Wert liegt nicht in der Prognosegenauigkeit, sondern in der Integration unterschiedlicher Analyse-, Strategie-, Steuerungs- und Finanzierungsinstrumente zu einer konsistenten Entscheidungsgrundlage – und im Lernprozess, der entsteht, wenn die getroffenen Annahmen offengelegt und am tatsächlichen Verlauf überprüft werden.

Der Businessplan wird damit nicht als Prognoseinstrument, sondern als Integrations- und Lerninstrument moderner Unternehmensführung verstanden.

Schlüsselwörter: Businessplan, Unternehmensplanung, Strategie, Unsicherheit, Entrepreneurship, Entscheidungsfindung, Geschäftsmodell, Effectuation

Abstract (English)

Business plans are often reduced to two functions in practice: raising capital and meeting the formal requirements of business registration. This perspective is too narrow. This paper examines the business plan as an instrument of entrepreneurial decision-making under conditions of uncertainty.

The starting point is an apparent contradiction: if future developments cannot in principle be predicted reliably, what is the value of a plan that describes precisely that future? The empirical literature offers no unambiguous answer. While some studies attribute little or even negative effects to formal planning, the meta-analysis by Brinckmann, Grichnik and Kapsa (2010) finds an overall positive but strongly context-dependent relationship between planning and firm performance. This ambivalence becomes the guiding theme of the paper.

To address the question, key management concepts are not merely described but applied to a single running case study: the Business Model Canvas by Osterwalder and Pigneur, the strategic frameworks SWOT, Five Forces and the Ansoff Matrix, Porter's value chain, the Balanced Scorecard of Kaplan and Norton, as well as the concepts of Lean Startup, Sarasvathy's effectuation logic and Mintzberg's emergent strategy formation.

The analysis demonstrates that the business plan does not constitute an independent management model. Its value lies not in forecasting accuracy but in integrating analytical, strategic, managerial and financial instruments into a coherent basis for decision-making – and in the learning process that arises when stated assumptions are made explicit and tested against actual outcomes. The business plan is thus understood not as a forecasting tool but as an integrative and learning instrument of modern management.

Keywords: Business Plan, Business Planning, Strategy, Uncertainty, Entrepreneurship, Decision-Making, Business Model, Effectuation

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmerisches Handeln ist untrennbar mit Entscheidungen verbunden. Unternehmen entscheiden über Investitionen, Produkte, Märkte, Personal, Prozesse und Ressourcen, ohne die zukünftigen Auswirkungen dieser Entscheidungen mit Sicherheit kennen zu können. Fehlentscheidungen ziehen häufig erhebliche wirtschaftliche Konsequenzen nach sich. Daraus ergibt sich die grundlegende Frage, wie unternehmerische Entscheidungen fundiert vorbereitet werden können, obwohl die Zukunft unbekannt bleibt.

Bereits Knight (1921) trennt hierzu zwei Begriffe, die umgangssprachlich oft verschmelzen. Von *Risiko* spricht er, wenn die möglichen Ergebnisse und ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind – wie beim Würfel. Von *Unsicherheit* spricht er, wenn sich weder die Ergebnismenge noch die Wahrscheinlichkeiten zuverlässig bestimmen lassen. Unternehmerische Entscheidungen finden überwiegend unter Bedingungen echter Unsicherheit in diesem Sinne statt: Ein Gründer kann die Nachfrage nach einer noch nicht existierenden Leistung nicht mit einer Wahrscheinlichkeit versehen, weil es keine Vergangenheitsdaten gibt.

Dieser Befund steht in scheinbarem Widerspruch zur Existenz von Businessplänen. Wenn die Zukunft nicht zuverlässig vorhergesagt werden kann, wozu dann ein Dokument, dessen Kern aus Umsatzprognosen und Planbilanzen besteht? Die naheliegende Antwort – Planung schaffe Sicherheit – ist nicht haltbar. Drucker (1954) weist darauf hin, dass Management nicht die Vorhersage der Zukunft zum Ziel hat, sondern die Vorbereitung auf zukünftige Handlungsalternativen.

Die empirische Forschung verschärft das Problem zusätzlich, statt es aufzulösen. Über Jahrzehnte ist umstritten, ob formale Planung den Erfolg junger Unternehmen überhaupt fördert. Vertreter eines lernorientierten Ansatzes argumentieren, in hochgradig unsicheren Situationen sei schnelles Ausprobieren wertvoller als detaillierte Planung, die ohnehin auf falschen Annahmen beruhe. Die viel zitierte Meta-Analyse von Brinckmann, Grichnik und Kapsa (2010), die 46 Einzelstudien zusammenführt, kommt zu einem differenzierten Ergebnis: Planung wirkt im Durchschnitt positiv, der Effekt ist jedoch bei bereits bestehenden Unternehmen größer als bei Neugründungen und hängt stark von der kulturellen und marktlichen Umgebung ab. Mit anderen Worten: Es ist nicht das *Ob*, sondern das *Wie* und *Wann* der Planung, das über ihren Nutzen entscheidet.

