

# Berner Wirtschaft Economie bernoise

01 | 14

Heftmitte (herausnehmbarer Service-Teil):

**Der Weg ins Unternehmertum – neue Serie in Zusammenarbeit  
mit der Universität Bern**

Business-Planung

Détachable au milieu de ce magazine:

**Les étapes de l'entrepreneuriat – nouvelle série en collaboration  
avec l'Université de Berne**

Planification des affaires

**WETTBEWERB**  
Seite 15  
**CONCOURS**  
page 15



**NEUE SERIE**

In Zusammenarbeit mit der Universität Bern  
(Prof. Dr. Artur Baldauf)

**NOUVELLE SÉRIE**

En collaboration avec l'Université de Berne  
(Prof. Dr. Artur Baldauf)

Der Weg ins Unternehmertum

Schritt 2:

## Business-Planung

Les étapes de l'entrepreneuriat

Phase 2:

## Planification des affaires

Im letzten Magazin «Berner Wirtschaft», Ausgabe 04/2013, wurde die Bedeutung einer Geschäftsidee betrachtet und wie Unternehmerinnen und Unternehmer eine Geschäftsidee entdecken und entwickeln können. Sobald eine konkretisierte Geschäftsidee vorliegt, muss in einer zweiten Phase das Geschäftsmodell konzipiert sowie ein Business-Plan geschrieben werden. Im vorliegenden Special wird aus diesem Grund auf das Thema «Business-Planung» näher eingegangen.

Dans le dernier magazine «Économie bernoise», édition 04/2013, on a présenté l'importance d'une idée commerciale et comment les entrepreneurs découvrent une telle idée et peuvent la développer. Dès qu'une idée commerciale concrétisée existe, la deuxième phase consiste à établir un modèle d'affaires et à créer un plan d'affaires. C'est pour cette raison que dans ce numéro spécial, édité en collaboration avec l'Université de Berne, le sujet «Planification des affaires» sera abordé de plus près.



Quelle: McKinsey & Company Inc., *Planen, gründen, wachsen*, 5. aktualisierte Auflage, 2010, S. 13

**Das unternehmerische Umfeld ist von grossen Unsicherheiten geprägt und unternehmerisch relevante Trends sind schwer zu prognostizieren. Beim Treffen von erfolgswirksamen Entscheidungen sehen sich Unternehmerinnen und Unternehmer deshalb mit komplexen und vielfältigen Informationen konfrontiert.**

Vor diesem Hintergrund ist insbesondere eine systematische und möglichst objektive Bewertung der Informationen zentral, um die Erfolgsaussichten einer «durchaus überzeugenden» Geschäftsidee abschätzen zu können. Ein Business-Plan ist eine detaillierte, schriftliche Ausarbeitung der Geschäftsidee und wird z. B. gemacht, um:

- Erfolgspotential einer Idee abschätzen zu können,
- Finanzierung für benötigte Investitionen oder
- Wegleitung («roadmap») für weitere Geschäftstätigkeiten zu erhalten.

Eine Business-Planung bietet folgende Vorteile:

- **Ziele setzen:** Im Rahmen der Business-Planung werden die unternehmerischen Ziele und die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmung formuliert. Insbesondere wird das Geschäftsfeld definiert sowie der Produkt- bzw. Leistungsumfang des (zukünftigen) Unternehmens festgelegt.
- **«Performance Indikatoren»** (Leistungs-Marktindex): Business-Planung erfordert, dass konkrete Meilensteine gesetzt werden. Dadurch lässt sich die weitere Entwicklung der Geschäftsidee dokumentieren und die Zielerreichung überprüfen.
- **Interne und externe Kommunikation:** Der Business-Plan als zentrales Ergebnis unternehmerischer Planungsprozesse fördert die interne und externe Kommunikation. Die ‚Geschichte‘ des Unternehmens muss viele Male erzählt werden: verschiedenen Investoren, potentiellen und neuen Mitarbeitenden, externen Beratern und potentiellen Kunden.

Die Erstellung eines Business-Plans folgt einem iterativen Prozess, bei dem getroffene Entscheidungen und ergriffene Massnahmen laufend verbessert und angepasst werden. Vor der Erstellung eines Business-Plans sind verschiedene Aktivitäten zu beachten:

- **Identifizieren der Ziele:** Zuerst muss der Adressatenkreis (die Leserzielgruppe) des Business-Plans festgelegt und der von den jeweiligen Adressaten erwartete Informationsbedarf abgeleitet werden.
- **Skizzieren des Business-Plans:** In einem zweiten Schritt gilt es, eine Skizze des Business-Plans zu erstellen. Diese wird mit Blick auf den Adressatenkreis und den damit verbundenen Kommunikationszielen überarbeitet.
- **Schreiben des Business-Plans:** Nachdem Zielgruppen und Grobplanung erfolgt sind, wird der eigentliche Business-Plan geschrieben. Die Reihenfolge, in welcher die spezifischen Elemente des Plans entwickelt werden, hängt von der Entwicklungsphase des Unternehmens, bzw. der Geschäftsidee ab. Zudem sind auch während der Erstellung des Plans weitere Informationsbeschaffung und eine laufende Aktualisierung der gesammelten Daten unabdingbar; da die im Business-Plan dargestellten Schlussfolgerungen stets auf der Analyse der gesammelten Daten und Informationen basieren.
- **Überprüfen des Business-Plans:** Der geschriebene Business-Plan soll von mehreren, mit der Erstellung von Business

