

ADRIAN SIDLER



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

PLANEN - ERSCHAFFEN - GEWINNEN

Leitfaden Businessplan

CAS Unternehmensführung KMU

A hand in a blue shirt is writing on a dark chalkboard. The words 'Zukunft', 'Vision', 'Idee', and 'Erfolg' are written in white chalk, with the first letter of each word highlighted in yellow. A piece of white chalk is held in the hand on the right side of the board.

Zukunft
Vision
Idee
Erfolg

Impressum

ADRIAN SIDLER, welcome@adriansidler.com

www.adriansidler.com

Auflage: 10., überarbeitete Auflage 2020

Copyright ©, ADRIAN SIDLER

Der nachfolgende Text ist in männlicher Form verfasst. Auf männlich-weibliche Doppelformen und Mehrzahlennennungen wird aufgrund der besseren Lesbarkeit verzichtet.

Fachhochschule Nordwestschweiz	4
BUSINESSPLAN	5

Schritte BUSINESSPLAN	6
6er-MODELL BUSINESSPLAN	7
Präsentation	9
1. MENSCHEN	11
2. PRODUKT/DIENSTLEISTUNGEN	15
3. STRATEGIE	19
4. MARKETING	21
5. FINANZEN	25
6. KOMMUNIKATION	29
Notizen	
Quellen	
Autor	

Fachhochschule Nordwestschweiz

Die Hochschulen der FHNW

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW umfasst neun Hochschulen, die in Institute gegliedert sind. Die Hochschulen erfüllen den vierfachen Leistungsauftrag, den das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie wie folgt formuliert: Diplomstudien, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen zugunsten Dritter.

Herausforderung

Was den Erfolg von Unternehmen in Zukunft zunehmend bestimmen wird, ist neben harten Faktoren wie Leistung, Effizienz und Kennzahlen, auch die Qualität immaterieller Werte, also weiche Faktoren, wie Zusammenarbeit, Einsatzbereitschaft, Freundlichkeit, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein. Diese Faktoren erscheinen in keiner Bilanz, in keiner Gewinn- und Verlustrechnung. Dieser Wandel beruht auf menschlicher Entwicklung und ist der treibende Faktor jedes innovativen Unternehmens.

CAS Unternehmensführung

Leadership und Managementweiterbildung mit dem Ziel, Unternehmergeist sowie Unternehmenskultur weiterzutragen um die Selbständigkeit zu fördern. Die Erarbeitung von individuellen, marktreifen Businessplänen in den Bereichen Produkte oder Dienstleistungen, Unternehmensgründungen und/oder Nachfolgeregelungen steht im Fokus.

Inhalt

- Sie wenden die zentralen betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumente der Unternehmensführung an und erarbeiten einen Businessplan
- Sie lernen Ihre Führungskompetenzen mit Stärken und Schwächen bewusster kennen
- Sie lernen Menschen aus anderen Branchen kennen und tauschen gegenseitig Erfahrungen aus

Zielpublikum

- Führungskräfte, Projekt- und Produktverantwortliche von KMU
- Personen, die eine Unternehmens-Nachfolge antreten
- Unternehmerinnen, Unternehmer und solche, die es werden wollen

Abschluss

Zertifikat CAS Unternehmensführung KMU Baselland FHNW,
15 ECTS-Punkte

BUSINESSPLAN

Der vorliegende BUSINESSPLAN ist ein ideales Kommunikationsmittel und wichtige Entscheidungsgrundlage für die individuelle und unternehmerische Strategie sowie für Investitionen. Die halbe Welt schreit nach Effektivität und Effizienz. Doch was ist das genau und werden diese auch wirklich gelebt?

Das Gesetz der Effektivität: Die richtigen Dinge tun. Was?

Bei der Effektivität geht es darum, die Dinge zu tun, die Sie einem Ziel näher bringen. „Effektives Arbeiten“ bedeutet also, nur die Maßnahmen zu ergreifen, die Sie auch wirklich weiter bringen. Wenn zum Beispiel die Bekanntheit eines Unternehmens bei einer jungen Zielgruppe gesteigert werden soll, dann gibt es vielfältige Maßnahmen. Wäre das Schalten einer Anzeige in einer Zeitschrift für Fliegenfischen effektiv? Vermutlich nicht. Es gilt also herauszufinden, welche Maßnahmen Sie wirklich voranbringen!

Hilfsfragen:

- Bringt uns die Maßnahme dem Ziel wirklich näher?
- Tun wir die Dinge, die uns wirklich voranbringen?
- 100% strategisch das Richtige tun, alles andere weglassen

Das Gesetz der Effizienz: Die Dinge richtig tun. Wie?

Beim Thema Effizienz geht es darum, Ihr Handeln so zu optimieren, dass Sie das gewünschte Ziel auch möglichst schnell und mit wenig Aufwand erreicht. Hier ist es noch viel einfacher, vom rechten Weg abzukommen! Erinnerst Sie sich an die letzte Situation, in der Sie ewig im Internet nach Themen recherchiert haben, obwohl ein Anruf bei einem Kollegen viel schneller und erfolgsversprechend gewesen wäre? Genau darum geht es bei mangelnder Effizienz.

Hilfsfragen:

- Gehen wir den Weg des geringsten Aufwandes, um unser Ziel zu erreichen?
- Tun wir die Dinge richtig?
- 20 % des Inputs sorgen für 80 % des Outputs

Fazit:

Was müssen wir überhaupt tun, um unser Ziel zu erreichen? (Oder: Wie arbeiten wir effektiv? Wie können wir das Ziel möglichst optimal erreichen? (Oder: Wie arbeiten wir effizient?))