Genau hier setzt der vorliegende Beitrag an. Er versteht den scheinbaren Widerspruch zwischen Planung und Unsicherheit nicht als Schwäche der Businessplanung, sondern als deren eigentlichen Gegenstand.

1.2 Zielsetzung des Beitrags

Ziel dieses Beitrags ist es, die Funktion der Businessplanung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zu untersuchen. Im Mittelpunkt steht nicht die technische Erstellung

eines Businessplans, sondern dessen Bedeutung als Instrument unternehmerischer Entscheidungsfindung.

Der Beitrag verfolgt die These, dass der Businessplan nicht primär als Prognoseinstrument zu verstehen ist. Seine Funktion besteht vielmehr darin, unterschiedliche Analyse-, Strategie-, Steuerungs- und Finanzierungsansätze zu einer konsistenten Entscheidungsgrundlage zusammenzuführen und die ihnen zugrunde liegenden Annahmen einem fortlaufenden Lernprozess zugänglich zu machen.

Um die behandelten Instrumente nicht nur zu beschreiben, sondern in ihrer Anwendung und ihren Grenzen sichtbar zu machen, werden sie durchgehend an einem Fallbeispiel erprobt.

Fallbeispiel - „VeloFix Wien“

VeloFix ist ein fiktives Wiener Start-up, das mobilen Reparatur- und Wartungsservice für E-Bikes und E-Scooter anbietet. Statt einer Werkstatt, die Kunden aufsuchen müssen, fahren zwei Techniker mit ausgerüsteten Servicebussen zu Privatkunden, Lieferdiensten und kleineren Händlern. Ergänzend ist ein Wartungsabonnement geplant, das gewerblichen Flottenbetreibern – etwa Essenszustelldiensten – planbare Verfügbarkeit garantiert. Das Beispiel ist konstruiert, die Größenordnungen sind realistisch gewählt. Es dient ausschließlich der Veranschaulichung und stellt keine Aussage über reale Unternehmen dar.

Das Beispiel wurde bewusst aus dem Bereich der urbanen E-Mobilität gewählt, weil sich dort die zentralen Spannungen der Businessplanung verdichten: ein wachsender, aber junger Markt; regulatorische Bewegung (etwa das europäische Recht auf Reparatur); knappe Fachkräfte; und ein Geschäftsmodell, das zwischen einmaligem Reparaturgeschäft und wiederkehrenden Abbonnenterlösen changiert.

1.3 Aufbau des Beitrags

Nach dieser Einleitung untersucht Kapitel 2 die Funktion des Businessplans als Entscheidungsinstrument und stellt die für den Beitrag zentrale Debatte zwischen geplantem und emergentem Strategie dar. Kapitel 3 behandelt das Geschäftsmodell als Ausgangspunkt und füllt das Business Model Canvas am Fallbeispiel aus. Kapitel 4 wendet die strategischen Analyseinstrumente an, Kapitel 5 betrachtet die Wertschöpfung als Brücke zur Umsetzung, Kapitel 6 die kennzahlengestützte Steuerung und Kapitel 7 die Finanzplanung mit konkreten Rechnungen. Kapitel 8 führt die Perspektiven zum Bild eines integrierten Managementsystems zusammen; Kapitel 9 zieht die Schlussfolgerungen.

2. Der Businessplan als Instrument unternehmerischer Entscheidungsfindung

2.1 Vom Finanzierungsdokument zum Denkwerkzeug

In der öffentlichen Wahrnehmung erscheint der Businessplan oft als formales Dokument, das primär zur Vorlage bei Banken, Investoren oder Förderstellen erstellt wird. Historisch entstand er jedoch nicht ausschließlich als Finanzierungsinstrument, sondern als Hilfsmittel zur systematischen Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Mit zunehmender Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge wuchs die Notwendigkeit, Geschäftsidee, Marktannahmen, Ressourcenbedarf und strategische Überlegungen in strukturierter Form zusammenzuführen.

Daraus folgt eine Verschiebung der Perspektive, die für diesen Beitrag grundlegend ist: Der Businessplan ist weniger als Dokument denn als Prozess zu verstehen. Sein Wert liegt nicht im fertigen Schriftstück, sondern in der strukturierten Auseinandersetzung mit den Annahmen, auf denen ein Unternehmen aufbaut. Für VeloFix ist die entscheidende Frage nicht, ob am Ende ein zwanzigseitiges PDF vorliegt, sondern ob die Gründer beim Erstellen erkannt haben, dass ihr Modell an einer einzigen Annahme hängt – der Verfügbarkeit qualifizierter Techniker.

2.2 Funktionen des Businessplans

In der Literatur werden dem Businessplan vier Funktionen zugeschrieben (Nagl, 2015), die erst im Zusammenspiel ihre Wirkung entfalten:

- Die **Planungsfunktion** zwingt dazu, implizite Annahmen explizit zu machen. Bei VeloFix wird so aus dem vagen Gefühl „mobiler Service spart Kunden Zeit“ die prüfbare Annahme „Kunden zahlen einen Aufpreis von rund 25 % gegenüber der stationären Werkstatt“.
- Die **Kommunikationsfunktion** unterstützt die Vermittlung des Vorhabens gegenüber Kapitalgebern, Förderstellen und Partnern.
- Die **Entscheidungsfunktion** verbessert die Qualität von Entscheidungen, indem Handlungsalternativen strukturiert bewertet werden.
- Die **Kontrollfunktion** ermöglicht den Soll-Ist-Vergleich und unterstützt damit organisationales Lernen.