**Le domaine entrepreneurial est marqué par de grandes incertitudes et les tendances significatives sur le plan entrepreneurial sont difficiles à pronostiquer. Les entrepreneuses et entrepreneurs sont confrontés à des informations complexes et diverses au moment de prendre des décisions prometteuses de succès.**

Dans ce contexte, une évaluation systématique et si possible objective des informations est fondamentale, afin de pouvoir estimer les chances de réussite d’une idée commerciale « parfaitement convaincante ». Une planification des affaires (PA) est une élaboration détaillée et par écrit, et est préparée, par exemple, afin de

- pouvoir estimer le potentiel de succès d’une idée,
- financer les investissements nécessaires ou
- recevoir un guide («roadmap») pour d’autres activités commerciales.

Une planification des affaires offre les avantages suivants:

- **Fixer des objectifs:** les objectifs entrepreneuriaux et l’orientation principale de l’entreprise sont formulés dans le cadre de la planification des affaires. Celle-ci définit notamment le secteur d’activités et la variété des produits et prestations de l’entreprise (future).
- **«Indicateurs de performance»** (Performance de l’index des marchés): une planification des affaires exige que des jalons concrets soient posés. De cette façon, le développement de l’idée commerciale se laisse documenter et la réalisation des objectifs peut être vérifiée.
- **Communication interne et externe:** la planification des affaires entant que le résultat central d’un processus de planification entrepreneurial encourage la communication interne et externe. « L’histoire » de l’entreprise doit être racontée plusieurs fois: à différents investisseurs, à de nouveaux et potentiels collaborateurs, à des conseillers externes et à des clients potentiels.

L’élaboration d’une planification des affaires suit un processus par itération, pendant lequel des décisions et des mesures prises sont continuellement améliorées et adaptées. Avant l’élaboration d’une planification des affaires, diverses activités sont à observer:

- **Identification des objectifs:** en premier lieu, un cercle de destinataires (lecteurs du groupe cible) de la planification des affaires doit être fixé et le besoin d’informations attendu par les destinataires respectifs doit en être déduit.
- **Ébauche du plan d’affaires:** lors d’une deuxième étape, il s’agit d’établir une ébauche de la planification des affaires. Celle-ci est retouchée en vue du cercle des destinataires et des objectifs de communication qui y sont liés.
- **Écriture du plan d’affaires:** après la détermination des groupes cibles et de la planification générale, la planification des affaires proprement dit est écrite. L’ordre dans lequel les éléments spécifiques de la planification sont développés, dépend de la phase de développement de l’entreprise et/ou de l’idée commerciale. En outre, il est indispensable de se procurer des informations supplémentaires et de mettre à jour de façon continue les données collectées pendant l’élaboration de la planification, car les conclusions présentées qui y sont



Source: «McKinsey & Company Inc., Planen, gründen, wachsen», 5<sup>e</sup> édition actualisée, 2010, S. 13

Plänen vertrauten Personen, auf Vollständigkeit, Objektivität, Logik, Präsentation und Effektivität des Kommunikationsmittels überprüft werden.

– **Aktualisieren des Business-Plans:** Schliesslich ist ein einmal erstellter Business-Plan laufend zu aktualisieren und geänderten Umweltbedingungen, Annahmen oder Bedürfnissen alternativer Adressatenkreise anzupassen.

Es gibt unzählige Vorschläge und Muster zu Struktur und Inhalt eines Business-Plans. Welche Inhalte in welcher Form präsentiert werden, ergibt sich in erster Linie aus den Informationsbedürfnissen des jeweiligen Adressatenkreises. Als Hilfestellung für die eigene «Business-Planung» wird eine themenspezifische Grobstruktur eines Business-Plans im Sinne einer Checkliste (siehe nächste Seite) dargestellt. Dabei handelt es sich lediglich um eine erste Wegleitung. Den interessierten Leser verweisen wir auf weiterführende Literatur im Quellenverzeichnis.

Im folgenden Praxis-Beispiel von «ROCK YOUR LIFE! Schweiz» wird illustriert, wie eine bereits bestehende Geschäftsidee aufgegriffen und im Rahmen der Business-Planung erfolgreich weiterentwickelt werden kann.