Schritte	Welche Fragen sollen beantwortet sein?
PRÄSENTATION PITCH	<input type="checkbox"/> Wer sind Sie? <input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen zum Unternehmen? <input type="checkbox"/> Wie heisst Ihre Businessidee? <input type="checkbox"/> Was ist Ihre Herausforderung? <input type="checkbox"/> Wie sieht Ihre Vision aus? <input type="checkbox"/> Welche Ziele haben Sie? <input type="checkbox"/> Was ist Ihre Strategie? <input type="checkbox"/> Welches sind Ihre wichtigsten Kennzahlen?
 MENSCHNEN	<input type="checkbox"/> Wer sind Sie? <input type="checkbox"/> Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen? <input type="checkbox"/> Was ist Ihre individuelle Vision? <input type="checkbox"/> Wer hat welche Aufgaben und Rollen im Team? <input type="checkbox"/> Wer sind Ihre Anspruchsgruppen/Menschen?
 PRODUKT/DL	<input type="checkbox"/> Welche Produkte/Dienstleistungen wollen Sie herstellen bzw. verkaufen? <input type="checkbox"/> Was ist besonders an Ihren Produkten/Dienstleistungen? <input type="checkbox"/> Was ist Ihre Wertschöpfungskettw?
 STRATEGIE	<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen zum Unternehmen? <input type="checkbox"/> Was sind Stärken/ Schwächen und Chancen / Gefahren SWOT? <input type="checkbox"/> Was ist die Vision? <input type="checkbox"/> Welche Ziele leiten Sie von der Vision ab? <input type="checkbox"/> Welches sind die Big Five Unternehmen?
 MARKETING	<input type="checkbox"/> Welche Kundengruppen und Regionen sind vorhanden? <input type="checkbox"/> Wie sieht der Markt aus? <input type="checkbox"/> Wie sieht die Distribution bzw. Logistik aus? <input type="checkbox"/> Wie sieht das Marketingkonzept aus?
 FINANZEN	<input type="checkbox"/> Wer bezahlt wofür und wie viel? <input type="checkbox"/> Mit welchen Kosten ist zu rechnen? <input type="checkbox"/> Wie viel Startkapital wird benötigt? <input type="checkbox"/> Welches sind die wichtigsten Kennzahlen?
 KOMMUNIKATION	<input type="checkbox"/> Welches sind die Change/Kommunikationsziele? <input type="checkbox"/> Welche Menschen sind relevant? <input type="checkbox"/> Welches sind Veränderungen und Widerstände? <input type="checkbox"/> Was sind Kernbotschaften und Massnahmen? <input type="checkbox"/> Wie sieht die To-do-Liste SMART aus?

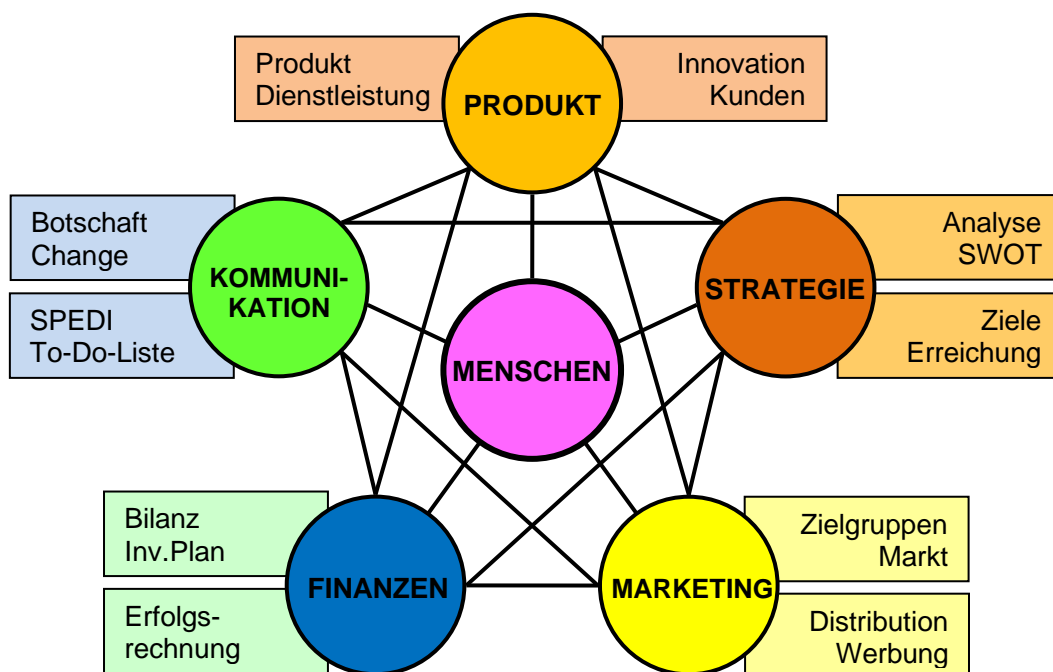
6er-MODELL



Das vorliegende 6er-MODELL erlaubt Ihnen Ihren BUSINESSPLAN Schritt für Schritt zu entwickeln.

Welche Elemente umfasst das 6er-Modell?

Das 6er-Modell umfasst MENSCHEN, PRODUKT/DIENSTLEISTUNGEN, SWOT/STRATEGIE, MARKETING, FINANZEN UND KOMMUNIKATION.



Vorgehen BUSINESSPLAN

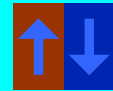
1. Geben Sie Ihrer Businessidee einen Namen
2. Erarbeiten Sie Ihren detaillierten BUSINESSPLAN nach dem 6er-Modell MENSCHEN, PRODUKT/DIENSTLEISTUNGEN, SWOT/STRATEGIE, MARKETING, FINANZEN und KOMMUNIKATION Schritt für Schritt
3. Besprechen Sie Ihren Businessplan mit einem Mentor oder Coach

KLÄREN - ENTWICKELN - ERARBEITEN

Leben gestalten
und sein individuelles Potential leben.

Intuition bedeutet
der inneren Wahrheit zu vertrauen,
zu erkennen,
dass alles Wissen
und alle Wahrheiten in uns liegen.

Präsentation



Kurzübersicht

Präsentation, bzw. Pitch ist die effektive und effiziente Kommunikation und Vermarktung unserer Produkte und Dienstleistungen.