Die Planungs- und die Kontrollfunktion bilden gemeinsam den Lernkreislauf, der den Businessplan vom statischen Dokument zum adaptiven Instrument macht: Eine Annahme wird formuliert, eine Entscheidung getroffen, das Ergebnis beobachtet – und die Abweichung fließt in die nächste Annahme ein.

2.3 Die zentrale Debatte: geplante versus emergente Strategie

An dieser Stelle ist die wichtigste theoretische Kontroverse des Themas auszutragen, weil sie über das gesamte Verständnis von Businessplanung entscheidet. Die klassische

Planungsschule, prominent vertreten durch Ansoff (1965), versteht Strategie als bewusst entworfenen, weitgehend deliberaten Plan, der anschließend umgesetzt wird. Planung geht der Handlung voraus.

Mintzberg (1994) hält dem entgegen, dass Strategien in der Realität selten so entstehen. In seiner gemeinsam mit Waters entwickelten Unterscheidung (Mintzberg & Waters, 1985) ist die *realisierte* Strategie eines Unternehmens fast immer eine Mischung aus beabsichtigten (deliberaten) und unbeabsichtigt entstandenen (emergenten) Elementen. Erfolgreiche Strategien, so Mintzberg, bilden sich häufig im Handeln heraus und werden erst nachträglich als Muster erkennbar. Aus dieser Sicht ist ein detaillierter, starrer Plan unter Unsicherheit nicht nur nutzlos, sondern potenziell schädlich, weil er das Unternehmen an überholte Annahmen bindet.

Eine dritte Position, die das Spannungsfeld auflöst, liefert Sarasvathy (2001) mit der Unterscheidung von *causation* und *effectuation*. Kausale Logik fragt: „Welche Mittel brauche ich, um dieses Ziel zu erreichen?“ – sie entspricht dem klassischen Planungsdenken. Effektuale Logik kehrt die Frage um: „Welche Ziele kann ich mit den Mitteln erreichen, die mir zur Verfügung stehen?“ Erfahrene Gründer, so Sarasvathys empirischer Befund, handeln unter hoher Unsicherheit überwiegend effektual: Sie definieren, was sie zu verlieren bereit sind (*affordable loss*), statt erwartete Erträge zu maximieren, und nutzen Zufälle und Partnerschaften, statt sie als Planabweichung zu bekämpfen.

Für VeloFix bedeutet das konkret: Die kausale Frage „Wie erreichen wir 500 Abonnenten im ersten Jahr?“ ist unter Unsicherheit kaum seriös zu beantworten. Die effektuale Frage „Mit welchen zwei Technikern, einem Bus und unseren Kontakten zu drei Zustelldiensten – was können wir damit aufbauen, ohne mehr als 40.000 Euro zu riskieren?“ ist es sehr wohl.

Die Konsequenz für die Businessplanung ist nicht, sie zu verwerfen, sondern sie richtig einzuordnen: Ein Businessplan ist unter echter Unsicherheit nicht die Festschreibung eines Weges, sondern die Dokumentation eines *Ausgangspunktes* und der *Annahmen*, an denen entlang gelernt wird. Damit verbindet sich die scheinbar gegensätzliche empirische Evidenz aus Abschnitt 1.1: Planung wirkt dort, wo sie als revidierbares Lerninstrument verstanden wird, und sie schadet dort, wo sie Anpassung verhindert.

2.4 Grenzen einer dokumentenorientierten Betrachtung

Wird der Businessplan auf seine Dokumentfunktion reduziert, entsteht der Eindruck, sein Erfolg hänge von Umfang, Layout oder der Genauigkeit seiner Prognosen ab. Diese Sichtweise verkennt das in Abschnitt 2.3 Gesagte. Kein Businessplan kann zukünftige Entwicklungen mit Sicherheit vorhersagen; sein Wert liegt in der Nachvollziehbarkeit seiner Annahmen und der Qualität seiner Argumentation. Um diese Funktion erfüllen zu können, muss zunächst geklärt werden, auf welcher Logik ein Unternehmen überhaupt beruht. Diese Grundlage bildet das Geschäftsmodell.

3. Vom Geschäftsmodell zum Businessplan

3.1 Die Bedeutung von Geschäftsmodellen

Bevor strategische Analysen, Finanzpläne oder operative Maßnahmen sinnvoll sind, muss geklärt werden, auf welcher wirtschaftlichen Logik ein Unternehmen basiert. Osterwalder und Pigneur (2010) definieren ein Geschäftsmodell als die grundlegende Logik, nach der ein Unternehmen Wert schafft, vermittelt und abschöpft. Es beschreibt nicht einzelne Produkte, sondern die dahinterliegende Struktur der Wertschöpfung und Erlösgenerierung und erfüllt damit eine Orientierungsfunktion: Es macht sichtbar, welche Kunden angesprochen werden, welchen Nutzen das Unternehmen stiftet und woraus wirtschaftlicher Erfolg entstehen soll.