*Am Anfang stand der Wunsch, sozial benachteiligte Jugendliche durch ein ‚1-zu-1-Mentoring‘ auf ihrem Weg in den Beruf zu begleiten. Solch ein Programm wird seit 2009 bereits erfolgreich in Deutschland unter dem Namen «ROCK YOUR LIFE!» umgesetzt. Die überzeugende Idee eines Netzwerks, das Jugendliche, studentische Mentoren und Unternehmen verbindet, bewegte das junge Gründungs-Team dazu, dieses Konzept zu übernehmen und an die lokalen Verhältnisse anzupassen. Nach der erfolgreichen Teilnahme am letztjährigen Berner Business-Plan Wettbewerb (BBPW) der Universität Bern und der Berner Fachhochschule hat das ambitionierte Team von «ROCK YOUR LIFE! Schweiz GmbH» beschlossen, die soziale Geschäftsidee in die Realität umzusetzen. Durch die intensive Business-Planung und das Verfassen des Business-Plans konnte die Geschäftsidee konkretisiert werden und der GmbH-Gründung – vollzogen im Juli 2013 – stand nichts mehr im Weg. Ein sorgfältig ausgearbeiteter, überzeugender Business-Plan führte dazu, dass sich erste Erfolge bereits kurz nach der Gründung zeigten. So wird das Projekt unter anderem von der Stiftung «Jansen PrimeSteps Foundation» unterstützt. Auch einen symbolischen Betrag der öffentlichen Hand können die Jungunternehmerinnen bereits zu ihren Erfolgen zählen. Nachdem das Pilotprojekt in Bern mit 22 Tandems (aus Studierenden und SchülerInnen) sowie mehreren Partnerunternehmen erfolgreich angefallen ist, sind bereits weitere Standortvereine in Zürich, Basel und auch in Bern im Aufbau begriffen. Aufgrund der schnellen Skalierbarkeit des Programms können schon bald viele Jugendliche vom ROCK YOUR LIFE!-Mentoring in der Schweiz profitieren. Damit kommen die Gründerinnen ihrer Vision nach mehr Bildungsgerechtigkeit und sozialer Mobilität einen Schritt näher.*

Weiterführende Links und Tools: [www.management.imu.unibe.ch](http://www.management.imu.unibe.ch)

présentées sont constamment basées sur l'analyse des données et des informations collectées.

– **Vérification du plan d'affaires:** la planification des affaires écrite doit être vérifiée quant à son intégralité, son objectivité, sa logique, sa présentation et son efficacité par plusieurs personnes familiarisées avec l'élaboration de planifications des affaires.

– **Actualisation du plan d'affaires:** finalement, une planification des affaires enfin établie doit être continuellement actualisée et adaptée aux conditions-cadre changeantes, aux accords ou besoins des cercles de destinataires alternatifs.

Il existe d'innombrables suggestions et modèles quant à la structure et au contenu d'un plan d'affaires. Quels contenus sous quelle forme seront présentés résulte en première ligne du besoin d'informations du cercle de destinataires respectif. Comme aide pour sa propre « planification des affaires », une structure générale spécifique d'un plan d'affaires est présentée dans le sens d'une « liste de contrôle ».

L'exemple pratique suivant de « ROCK YOUR LIFE! Schweiz » illustre comment une idée commerciale déjà existante peut être reprise et développée avec succès dans le cadre d'une planification des affaires.



*Au début, il y avait le souhait d'accompagner les jeunes défavorisés socialement par un « parrainage 1-à-1 » sur leur parcours professionnel. Depuis 2009, un tel programme est réalisé avec succès en Allemagne sous le nom de « ROCK YOUR LIFE! ». L'idée convaincante d'un réseau qui relie des jeunes, des tuteurs étudiants et des entreprises, a poussé l'équipe fondatrice à reprendre ce concept et à l'adapter aux conditions locales. Après la participation réussie au concours « Berner Business-Plan » (BBPW) de l'Université de Berne de l'année dernière, l'équipe ambitieuse de « ROCK YOUR LIFE! Schweiz GmbH » a décidé, de transformer l'idée commerciale et sociale en réalité. Avec une planification entrepreneuriale intensive et l'élaboration d'une planification des affaires, l'idée commerciale a pu être concrétisée et plus rien ne s'opposait à la création d'une S.à.r.l. en juillet 2013. Une planification des affaires élaborée soigneusement et convaincante a mené à de premiers succès peu après la création. Ainsi, le projet est soutenu, entre autres, par la fondation « Jansen PrimeSteps Foundation ». Les jeunes entrepreneuses peuvent déjà également compter sur la contribution symbolique des pouvoirs publics parmi leurs réussites. Après que le projet pilot à Berne ait bien commencé avec 22 équipes d'un étudiant et un élève, ainsi que plusieurs entreprises partenaires, d'autres sites sont déjà mis sur pied à Zurich et Bâle. En raison de la rapide évolution du programme, de nombreux jeunes pourront bientôt profiter du « ROCK YOUR LIFE! Mentoring » en Suisse. Ainsi, les fondatrices se rapprochent un peu plus de leur vision d'une formation équitable et d'une mobilité sociale.*