Verschiedene Präsentationsarten oder Pitch

Sei es gegenüber von potentiellen Geldgebern, Geschäftspartner, Kunden, Mitarbeitern oder vor einer Jury - wir pitchen immer...

Ablauf beim Präsentieren

Beim Pitchen sind folgende Punkte von zentraler Bedeutung:

1. Ziel Präsentation	<i>Was ist das Ziel der Präsentation?</i>
2. Business	<i>Wie heisst Ihre Businessidee?</i>
3. Menschen	<i>Wer sind Sie?</i>
4. Unternehmen	<i>Wie sieht Ihr Unternehmen aus?</i>
5. Herausforderung	<i>Was ist Ihre Herausforderung?</i>
6. Vision	<i>Wie sieht Ihre Vision aus?</i>
7. Ziele	<i>Welche Ziele haben Sie?</i>
8. Strategie	<i>Was ist Ihre Strategie?</i>
9. Finanzen	<i>Welches sind Ihre wichtigsten Kennzahlen?</i>

Was ist das Ziel der Präsentation?

Wer ist Ihre Zielgruppe. Was ist das Ziel der Präsentation?

Wie heisst Ihre Businessidee?

Geben Sie Ihrem Produkt/Dienstleistung einen passenden Namen.

Wer sind Sie?

Beschreiben Sie sich und Ihr Team kurz mit Werdegängen.

Wie sieht das Unternehmen aus?

Hier werden die vergangene Entwicklung und die aktuelle Situation dargestellt.

Was ist die Herausforderung?

Was ist das entscheidende Problem, das Sie einen Businessplan erarbeiten wollen, die Herausforderung mit Fakten und Zahlen beschreiben.

Wie sieht die Vision aus?

Die Vision antwortet auf die Frage „Warum macht Ihr das wirklich im Unternehmen“. Und was motiviert Sie.

Was sind die Ziele?

Welches sind Ihre wichtigsten individuellen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele in den nächsten Jahren. SMART beschreiben.

Wie ist die Strategie?

Eine Strategie ist eine Anleitung zur Erreichung der Vision und Ziele. Wie erreichen Sie diese. Big Five bzw. strategische Aktivitäten SMART beschreiben

Welches sind deine wichtigsten Kennzahlen?

Erläutern Sie kurz die wichtigsten Kennzahlen zu Anzahl Produkte/Dienstleistungen, Kosten, Aufwand/Ertrag und investiertes Kapital.

Erfolgsfaktoren beim Präsentieren sind:

- Ziel der Präsentation: SMART formulieren
- Blickkontakt schafft Vertrauen und Motivation
- Beziehung aufbauen mit anwesenden Menschen
- Struktur immer folgen
- bei PowerPoint Präsentation oder Flip Chart: Grosse Schrift, wenig Text, benutzen von Grafiken und Bildern

Dokumentanfang↑

1

Menschen



Kurzübersicht

Eine sehr hohe Bedeutung für ein erfolgreiches Unternehmen kommt den Menschen zu. Fach- und Methodenkompetenz sind dabei wichtige Voraussetzungen. Zusätzlich sollen Unternehmer über umfangreiche Selbst- und Sozialkompetenzen verfügen.

Wer sind Sie?

Ziel ist es die eigenen Verhaltens- und Wirkungsweisen zu reflektieren, Selbstkompetenz zu erhöhen und sein Potential zu leben. Das EIAM-Modell nach Fischer/Sidler arbeitet mit folgenden 4 Typen:

Enthusiast

extrovertiert und menschenorientiert. Sie verbreiten Begeisterung und neigen zu Verzettelung bei der Fülle neuer Ideen. E-Typen sind teamfähig und kommunikativ, knüpfen gerne Kontakte und unterhalten andere Menschen.

Integrator

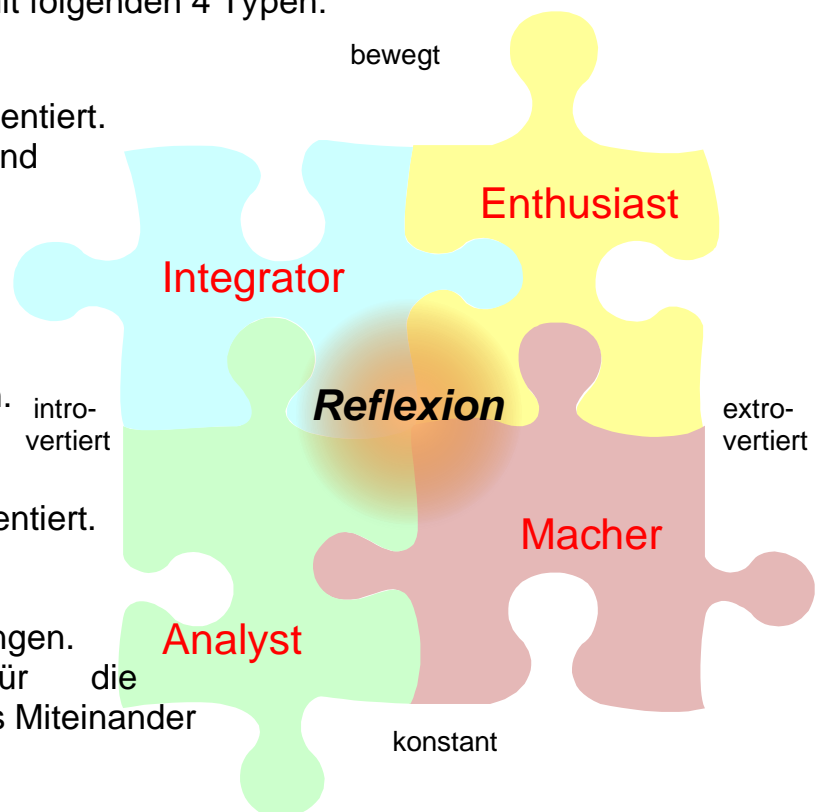
introvertiert und menschenorientiert. Sie halten einmal akzeptierte Arbeitsabläufe ein, sind loyal und geduldig, lieben Beziehungen. I-Typen sind stark für die Teambildung, genießen das Miteinander und offen für soziale Fragen.