3.2 Das Business Model Canvas, angewendet auf VeloFix

Das Business Model Canvas verdichtet das Geschäftsmodell auf neun Bausteine. Statt diese abstrakt aufzuzählen, sei das Canvas für VeloFix ausgefüllt:

Baustein	Ausprägung bei VeloFix
Kundensegmente	(1) Privatkunden mit hochwertigen E-Bikes; (2) gewerbliche Flottenbetreiber (Essens-/Paketzustellung); (3) kleine Händler ohne eigene Werkstattkapazität
Wertangebote	Reparatur am Standort des Kunden; minimierte Ausfallzeit; für Flotten: garantierte Verfügbarkeit per Abo
Kanäle	Buchung über App und WhatsApp; Empfehlungen von Händlern; Direktvertrieb an Flottenbetreiber
Kundenbeziehungen	transaktional (Einzelreparatur) vs. vertraglich (Wartungsabo)
Einnahmequellen	Reparaturpauschalen + Material; monatliche Abogebühr je Fahrzeug
Schlüsselressourcen	qualifizierte Techniker; ausgerüstete Servicebusse; Buchungs-/Disposystem
Schlüsselaktivitäten	mobile Reparatur; Disposition/Routenplanung; Ersatzteilbeschaffung
Schlüsselpartner	Teillieferanten; E-Bike-Hersteller; Zustelldienste als Ankerkunden
Kostenstruktur	Personal (dominanter Block); Fahrzeuge/Treibstoff; Ersatzteile; Software

Erst das ausgefüllte Canvas macht die kritische Stelle sichtbar: Die teuerste Ressource (qualifizierte Techniker) ist zugleich die knappste und limitiert direkt die Schlüsselaktivi-

tät. Das Geschäftsmodell skaliert nicht über Software, sondern über Personal – ein Befund, der jede spätere Wachstumsannahme prägt.

3.3 Ergänzende Instrumente und ihre Grenzen

Das Canvas berücksichtigt Wettbewerb und Unsicherheit nur eingeschränkt. Hier setzen ergänzende Werkzeuge an. Das *Lean Canvas* von Maurya (2012) ersetzt mehrere Bausteine durch die Felder Problem, Lösung und unfaire Vorteile und rückt damit die zu validierenden Hypothesen in den Mittelpunkt – passend zur Logik des Lean Startup (Ries, 2011), in der Geschäftsideen über schnelle Bau-Miss-Lern-Zyklen geprüft statt vorab geplant werden. Das *Value Proposition Canvas* konzentriert sich auf die Passung zwischen Kundenproblem und Angebot; sein Stellenwert ist hoch, da viele Gründungen nicht an Technik oder Finanzen, sondern an mangelnder Marktakzeptanz scheitern. Der *St. Galler Business Model Navigator* (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014) schließlich versteht Innovation als Neukombination bekannter Geschäftsmodellmuster – für VeloFix etwa die Übertragung des Abo-Musters aus der Softwarebranche auf physische Wartungsleistung.

So nützlich diese Instrumente sind: Ein Geschäftsmodell beschreibt die Funktionsweise eines Unternehmens, liefert aber keine Aussage über Marktattraktivität, Wettbewerbsintensität oder finanzielle Tragfähigkeit. Ein auf dem Papier überzeugendes Modell kann unter realen Marktbedingungen scheitern. Geschäftsmodelle sind daher Ausgangspunkt, nicht Ersatz strategischer Analyse – der Gegenstand des folgenden Kapitels.

4. Strategische Analyse als Grundlage der Businessplanung

4.1 Funktion strategischer Analysen

Strategische Analysen untersuchen die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns systematisch. Während Geschäftsmodelle die interne Logik beschreiben, analysieren strategische Instrumente das Umfeld, in dem diese Logik wirksam werden soll. Sie beseitigen Unsicherheit nicht, ermöglichen aber eine strukturierte Auseinandersetzung mit den relevanten Einflussfaktoren. Drei Instrumente werden im Folgenden angewendet.

4.2 SWOT-Analyse, angewendet auf VeloFix

Die SWOT-Analyse führt interne Faktoren (Stärken, Schwächen) und externe Faktoren (Chancen, Risiken) zusammen.

Intern: Stärken	Intern: Schwächen
niedrige Fixkosten ggü. stationärer Werkstatt; hohe Kundennähe; schnelle Reaktionszeit	starke Abhängigkeit von einzelnen Technikern; geringe Kapitaldecke; begrenzte Tagesreichweite je Bus
Extern: Chancen	Extern: Risiken
wachsender E-Mobilitätsmarkt; EU-Recht auf Reparatur; steigende Lieferflotten	herstellergebundene Servicebindung; Preiswettbewerb; Fachkräftemangel

Der eigentliche Wert der SWOT entsteht erst durch die *Verknüpfung* der Felder zu Strategien – ein Schritt, der in der Praxis oft unterbleibt:

- **Stärke × Chance (Ausbauen):** Kundennähe + wachsende Lieferflotten → Abo-Angebot offensiv an Zustelldienste vermarkten.
- **Schwäche × Risiko (Absichern):** Technikerabhängigkeit + Fachkräftemangel → frühzeitige eigene Ausbildung, um nicht am Engpass zu scheitern.

