

## KMU-PRAXIS

Handbuch  
Entrepreneur

Der Businessplan als Wegbegleiter



● VON MARCELLO SCARNATO\*

«Sinngemä» Leitplanken, «knackige» Geschäftsideen, «sexy» Produkte – modische Schlagwörter hin oder her: Unternehmen brauchen Visionen, Perspektiven und Pläne. Denn der Weg von der «grünen Wiese» bis zur klingenden Kasse ist weit und beschwerlich. Besonders wenn ein neuer gesucht wird. Unternehmer sein (Entrepreneur) heisst denn auch, heute möglichst das tun, was morgen Erfolg bringt. Der Businessplan hilft, den Überblick nicht zu verlieren.

## Es passiert «hier und jetzt»

Die tatsächliche Leistungserbringung – auch «Performance» genannt – passiert immer im Jetzt. Und dort liegt das Problem: Die Hektik des Tagesgeschäfts nimmt die Menschen in den Unternehmen so stark in Anspruch, dass der Blick fürs Gesamte zu oft verloren geht. Resultat ist die organisierte Planlosigkeit (365-mal daily business).

## Langfristig planen

Das Resultat ist immer nur so gut wie die Planung. Dabei ist es unerheblich, ob im Detail ein oder zwei Franken mehr oder weniger budgetiert werden. Entscheidend ist der Analyseprozess. Jetzt ist für 2004 der richtige Zeitpunkt! Den glücklichen Unternehmer zeichnet aus, dass er seine inspirierende Geschäftsidee nicht krampfhaft zu suchen braucht. Andere müssen sie hart erarbeiten. Den Businessplan benötigen aber alle, denn Euphorie kann genauso gefährlich sein wie Nüchternheit.

## Konsequent umsetzen

Der Businessplan enthält die Zielvision, die langfristige Strategie zu deren Realisierung, die mittelfristige Planung aller Aspekte für die nächsten fünf Jahre inklusive Swot-Analyse (Inwelt: Stärken/Schwächen – Umwelt: Chancen/Gefahren) sowie die konkrete monatliche Budgetierung der nächsten zwei bis drei Jahre und den Liquiditätsplan. Die Umsetzung hat nach Plan zu erfolgen. Abweichungen werden im Finanz- und Projektcontrolling festgestellt und gegebenenfalls durch kurzfristige Massnahmen (Taktik – nur in Ausnahmefällen!) korrigiert.

## Und in der Praxis ...

Achtung vor: Strategieanpassungen aus dem Effekt heraus (grösster Fehler! – man meint nur, eine neue Situation sei so wichtig); Extremverhalten (sklavisches Controlling bzw. organisierte Planlosigkeit); Selbsttäuschung («... es ist bisher doch immer gut gegangen!»); Liquiditätsengpass (besonders in entscheidenden Phasen wie Start oder Krise – siehe auch «KMU-Praxis» vom 6. September).

## Bearbeiten durch:

1. Visionsfindung
2. Ziel-/Strategiefokus
3. Planen/Budgetieren
4. Partner, Menschen finden
5. Finanzierung sichern
6. Verbindlich realisieren
7. Konstant kontrollieren
8. Regelmässig in Frage stellen

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz. Die Fachbeiträge dieser Kolumne richten sich betriebswissenschaftlich am St. Galler Management-Konzept aus. Weiterführende Infos und Links auf <http://kmu-praxis.drscarnato.com>

# Last Minute – Viele Wege führen zum selben Ziel

Die billigsten Reisen lassen sich direkt beim Reiseveranstalter buchen

Wer günstige Ferien buchen möchte, verliert sich oft im Adress-Dschungel von unzähligen Internetreisebüros. Dabei schreiben praktisch alle virtuellen Ferienverkäufer dieselben Angebote mit identischen Preisen aus. Der sicherste Weg zur günstigen Reise ist ein Mausclick auf die Seiten der bekannten Reiseveranstalter oder der Gang ins Reisebüro.

● VON ROBERT WILDI

Auf welchem Weg komme ich zum günstigsten Ferienaufenthalt? Diese Frage ist älter als die Fliegerei und dennoch aktueller denn je. Fluten von Preisaktionen und Schnäppchen-Angeboten drängen sich dem oft überforderten Konsumenten in Zeitungen, von Plakaten und weiteren Medien in grellen Farben auf. Da kann man rasch den Überblick verlieren. Spätestens nach getätigter Buchung kommt das unguete Gefühl auf, möglicherweise doch zu viel bezahlt zu haben.