Analyst

introvertiert und aufgabenorientiert. Sie folgen Anweisungen und Normen, konzentrieren sich auf Details, suchen Qualität und Genauigkeit. A-Typen sind qualitätsbewusst und streben nach Perfektion. Sie hinterfragen kritisch, analysieren und konzentrieren sich auf Fakten.

Macher

extrovertiert und aufgabenorientiert. Sie suchen Herausforderungen und neue und abwechslungsreiche Aufgaben, lösen Probleme. Menschen die vor allem dem M-Typ entsprechen, sind durchsetzungsfähig, risikobereit, entscheidungsfreudig, konsequent und direkt.



Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen?

Folgende Eigenschaften sollten Führungskräfte und Unternehmer mitbringen:

- **Visionskraft (Enthusiast):** begeisterungsfähig oder gar impulsiv; schätzt Spannung; kommunikativ und mitteilsam; reagiert schnell und wach; hält sich nicht lange bei einer Sache auf. Will und glaubt daran die Welt neu zu gestalten.
- **Kommunikation (Integrator):** aufgeschlossen und unkompliziert; kann sich gut auf Mitmenschen einstellen; arbeitet lieber im Kontakt mit anderen; ist in sozialen Konflikten eher grosszügig.
- **Reife (Analyst):** begreift und lernt schnell; ist in der Lage, komplizierte und schwierige Probleme zu lösen, lässt sich nicht leicht beunruhigen und von Schwierigkeiten beeindrucken; steckt Enttäuschungen rasch weg, pflichtbewusst; orientiert sich an eigenen Regeln.
- **Selbstbewusstsein (Macher):** selbstsicher, lässt sich nicht alles gefallen; hält auch bei Widerstand an der eigenen Meinung fest; fällt Entscheide selbstständig; ausgeprägtes Selbstvertrauen.

Es ist wichtig, dass Sie Ihrer Stärken und Schwächen im Zusammenhang mit Ihrer Businessidee bewusst sind, damit Sie Ihr wahres Potential leben.

Was ist Ihre individuelle Vision?

Beschreiben Sie in einem Satz von was Sie träumen oder für was Ihr Herz wirklich brennt. Grundlage bilden Ihre individuellen Werte, die Sie nach Ihrer Vision im Leben leben wollen.

Welches sind Ihre Big Five Privat?

Was begeistert Sie wirklich in Ihrem Leben? Welches sind jene fünf Dinge, die Sie in Ihrem Leben erleben und machen wollen. Oder anders gefragt: Wie müsste Ihr Leben aussehen, dass Sie am Ende Ihrer Tage sagen können, es war ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Leben?

Wer hat welche Aufgaben und Rollen im Team?

Das Team ist eine Gruppe von Menschen, die sich zusammen tun, um gemeinsam und zielgerichtet etwas zu unternehmen.

Phase	Inhalt
Forming (<i>Testphase</i>)	Zusammenstellung des Teams
Storming (<i>Nahkampfphase</i>)	Begegnen und Verhalten im Team
Norming (<i>Organisierungsphase</i>)	Organisation im Team
Performing (<i>Arbeitsphase</i>)	Aktion im Team
Transforming (<i>Trennungs- und Transferphase</i>)	Erfolg im Team

Klare Rollen- und Aufgabenteilungen sind zentral für den Aufbau und den reibungslosen Start jedes Unternehmens. Welchen Coach oder Mentor haben Sie gewählt und warum?

MENSCHEN	STELLEN-PROZENT	KOMPETENZ	ROLLE/AUFGABE

Wer sind Ihre wichtigsten Anspruchsgruppen?

Alles was uns in der Welt umgibt, steht in Beziehung zu einander. Ehrliche und vertrauensbasierte Beziehungen zu unseren Anspruchsgruppen bilden dabei die Grundlage (orientiert am St. Galler Managementmodell: 1) Kapitalgeber, 2) Kunden, 3) Mitarbeiter, 4) Staat, 5) NGOs, 6) Lieferanten, 7) Konkurrenten).

MENSCHEN	UNTER-NEHMEN	KOMPETENZ	ROLLE/AUFGABE

Weitere wichtige Fragen?

- Welche Kompetenzen braucht es für Ihr Unternehmen?
- Wie vertrauensvoll und wie wertvoll sind Ihre Beziehungen?
- Haben Sie wirklich den für Sie passenden Coach oder Mentor?

Dokumentanfang ↑

Die meisten Menschen
sind so in der Außenwelt versunken,
dass sie für das,
was in sich selbst abläuft,
völlig blind sind.

Nikola Tesla

2

PRODUKT/DL



Kurzübersicht

Grundsätzlich kann man sagen, dass jedes Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung hervorbringt. Zu glauben, dass innovative Produkte bei den Kunden freudig aufgenommen werden, ist ein Trugschluss. Umso wichtiger ist die klare Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette und den USP, unique selling proposition (Alleinstellungsmerkmal), zu definieren.

Welche Produkte/ Dienstleistungen wollen Sie herstellen bzw. verkaufen?

Ein Produkt/ Dienstleistung ist ein Wirtschaftsgut, das in einem Wertschöpfungsprozess geschaffen wird, ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und somit auch zur Nutzengewinnung.

Zu definieren:

- Produkte, die hergestellt werden sollen
- Produkte, die verkauft werden sollen
- Dienstleistungen, die angeboten werden sollen

Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen sollen genau den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe entsprechen. Es macht deshalb Sinn, die angebotenen Produkte mit den konkreten Eigenschaften den verschiedenen Zielgruppen zuzuweisen und aufzuzeigen, welche Bedürfnisse jeweils befriedigt werden.

Beschreiben Sie genau, umfangreich und detailliert Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung und welche Chance diese auf dem Markt hat.

Beschreiben Sie auch mögliche Gefahren, welche in der Entwicklung, Herstellung oder Erbringung der Dienstleistung auftreten können.