Die Methode bleibt jedoch von subjektiven Einschätzungen abhängig und gewichtet die Faktoren nicht. Ihre Aussagekraft steht und fällt mit der Qualität der zugrunde liegenden Informationen.

4.3 Five Forces, angewendet auf VeloFix

Porter (1980) erklärt die Profitabilität einer Branche aus fünf strukturellen Kräften. Für den Wiener Markt mobiler E-Bike-Wartung ergibt sich:

Wettbewerbskraft	Einschätzung für VeloFix
Rivalität unter Bestehenden	mittel – wenige spezialisierte Mobilanbieter, aber viele stationäre Werkstätten

Wettbewerbskraft	Einschätzung für VeloFix
Verhandlungsmacht der Kunden	hoch bei Flottenkunden (Volumen), gering bei Privatkunden
Verhandlungsmacht der Lieferanten	mittel-hoch – herstellergebundene Ersatzteile, teils proprietär
Bedrohung durch neue Anbieter	hoch – niedrige Eintrittsbarrieren, Modell leicht imitierbar
Bedrohung durch Substitute	mittel – Hersteller-Werksservice, Selbstreparatur

Die Analyse lenkt den Blick auf das eigentliche strukturelle Problem: niedrige Eintrittsbarrieren und imitierbares Modell. VeloFix muss einen Vorsprung aufbauen, der sich nicht über Nacht kopieren lässt – etwa exklusive Abo-Verträge mit Ankerkunden oder eine ausgebildete Technikermannschaft. In dynamischen Märkten verändern sich solche Strukturen allerdings schneller, als das Modell sie abbilden kann; es liefert eine Momentaufnahme, keine Prognose.

4.4 Ansoff-Matrix, angewendet auf VeloFix

Die Ansoff-Matrix (Ansoff, 1965) strukturiert Wachstumsoptionen nach bestehenden/neuen Produkten und Märkten. Mit steigender Entfernung vom Kerngeschäft steigt die Unsicherheit:

	bestehender Markt	neuer Markt
bestehendes Produkt	Marktdurchdringung: mehr Wiener Privatkunden gewinnen (<i>geringe Unsicherheit</i>)	Marktentwicklung: Service in Graz/Linz anbieten
neues Produkt	Produktentwicklung: Wartungsabo für Flotten (<i>naheliegend</i>)	Diversifikation: eigene E-Cargo-Logistik (<i>hohe Unsicherheit</i>)

Die Matrix macht VeloFix bewusst, dass das geplante Wartungsabo eine Produktentwicklung im vertrauten Markt ist – ein kalkulierbarer Schritt –, während die gelegentlich diskutierte Idee einer eigenen Cargo-Logistik eine Diversifikation mit deutlich höherem Risikoprofil wäre.

4.5 Integration der Instrumente

Kein einzelnes Instrument erfasst die Komplexität vollständig. Die SWOT schafft Überblick, Five Forces erklärt die Branchenstruktur, die Ansoff-Matrix ordnet Wachstumsoptionen. Erst zusammen ergeben sie ein belastbares Bild: VeloFix agiert in einem wachsenden, aber leicht angreifbaren Markt, sein größter Hebel und zugleich größtes Risiko ist das Personal, und sein risikoärmster Wachstumspfad führt über das Flotten-Abo. Damit ist beantwortet, *unter welchen Bedingungen* das Unternehmen

erfolgreich sein kann. Offen bleibt, *wie* dieser Erfolg intern erzeugt wird – die Frage der Wertschöpfung.

5. Wertschöpfung als Verbindung zwischen Strategie und Umsetzung

5.1 Von der Strategie zur Leistung

Drucker (1954) erinnert daran, dass Management an Ergebnissen gemessen wird, nicht an Absichten. Strategische Konzepte entfalten ihren Wert erst, wenn sie in reale Leistung übersetzt werden. Die Analyse der Wertschöpfung untersucht jene Aktivitäten, durch die ein Unternehmen Ressourcen in marktfähige Leistungen transformiert.

5.2 Die Wertschöpfungskette nach Porter

Porter (1985) argumentiert, dass Wettbewerbsvorteile nicht auf Ebene des Gesamtunternehmens, sondern in einzelnen Aktivitäten entstehen, und unterscheidet zwei Quellen nachhaltigen Vorteils: Kostenführerschaft und Differenzierung. Für VeloFix liegt der Vorteil eindeutig in der Differenzierung – die mobile Leistungserbringung ist der Wert. Die zentrale Aktivität der Kette ist daher die Disposition: Je dichter die Routen geplant werden, desto mehr Aufträge schafft ein Techniker pro Tag, was unmittelbar auf die Wirtschaftlichkeit durchschlägt (siehe Kapitel 7).