Diese Angst ist unbegründet, wenn man ein paar wenige Regeln befolgt. Im Grunde ist alles nur halb so kompliziert. Viele der Last-Minute-Angebote aus Zeitungen oder Internet wiederholen sich und unterscheiden sich einzig durch wechselnde Verpackungen. Wer zum Beispiel im Internet auf die Suchmaschine [google.ch](http://google.ch) geht und dort die Stichwörter «Last Minute» und «Schweiz» eingibt, stösst zwar auf mehrere virtuelle Reisebüros, die Angebote und Preise sind allerdings bei fast allen dieselben. Ein Beispiel: Das durch dieses Vorgehen gefundene Internetreisebüro [travel.ch](http://travel.ch) besticht durch einen professionellen Auftritt. Wenn man aber auf der Buchungsmaske das gewünschte Abflugdatum und das Reiseziel eingibt, werden sämtliche Last-Minute-Angebote der grossen Schweizer Reiseveranstalter heruntergeladen. Sobald man sich beispielsweise zur Buchung eines Angebots der Kuoni-Günstigmarke Helvetic Tours entschieden hat, wird von [travel.ch](http://travel.ch) eine Verknüpfung zur Buchungsmaske des Veranstalters hergestellt.

## Umweg ersparen und direkt beim Reiseveranstalter buchen

Genau das Gleiche geschieht auf [ebookers-travel.com](http://ebookers-travel.com). Bei Reservation eines Esco-Angebots klickt sich das elektronische Reisebüro auf die Buchungsmaske des Basler Veranstalters. Einen noch grösseren Umweg macht der Internetbenutzer auf [ferien.ch](http://ferien.ch). Von dort gelangt er nämlich automatisch auf die Suchmaschine von [travel.ch](http://travel.ch) und damit letztendlich wieder ins Bu-



Wer mit seiner Buchung bis kurz vor der Abreise wartet, hat die besten Chancen auf ein billiges Ferienschnäppchen.

Foto: Keystone

chungssystem des Reiseveranstalters. Die Internetvermittler machen also nichts anderes, als die Angebote der grossen Veranstalter auf ihren eigenen Sites zu reproduzieren. Das ist im Bereich Pauschalreisen auch nicht anders möglich, denn der Internetanbieter kann sich nur auf das bestehende Angebot berufen. Auch preislich kann er als reiner Vermittler keinerlei Einfluss nehmen.

Da ist es für den Konsumenten bedeutend einfacher, gleich direkt die Homepage eines der grossen Reiseveranstalter (Kuoni, Hotelplan, Imholz) anzuwählen und über den Befehl «Last Minute» zu den günstigsten Preisaktionen zu gelangen. Auch der Gang ins Reisebüro ist eine gute Möglichkeit, an die billigsten Angebote heranzukommen. Die Veranstalter datieren ihre Aktionen wöchentlich auf und schicken sie per Fax an die Reisebüros. Die Fax-Angebote sind identisch mit den Aktionen im Internet.

## L'Tur als einzige Alternative zu den Veranstaltern

Eine Ausnahme unter den Internet-Anbietern ist L'Tur. Der deutsche Reisevermittler tritt in zahlreichen europäischen Ländern auf und hat in den letzten Jahren den Umsatz trotz Krise in der Reisebranche markant gesteigert. Grund: L'Tur erhält wenige Wochen vor Abflug Restflugsitze von Veranstaltern und verkauft diese gegen Kommission an die Endkunden. Da auch der deutsche Reisegigant TUI an L'Tur eine Minderheitsbeteiligung hält, kann das Internetreisebüro für seinen eigenen Hoteleinkauf von äusserst vorteilhaften Bedingungen profitieren. Damit offeriert L'Tur oft die günstigsten Preise im Schweizer Markt und ist für die Reiseveranstalter trotz der Zu-

sammenarbeit eine ernsthafte Konkurrenz. Wer also die Nerven hat und mit der Buchung bis kurz vor Abreise zuwarten möchte, stösst bei [ltur.ch](http://ltur.ch) auf

die billigsten Schnäppchen. Dass dieses Vorgehen immer beliebter ist, belegen die hervorragenden L'Tur-Geschäftsergebnisse der vergangenen Jahre.

## Eine Woche Djerba auf sechs Arten gebucht

Folgende Testbuchung wurde am 29. August auf der Webseite von Helvetic Tours ([www.helvetic.ch](http://www.helvetic.ch)) getätigt: Eine Woche im Hotel Abou Nawas (\*\*\*\*) auf Djerba (Tunesien). Ein Doppelzimmer «all inclusive», Abflug am 13. September mit Tunisair. Preis pro Person: CHF 699.–. Das identische Arrangement wurde auf verschiedene weitere Arten zu buchen versucht. Folgende Preise und Angebote sind dabei herausgekommen:

Buchungsstelle	Preis	Besonderes
Reisebüro	699.–	Freundliche Beratung sowie Zusatzinformationen
<a href="http://travel.ch">travel.ch</a>	699.–	Stellt bei Buchung eine Verbindung zu <a href="http://helvetic.ch">helvetic.ch</a> her.
<a href="http://ferien.ch">ferien.ch</a>	699.–	Nach Umweg über <a href="http://travel.ch">travel.ch</a> Verknüpfung mit <a href="http://helvetic.ch">helvetic.ch</a>
<a href="http://ebookers-travel.com">ebookers-travel.com</a>	699.–	Nicht das gleiche Angebot, da <a href="http://ebookers-travel.com">ebookers</a> nur mit Hotelplan, Esco und Imholz zusammenarbeitet. Hotel Djerba Plaza (****), 15. bis 22. September, Frühstück, Flug mit Belair
L'Tur	800.–	Nicht das gleiche Angebot, da noch keine Flüge von Schweizer Veranstaltern für dieses Datum verfügbar sind. Hotel Melia Djerba Menzel, 20. bis 27. September, Halbpension, Flug mit Swiss

Einen Überblick der wichtigsten Last-Minute-Anbieter gewährt die Internetadresse [www.webhotel.ch/adewolf/](http://www.webhotel.ch/adewolf/).

# In der Rezession haben Psychoprobleme Hochkonjunktur

## Psychiater der Freien Universität Berlin haben in Arbeitsplatzkonflikten den häufigsten Grund für psychische Leiden entdeckt.

pte.- Durch die schwierige wirtschaftliche Lage verschlechtert sich die Situation beim Kampf um einen Arbeitsplatz. Das Ergebnis sind schwer wiegende psychische Probleme, die zu schweren körperlichen Leiden führen, berichtet die Freie Universität Berlin. Hoch qualifiziert, dynamisch, kommunikativ, erfolgsorientiert und nahezu unbegrenzt belastbar – so sollten sie sein, die modernen Arbeitnehmer in der Informationsgesellschaft.

«Wer nicht oder nicht mehr in die-

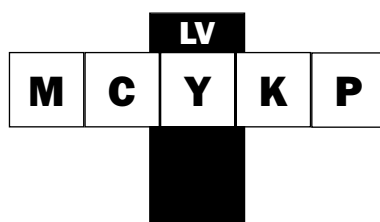
ses Schema passt, hat es schwer», so Michael Linden, Psychiater an der Berliner Charité, Campus Benjamin Franklin. Betroffen von dem Leistungsdruck sind vor allem ältere Berufstätige ab 50 Jahren. «In Zeiten, in denen die Rezession den Rationalisierungsdruck und mit ihm den Stress erhöht, haben psychische Leiden Hochkonjunktur», führt der Experte aus. Millionen Menschen reagieren auf gelegentlichen Ärger am Arbeitsplatz mit psychosomatischen Reaktionen wie Gastritis und Migräne, die in aller Regel mit Medikamenten und autogenem Training schnell kuriert werden können. «Es gibt aber auch eine wachsende Zahl von Patienten, die schwere Phobien und Depressionen entwickeln», sagt Linden. Als «Posttraumatische Embitterment Disorder» (PTED) oder

«Posttraumatische Verbitterungsstörung» bezeichnet Linden dieses Krankheitsbild im Fachmagazin «Psychotherapy and Psychosomatics». «Das besondere Merkmal der PTED-Patienten ist ihre tiefe Verbitterung aufgrund einer persönlichen Kränkung», erklärt Linden.

## Bis zu Arbeitsunfähigkeit

38 Prozent der Patienten entwickelten solche Symptome nach einer Kündigung, 24 Prozent erkrankten infolge von Konflikten am Arbeitsplatz. Je 14 Prozent klagten über solche Probleme nach dem Tod einer nahestehenden Person oder nach familiären Konflikten. «Neben den Depressionen und Phobien sind Gefühle der Hilflosigkeit, des Selbstzweifels, Selbstmordgedan-

ken, Aggressionen, Verzagttheit, Missmutigkeit, unspezifische körperliche Beschwerden, Appetitlosigkeit, Schlafstörungen und Antriebsmangel zusätzliche Symptome dieses Krankheitsbildes», führt Linden aus. Diese Erkrankungen können zu dauerhafter Arbeitsunfähigkeit führen, wenn sie nicht frühzeitig diagnostiziert und angemessen therapiert werden. «Besonders gefährdet sind Menschen, die ihr Selbstwertgefühl fast ausschliesslich aus dem Beruf schöpfen», so der Experte. «PTED-Patienten sind von ihren Leiden nur schwer zu befreien, weil viele durch ihre familiäre Prägung und das traumatische Ereignis psychisch blockiert sind», sagt Linden, der mithilfe von Methoden der modernen Weisheitspsychologie versucht, diese Blockaden aufzubrechen.



Wirtschaft