Was ist besonders an Ihren Produkten/ Dienstleistungen?

Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistungen sollten besser den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe(n) entsprechen als jene der Konkurrenten. Also einzigartig sein. Diese Einzigartigkeit kann zum Beispiel in der Formgebung, in der technologischen Problemlösung oder im Produktnutzen oder im Preis begründet sein.

Schildern das besondere an Ihrem Produkt bzw. an Ihrer Dienstleistung (USP, unique selling proposition - Alleinstellungsmerkmal). Definieren Sie die Qualität nicht aus Ihrer Sicht, sondern aus der Sicht Ihrer Kunden. Bei vielen Produkten und Dienstleistungen geht es heute nicht nur um die eigentliche Leistung,

sondern auch um Emotionen, Gefühle und Erlebnisse, die mit diesen Produkten und Dienstleistungen verbunden sind.

Überlegen Sie deshalb, wofür Ihre Produkte und Dienstleistungen stehen sollen, und wie diese Emotionen, Gefühle und Erlebnisse hervorgebracht werden können. Sie diese inszenieren und die Menschen begeistern können.

Was ist Ihre Wertschöpfungskette?

Die Wertschöpfungskette stellt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten dar. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden.

Überbetrieblicher Wertschöpfungsprozess:



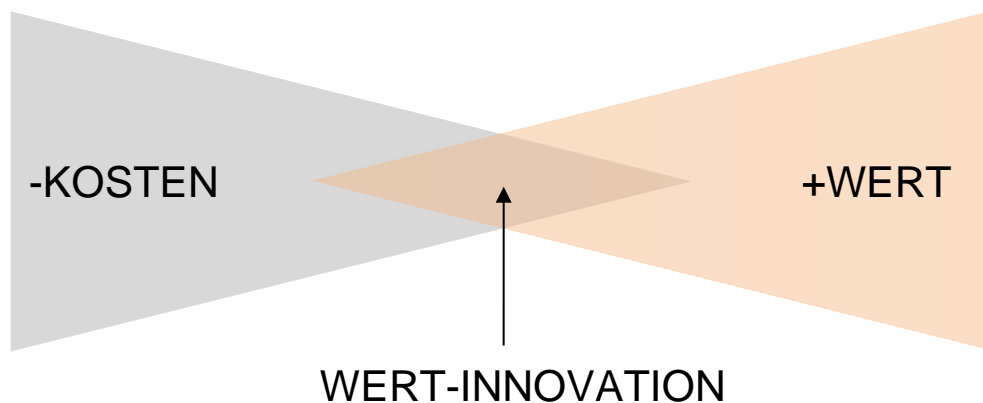
Betrieblicher Wertschöpfungsprozess:



Bringen Sie Ihrem Business Mehrwert oder Kostenreduzierung?

Die Wertinnovation verfolgt folgende zwei Ziele

- Steigerung des Wertes für die Kunden durch die Schaffung neuer Produkt-Vorteile und Dienstleistungen
- Reduzierung der Kosten, indem weniger werthaltige Merkmale oder Dienstleistungen reduziert werden



Weitere wichtige Fragen?

- Auf welche Art stellen Sie die Produkte her?
- Stellen Sie die Produkte selbst her oder kaufen Sie Ware hinzu?
- Bestehen Schutzrechte (Patente, Lizenzen, Marken, Muster)?
- Wie innovativ ist Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung?

Dokumentanfang ↑

Was begeistert Sie wirklich?

Erst eine zielgerichtete Strategie
bringt eine Vision auf den Boden.

3

STRATEGIE



Kurzübersicht

Grundlage der Strategie bildet die Vision, Werte, Ziel und die SWOT-Analyse. Daraus leiten Sie die für Sie wichtigen strategischen Aktivitäten ab. Unter einer Strategie verstehen wir eine Sammlung von Handlungs-Anleitungen, die Ihnen dabei helfen, mögliche Wege zur Verwirklichung Ihrer Ziel zu befolgen. Eine Strategie ist immer in die Zukunft gerichtet.

Wichtige Kennzahlen zum Unternehmen? Standortbestimmung

Beschreiben Sie kurz Ihr Unternehmen mit den wichtigsten Kennzahlen. Eine Standortbestimmung nach Betriebszweigen, Produkten, Dienstleistungen, Grössen, Einkommen, Familiensituation und anderen relevanten Informationen.

Was sind die wichtigsten Werte?

Für jedes Unternehmen sind Werte von grosser Bedeutung. Für Führungskräfte ist es entscheidend, diese Werte zu kennen und diese zu vermitteln.

Was ist die Vision?

Eine Vision antwortet auf die Frage des „Warum?“. Sie vermittelt das grosse Ganze und antwortet auf die Frage, warum ein Mensch oder ein Unternehmen etwas wirklich tut. Vision ist das, was wir leidenschaftlich gerne tun, was uns begeistert und uns für Höchstleistungen antreibt. Wenn ein Mensch weiss, warum er hier ist, hat er den Zweck seiner Existenz erkannt. Wir nennen dies Vision. Im Laufe seines Leben stellt der Mensch vielleicht fest, dass er zehn, zwanzig oder hunderte von Dingen tun möchte, um den Zweck der Existenz gerecht zu werden. Er kann all diese Dinge tun. Das was Sie wirklich antreibt ist Ihre Vision. Beispiele: BMW - Freude am Fahren. Harley Davidson – wir verkaufen Ihren Traum.

Welche Ziele leiten Sie von der Vision ab?



Ein Ziel ist ein eindeutig definierter Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft, dessen Existenz wir durch unser Handeln zu erreichen hoffen, dessen Erreichung wir aber aufgrund von Faktoren ausserhalb unserer Einflussmöglichkeiten nicht garantieren können. Welches sind Ihre:

1. Individuellen Ziele
2. Ökonomischen Ziele
3. Ökologischen Ziele
4. Sozialen Ziele

Ziele z.B. Wir erwirtschaften im Unternehmen einen Cash Flow von xx ab 1. Januar 20yz. Das Ausfüllen soll nach dem SMART-Ansatz erfolgen (siehe Kommunikation).