5.3 Prozesse, Lean und Qualität

Hammer und Champy (1993) weisen darauf hin, dass Kunden keine Abteilungen wahrnehmen, sondern Ergebnisse, und dass Wert in unternehmensübergreifenden Prozessen entsteht, nicht in funktionalen Silos. Womack und Jones (1996) richten mit dem Lean-Gedanken sämtliche Aktivitäten auf Kundennutzen aus und bekämpfen Verschwendung – bei VeloFix etwa Leerfahrten zwischen weit auseinanderliegenden Aufträgen. Deming (1986) ergänzt, dass Qualität nicht durch nachträgliche Kontrolle, sondern durch beherrschte Prozesse entsteht; die Norm ISO 9001 (ISO, 2015) übersetzt diesen Gedanken in einen prozessorientierten Managementansatz mit kontinuierlicher Verbesserung.

5.4 Logistik und Projektmanagement

Pfohl (2018) beschreibt Logistik als Planung, Steuerung und Kontrolle von Material-, Waren- und Informationsflüssen; Arnold et al. (2022) betonen ihre Rolle als strategischer Wettbewerbsfaktor. Für VeloFix ist die Ersatzteillogistik erfolgskritisch: Fehlt ein Teil im Bus, scheitert die Reparatur vor Ort und der Effizienzvorteil kehrt sich um. Projektmanagement schließlich (PMI, 2021; Kerzner, 2022) liefert das Instrument, mit dem Vorhaben wie die Einführung des Wartungsabos als zeitlich befristete Transformation umgesetzt werden. Für die Businessplanung gilt damit: Strategische Entscheidungen sind nur erfolgreich, wenn ihre operative Umsetzung sichergestellt ist.

6. Unternehmensziele, Kennzahlen und strategische Steuerung

6.1 Von der Umsetzung zur Steuerung

Mit der operativen Realisierung endet die Aufgabe der Unternehmensführung nicht. Anthony (1965) beschreibt Management als Verbindung von Planung, Umsetzung und Kontrolle. Steuerung stellt sicher, dass Aktivitäten mit den Zielen übereinstimmen; Simons (1995) ergänzt, dass moderne Steuerungssysteme nicht nur kontrollieren, sondern organisationales Lernen und strategische Anpassung unterstützen sollen. Damit greift die Steuerung den Lerngedanken aus Kapitel 2 wieder auf.

6.2 Ziele als Grundlage

Jede Steuerung setzt klare Ziele voraus. Druckers (1954) *Management by Objectives* hebt die Bedeutung formulierter Ziele hervor; Bleicher (1999) ordnet sie in die Hierarchie Vision – Mission – Strategie – strategische Ziele – operative Ziele – Maßnahmen ein. Operative Aktivitäten sind stets im Zusammenhang mit übergeordneten Zielen zu betrachten.

6.3 Die Balanced Scorecard, angewendet auf VeloFix

Kaplan und Norton (1992) kritisieren die Dominanz finanzieller Kennzahlen, die überwiegend Vergangenes abbilden, und ergänzen sie um drei weitere Perspektiven. Die eigentliche Leistung der Balanced Scorecard liegt nicht in zusätzlichen Kennzahlen, sondern in der Übersetzung der Strategie in konkrete Ziele und Messgrößen (Kaplan & Norton, 1996; Niven, 2008). Für VeloFix lässt sich die Strategie „differenzierter, verlässlicher Mobilservice mit wiederkehrenden Erlösen“ so operationalisieren:

Perspektive	Strategisches Ziel	Beispielkennzahl
Finanzen	tragfähige Auslastung erreichen	Deckungsbeitrag je Technikertag
Kunden	Verlässlichkeit als Differenzierung	Anteil termingerecht erfüllter Aufträge
Prozesse	Routen effizient auslasten	Aufträge je Technikertag; Leerfahrtenquote
Lernen & Entwicklung	Engpass Personal entschärfen	Zahl ausgebildeter Techniker; Fluktuationsrate

Die Verknüpfung zeigt die unterstellte Ursache-Wirkungs-Kette: Mehr ausgebildete Techniker (Lernen) senken die Leerfahrtenquote und erhöhen die Auslastung (Prozesse), was die Termintreue verbessert (Kunden) und den Deckungsbeitrag steigert (Finanzen).

6.4 Grenzen kennzahlenorientierter Steuerung

Kennzahlen sind vereinfachte Modelle, nicht die Realität selbst (Eccles, 1991). Meyer (2002) warnt vor Fehlsteuerung durch einseitige Kennzahlenorientierung, und Goodharts (1975) Beobachtung gilt unverändert: Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, verliert sie ihren Informationswert. Würde VeloFix etwa allein „Aufträge je Tag“ maximieren, drohte ein Anreiz zu oberflächlichen Reparaturen – auf Kosten genau jener Verlässlichkeit, die den Wert ausmacht. Steuerung erfordert daher stets die kritische Interpretation der Zahlen, nicht ihre mechanische Maximierung.

7. Finanzplanung und ökonomische Tragfähigkeit

7.1 Die ökonomische Perspektive

Alle bisherigen Perspektiven münden in eine Frage: Ist das Vorhaben wirtschaftlich tragfähig? Wöhe und Döring (2023) verstehen Wirtschaftlichkeit als Verhältnis von eingesetzten Mitteln zu erzielten Ergebnissen. Die Finanzplanung ist damit kein isolierter Teilbereich, sondern die ökonomische Bewertung aller strategischen und operativen Überlegungen, und erfüllt – analog zum Businessplan insgesamt – Bewertungs-, Entscheidungs-, Kommunikations- und Kontrollfunktion (Nagl, 2015).

7.2 Break-even, gerechnet für VeloFix

Der Break-even-Punkt markiert die Menge, bei der Erlöse und Kosten übereinstimmen. Seine Bedeutung liegt weniger in der Mathematik als in seiner Funktion als Entscheidungsinstrument. Mit illustrativen Monatswerten für einen Servicebus mit einem Techniker:

- Fixkosten je Monat (Technikergehalt inkl. Lohnnebenkosten, Bus-Leasing, Versicherung, Softwareanteil): **6.000 €**
- durchschnittlicher Erlös je Reparatur: **70 €**
- variable Kosten je Reparatur (Material, Treibstoffanteil): **25 €**
- Deckungsbeitrag je Reparatur: $70 \text{ €} - 25 \text{ €} = 45 \text{ €}$

$$\text{Break-even-Menge} = (\text{Fixkosten}) / (\text{Deckungsbeitrag je Stück}) = (6.000) / (45) \approx 134 \text{ Reparaturen/Monat}$$

Bei rund 134 Reparaturen pro Monat – etwa 6–7 je Arbeitstag – arbeitet der Bus kostendeckend. Diese eine Zahl macht die strategische Analyse aus Kapitel 4 ökonomisch greifbar: Ob ein Techniker 6 oder 7 Aufträge schafft, entscheidet die Disposition (Kapitel 5). Liegt die realistische Tagesleistung darunter, ist nicht der Markt das Problem, sondern das Modell – und das Abo (planbare Grundaustausung) wird vom Wachstumsoption zur Existenzfrage.

7.3 Liquidität: warum Rentabilität nicht genügt

Rentabilität beschreibt die langfristige Gewinnfähigkeit, Liquidität die Fähigkeit, jederzeit Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Perridon, Steiner und Rathgeber (2022) betonen, dass Insolvenzen häufig nicht an mangelnder Rentabilität, sondern an fehlender Liquidität scheitern. Der Unterschied lässt sich an VeloFix zeigen:

Ein Flottenkunde beauftragt im Januar Reparaturen über 8.000 €, zahlt aber – wie vereinbart – erst Ende Februar. Die Ersatzteile (2.900 €) und das Technikergehalt sind jedoch bereits im Januar fällig. Das Geschäft ist *rentabel*, kann aber zur *Illiquidität* führen, wenn die Reserve den Februar nicht überbrückt.

Die Liquiditätsplanung ergänzt die Finanzplanung daher um die zeitliche Dimension – ein Aspekt, den eine reine Rentabilitätsbetrachtung übersieht.

7.4 Investitionen und die Grenzen finanzieller Prognosen

Investitionen binden heute Mittel in Erwartung künftiger Erträge (Perridon et al., 2022); der geplante zweite Servicebus ist eine solche Zukunftsentscheidung. Alle diese Pläne beruhen auf Annahmen. Knight (1921) erinnert an die Grenze der Quantifizierbarkeit, Taleb (2007) daran, dass seltene, schwer vorhersehbare Ereignisse die Entwicklung oft stärker prägen als erwartbare. Hier setzt die *discovery-driven planning* nach McGrath und MacMillan (1995) an: Statt Erträge zu prognostizieren, kehrt sie die Logik um und fragt, welche Annahmen zutreffen*müssten*, damit sich das Vorhaben rechnet – diese Annahmen werden dann gezielt und kostengünstig überprüft, bevor groß investiert wird. Für VeloFix hieße das, vor der Anschaffung des zweiten Busses zunächst zu testen, ob sich überhaupt genügend Abo-Kunden für eine zweite Route gewinnen lassen. Die Stärke der Finanzplanung liegt damit nicht in ihrer Prognosegenauigkeit, sondern darin, Annahmen sichtbar und überprüfbar zu machen.

8. Businessplanung als integriertes Managementsystem

8.1 Die Grenzen isolierter Betrachtung

Die vorangegangenen Kapitel haben fünf Perspektiven entwickelt: Geschäftsmodell, strategische Analyse, Wertschöpfung, Steuerung und Finanzplanung. Bleicher (1999) beschreibt Unternehmen als komplexe Systeme, deren Leistungsfähigkeit nicht aus einzelnen Komponenten, sondern aus deren Zusammenwirken entsteht. Die eigentliche Herausforderung der Businessplanung liegt folglich nicht in der Anwendung einzelner Instrumente, sondern in ihrer Integration.