Was sind Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren? SWOT

Die SWOT-ANALYSE ist ein Instrument der Überprüfung und der Positionsbestimmung (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen) für Unternehmen und Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen) für Umfeld. Hier werden die die vergangene Entwicklung und aktuelle Situation analysiert.

UMFELD		Chancen O Auflistung der Marktpotentiale 1 2 ...	Risiken T Auflistung der Marktdrohungen 6 7 ...
UNTERNEHMEN			
Stärken S Auflistung der Wettbewerbsvorteile A B ...		SO-Strategie (mit vorhandenen Stärken Marktchancen nutzen)	ST-Strategie (Stärken anwenden, um Risiken abzuwenden)
		Strategische Aktivität: z.B.: A2 ... forcieren	Strategische Aktivität: z.B.: B78 ... aufholen
Schwächen W Auflistung der Wettbewerbsnachteile G H ...		WO-Strategie (Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen)	WT-Strategie (Schwächen abbauen, um Risiken zu entgehen)
		Strategische Aktivität: z.B.: GH1 ... absichern	Strategische Aktivität: z.B.: I7 ... meiden

Welches sind die Big Five Unternehmen? Strategische Aktivitäten

Wählen Sie fünf Betriebszweige, Proficenter oder Dinge aus, die für das Unternehmen wirklich wichtig sind. Das sind die strategischen Aktivitäten resultierend aus der SWOT, die Sie forcieren, aufholen oder absichern wollen.

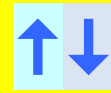
Weitere wichtige Fragen

- Kennen Sie die Strategien Ihrer Mit-Bewerber?
- Sind Ihre Ziele wirklich SMART formuliert?

Dokumentanfang↑

4

MARKETING



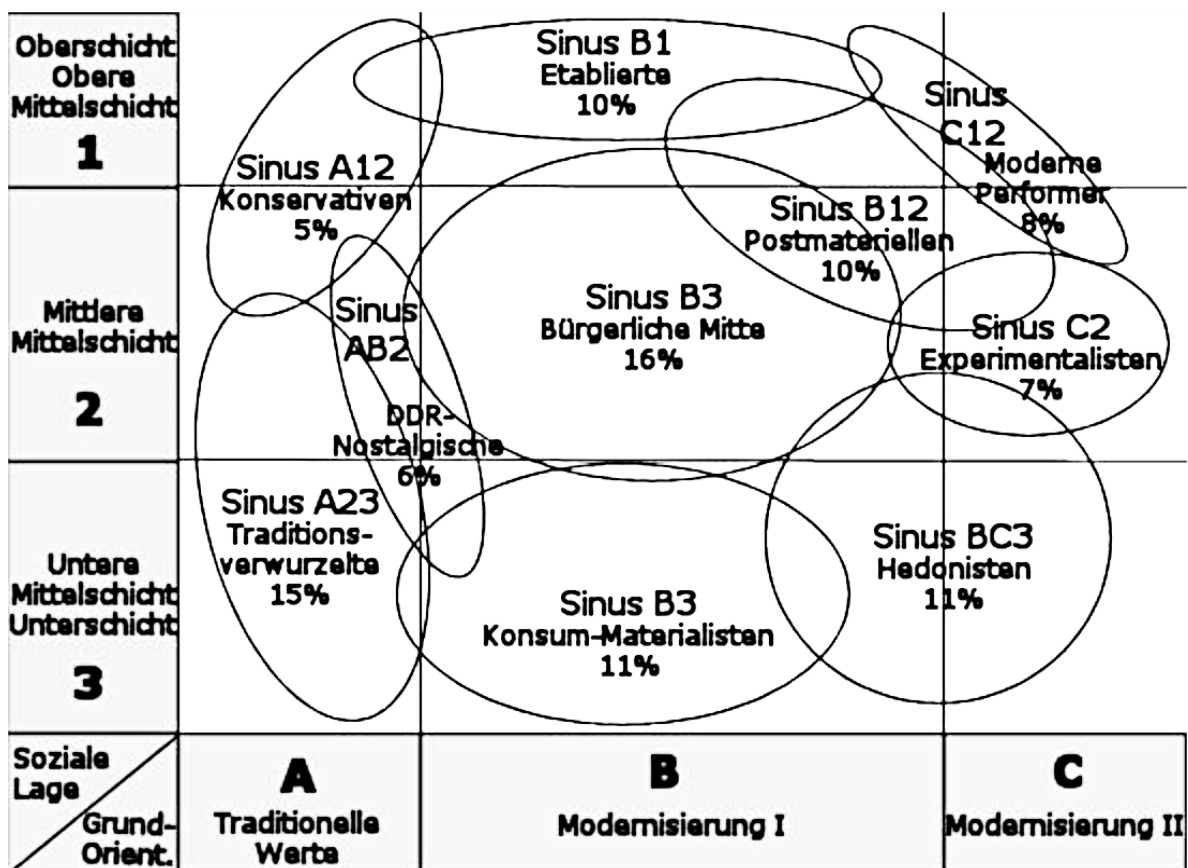
Kurzübersicht

Die Aufgabe des Marketings ist es, Produkte zu verkaufen und Umsatz zu generieren. Dazu darf dieses nicht isoliert von der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskommunikation betrachtet werden und benötigt ein Marketingkonzept.

Welche Kundengruppen und Regionen sind vorhanden?

Analysieren und beschreiben Sie detailliert Ihre Kundengruppen und Regionen.

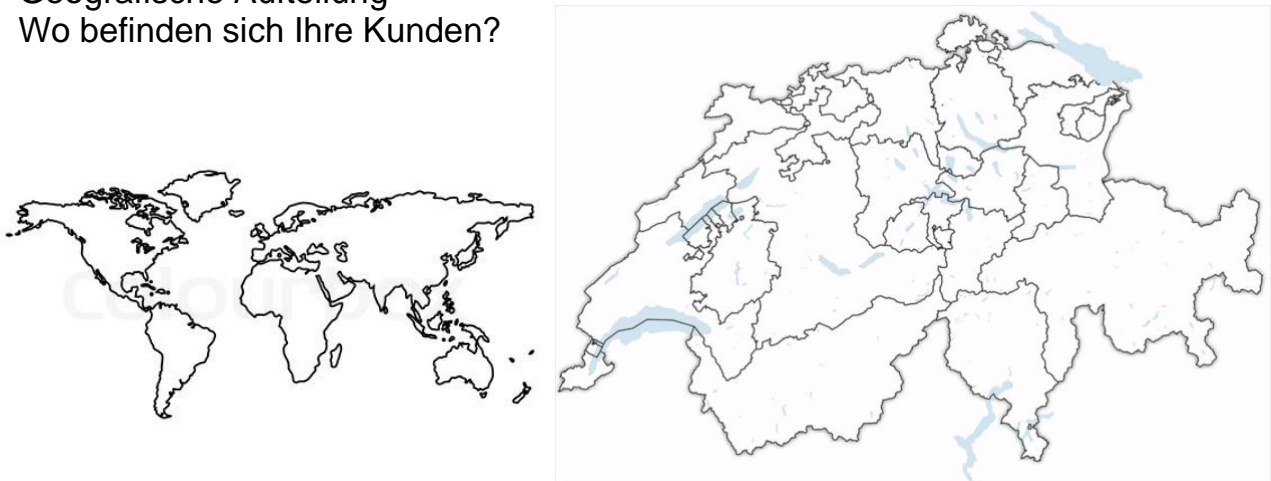
- Kundengruppen
 Die MOSAIC Milieus sind ein mögliches Hilfsmittel die Kunden nach der sozialen Lage und der Grundorientierung zu unterteilen.



Wie sieht der Markt aus?

Analysieren Sie alle identifizierten, wesentlichen Konkurrenten. Vergleichen Ihre Angebote, Preise, Organisationsform, ihr Marketing, finanziellen Möglichkeiten etc. im Vergleich zu Ihrer Businessidee. Und dies immer aus der Perspektive der Kunden. Es zählt, was die Kunden empfinden, und nicht, was Sie als objektiv als richtig erachten. Ihr Produkt kann technisch viel weiter sein, aber das Konkurrenzprodukt von den Kunden trotzdem als besser eingestuft werden. Und nur die Kundensicht zählt!

Geografische Aufteilung
Wo befinden sich Ihre Kunden?



Nun gilt es die Marktchancen aus Sicht der Aussen- und Innenbetrachtung zu beschreiben. Aussen ist aus Sicht des Umfeldes/Kunden und Innen ist aus Sicht des Unternehmens/Mitarbeitenden. Grundlage bilden die folgenden Faktoren:

- Einzigartigkeit: Wo und warum sind wir einzigartig?
- Kosten: Was kostet mich die Herstellung? – Berechnungstabelle.
- Konkurrenz: Was verlangen andere für ein ähnliches Produkt? Konkurrenzanalyse.
- Nachfrage: Wie viel ist es dem Kunden wert? - Kundenbefragung.

Differenzieren Sie zwischen Aussen- und Innenbetrachtung (Wert 1-10):

	AUSSEN- BETRACHTUNG	INNEN- BETRACHTUNG	FAZIT
Marktvolumen			
Konkurrenz			
Preisposition			
Marktattraktivität			

Wie sieht die Distribution bzw. Logistik aus?

Nun gilt es Ihre Ziele zu erreichen.

Über welche Kanäle werden Sie Ihre Produkt wie vertreiben?

- **Indirekter Verkauf über Zwischenhändler**
 - aus der Branche
 - aus anderen Branchen
- **Direkter Verkauf**
 - Face to face
 - in eigenen Läden
 - als Untermieter bei komplementären Anbietern
 - Online

Wie sieht das Marketingkonzept aus?

Erarbeiten Sie nun bei Bedarf das Marketingkonzept Punkt für Punkt.

1. Die Ausgangslage
2. Die Ziele
3. Die Zielgruppen
4. Die Konkurrenz
5. Der Markt
6. Die Marktattraktivität
7. Die Marktchancen
8. Die Produkte
9. Die Preisposition
10. Die Distribution
11. Die Kommunikation

Wie gestalten Sie Werbung und Kommunikation so, dass diese messbar Umsatz generieren?

Mit welchen Mitteln und über welche Kanäle? Können Sie dabei mit anderen zusammenarbeiten, die Sie nicht konkurrenzieren? Online als grosse Chance? Welches sind die wichtigsten Botschaften, weshalb sind diese für die jeweilige Zielgruppe relevant, und wie werden diese dazu beitragen, dass Sie mehr Umsatz machen?

Weitere wichtige Fragen

- Wie sieht Ihre Corporate Identity aus?
- Sind Sie verkaufsstark?

Dokumentanfang ↑

Nichts ist spannender als Unternehmertum.

Nichts ist interessanter als Menschen.

Wer das erkannt hat und diesen Weg geht,
wird nie im Leben einsam sein, egal wie alt er wird.

5

FINANZEN



Kurzübersicht

Ziel eines Unternehmens ist es, Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, diese an die Kunden zu bringen und möglichst mit Gewinn zu verkaufen. Dazu benötigt der Unternehmer Kapital, um die Leistungen überhaupt herzustellen oder zu erbringen.

Wer bezahlt wofür und wieviel?

Wie viele und welche Produkte bzw. Dienstleistungen erbringen Sie? Listen Sie diese in der Erfolgsrechnung detailliert auf. Zeigen Sie auch die Entwicklung in den nächsten Jahren z.B. in 1, 2, 5 oder 10 Jahren.

Mit welchen Kosten ist zu rechnen?

Sowohl bei Einnahmen, wie auch bei Kosten stehen einige Annahmen (z.B. wie viele Mitarbeitenden Sie benötigen werden, wie viele Kunden Sie haben werden...). Machen Sie all diese Annahmen transparent.