8.2 Konsistenz als Qualitätsmerkmal

Das zentrale Qualitätsmerkmal einer Businessplanung ist die Konsistenz ihrer Annahmen. Am Fallbeispiel wird sie prüfbar: Das Geschäftsmodell (mobiler Service) muss mit der Strategie (Differenzierung über Verlässlichkeit) vereinbar sein; die Strategie muss durch Prozesse (dichte Disposition) umsetzbar sein; diese Prozesse müssen messbar sein (Aufträge je Technikertag in der Balanced Scorecard); und das Ganze muss sich rechnen (Break-even bei ~134 Reparaturen). Bricht ein Glied – etwa weil die realistische Tagesleistung den Break-even nicht trägt –, ist der gesamte Plan in Frage gestellt, ganz gleich wie überzeugend die übrigen Teile wirken. Kaplan und Norton (1996) bezeichnen genau diese Abstimmung von Zielen, Aktivitäten und Messgrößen als Voraussetzung erfolgreicher Strategien.

8.3 Annahmen und Lernen

Sämtliche Instrumente eint ihre Abhängigkeit von Annahmen über die Zukunft (Knight, 1921). Die Businessplanung beseitigt diese Unsicherheit nicht; sie macht die Annahmen transparent und überprüfbar. Argyris und Schön (1996) beschreiben Organisationen als lernfähige Systeme, die ihre Annahmen kontinuierlich revidieren müssen. Damit schließt sich der Bogen zur Debatte aus Kapitel 2: Der Businessplan ist dann wertvoll, wenn er – im Sinne Mintzbergs und Sarasvathys – nicht als starre Festlegung, sondern als Ausgangspunkt eines Lernprozesses dient. Businessplanung entwickelt sich so vom Dokument zum kontinuierlichen Managementprozess.

9. Schlussbetrachtung

9.1 Antwort auf die Ausgangsfrage

Der Beitrag ist von einem Widerspruch ausgegangen: Wie kann Planung nützen, wenn die Zukunft unsicher ist – zumal die empirische Evidenz uneinheitlich ausfällt? Die Analyse liefert eine Auflösung. Planung schadet, wo sie Sicherheit *vortäuscht* und Anpassung verhindert; sie nützt, wo sie Annahmen *offenlegt* und Lernen ermöglicht. Der differenzierte Befund von Brinckmann, Grichnik und Kapsa (2010) – Planung wirkt, aber kontextabhängig – ist damit kein Widerspruch zur Unsicherheitsthese, sondern ihre Bestätigung: Es kommt auf die Art der Planung an.

9.2 Businessplanung als integrierter Lernansatz

Die behandelten Instrumente entfalten ihren Wert nicht einzeln, sondern im Zusammenwirken. Das Fallbeispiel VeloFix hat gezeigt, wie ein einziger kritischer Engpass – die Verfügbarkeit qualifizierter Techniker – sich durch Geschäftsmodell, Strategie, Prozesse, Kennzahlen und Finanzplanung hindurchzieht und überall denselben Punkt markiert. Genau diese Fähigkeit, eine Annahme über alle Betrachtungsebenen hinweg konsistent zu prüfen, ist die eigentliche Leistung der Businessplanung. Ihre Stärke liegt nicht in einzelnen Methoden, sondern in der Konsistenz des Gesamtsystems.

9.3 Grenzen und Ausblick

Auch die sorgfältigste Planung kann zukünftigen Erfolg nicht garantieren; seltene Ereignisse (Taleb, 2007) entziehen sich jeder Vorausschau. Gerade darin liegt jedoch die Stärke einer richtig verstandenen Businessplanung: Ihr Ziel ist nicht die Beseitigung von Unsicherheit, sondern die Verbesserung der Entscheidungsqualität unter Unsicherheit. Die zunehmende Dynamik wirtschaftlicher Rahmenbedingungen verstärkt diesen Befund. An die Stelle statischer Planungsdokumente treten adaptive Ansätze – Lean Startup, discovery-driven planning, effectuation –, die Analyse, Steuerung, Anpassung und Lernen miteinander verbinden. Die Bedeutung der Businessplanung liegt daher nicht in der Fähigkeit, die Zukunft vorherzusagen, sondern Unternehmen zu nachvollziehbaren, konsistenten und revidierbaren Entscheidungen zu befähigen.

Literaturverzeichnis

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Arnold, D., Isermann, H., Kuhn, A., Tempelmeier, H., & Furmans, K. (2022). *Handbuch Logistik* (7. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.

Bleicher, K. (1999). *Das Konzept Integriertes Management* (5. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Carl Hanser Verlag.

Goodhart, C. A. E. (1975). Problems of Monetary Management: The U.K. Experience. In *Papers in Monetary Economics* (Vol. 1). Sydney: Reserve Bank of Australia.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. Genf: International Organization for Standardization.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1995). Discovery-Driven Planning. *Harvard Business Review*, 73(4), 44-54.

Meyer, M. W. (2002). *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

Nagl, A. (2015). *Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: Wiley.

Perridon, L., Steiner, M., & Rathgeber, A. W. (2022). *Finanzwirtschaft der Unternehmung* (18. Aufl.). München: Vahlen.

Pfohl, H.-C. (2018). *Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (9. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.

Wöhe, G., & Döring, U. (2023). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (28. Aufl.). München: Vahlen.