Berechnen Sie nun, unter welchen Bedingungen Ihre Businessidee finanziell aufgehen wird. Das Total Ihrer Einnahmen sollte die Gesamtkosten nach einer gewissen Zeit deutlich übersteigen. Rechnen Sie realistisch und holen Sie bei Kollegen Feedbacks. Gewinn zu erwirtschaften ist das Ziel.

Wie viel Kapital wird benötigt?

Wenn Sie wissen, dass Ihre Businessidee finanziell aufgehen kann, fehlt manchmal immer noch die Berechnung des nötigen Startkapitals.

Das Startkapital soll ausreichen, um folgendes zu decken:

- Investitionen in Sachanlagen (Computer, Mobiliar...)
- Gründungskosten (ev. Anwalt/Notar, Handelsregister...)
- Aufbau der Geschäftstätigkeit (Beschriftungen, Marketing, Erstellung Prototypen...)
- Deckung der Verluste der ersten Monate, Quartale, Semester, Jahre...
- Vorfinanzierung der Leistungserbringung, bis Kundinnen und Kunden bezahlt haben
- Deckung der unvorhergesehenen Kosten und Einnahmeausfällen

Woher kommt das Kapital?

Als Finanzierungsquellen kommen eigene Mittel (=Eigenkapital) und fremde Mittel (=Fremdkapital) in Frage.

Eigenfinanzierung (soll nicht zurückbezahlt und auch nicht verzinst werden. Perfektes Risikokapital)

- Ersparnisse
- Sachanlagen (Räume, Computer...)
- Erbvorbezug

Fremdfinanzierung (Kredite, Darlehen etc. von Dritten)

- Kredite von Privatpersonen (meist Familie und Freunde)
- Kredite von Banken
- Finanzierung mit Risikokapital (Venture Capital – nur bei Businessideen mit hohem Rendite- und Wachstumspotential)
- Finanzierung mit Leasing
- Beiträge von Stiftungen / Unternehmerpreise
- Crowd Finanzierung

Break Even

Die **Gewinnschwelle**, auch **Nutzenschwelle** (engl. *break-even point*), ist der Punkt, an dem Ertrag und Kosten einer Produktion (oder eines Produktes) gleich hoch sind und somit weder Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird.

Return on Investment ROI?

Der Return on Investment ROI stellt beim Controlling eine zentrale Messgrösse dar. Dabei wird eine monetäre Erfolgsgrösse zu den eingesetzten Ressourcen ins Verhältnis gesetzt. Wichtig dabei ist, dass alle Ressourcen wie eingesetztes Personal, benötigte Hard- und Software, verwendete Zeit, bezogenen Dienstleistungen/ Produkte von Dritten sowie andere Kosten mit ihrem Geldwert in den Investitionskosten berücksichtigt werden. Nicht finanzielle Erfolge werden nur erfasst, wenn sie sich auch sicher finanziell niederschlagen.

Folgende Schritte sind dabei zu definieren:

- Investition definieren: z.B. Marketing CHF 40'000.- in Budgetperiode
- Unternehmen startet Massnahme(n)
- Positive Reaktion der Anspruchsgruppen
- Messbarer finanzieller Erfolg: Mehrumsatz CHF 300'000.-, Gewinn 60'000.-
- Nichtfinanzielle Auswirkungen CHF 10'000.- (Andere Mehrverkäufe)
- ROI: CHF 70'000.- / CHF 40'000.- = 1.75

Plan-Erfolgsrechnung?

Die Plan-Erfolgsrechnung ist neben der Bilanz ein wesentlicher Teil des Jahresabschlusses und damit des externen Rechnungswesens eines Unternehmens. Sie stellt Erträge und Aufwendungen eines bestimmten Zeitraumes, insbesondere eines Geschäftsjahres dar und weist dadurch die Art, die Höhe und die Quellen des unternehmerischen Erfolges aus finanztechnischer Perspektive dar. Überwiegen die Erträge, ist der Erfolg ein Gewinn, andernfalls ein Verlust.

- Wir starten beim Eintragen mit den Erträgen des jeweiligen Jahres. Diese setzen sich aus den einzelnen Ertragsarten aus Produkten bzw. Dienstleistungen multipliziert mal die Preise pro Einheit, zusammen
- Anschliessend werden die detaillierten Kosten des jeweiligen Jahres eingetragen: die direkten Kosten, der Personalaufwand, sonstiger Betriebsaufwand, Abschreibungen, Finanzaufwand und die Steuern

Die Erträge wie auch die Kosten können für den Case zum Teil dank Arbeitsblätter klar rechnerisch ermittelt oder sollen bestmöglich geschätzt werden.

Investitions-Plan?

Der Investitions-Plan besteht aus den Investitionen nach Sachanlagen, Finanzanlagen und immaterielle Anlagen des jeweiligen Jahres. Investitionen gelten als heikle zentrale Entscheidungen im operativen Geschäft, da sie häufig eine langfristige strategische Bedeutung haben. Problematisch ist die Zeit, die es braucht, bis eine Investition realisiert wird (time-lag genannt) und die Informationslage (meistens über die Zukunft), welche zu Unsicherheiten führt.

Um Aussagen über die Investitionslage eines Unternehmens zu treffen, sind

- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen zentral. Dazu gehören der Liquiditätsgrad, ROI, Eigenkapitalrendite und weitere
- Kennzahlen basierend auf das Engagement und die Kompetenzen der Mitarbeiter wie Reifegrad der Mitarbeiter, Umsatz pro Arbeitsstunde, Umsatz pro Mitarbeiter
- weitere Gesichtspunkte sind Gesetze, technische Machbarkeit, Interdependenzen zu anderen Bereichen

Bilanz?

Die Bilanz ist die Aufstellung von Herkunft und Verwendung des Kapitals eines Unternehmens. Dies ist die Gegenüberstellung von Aktiven (Vermögen) und Passiven (Schulden) in Kontenform.

Die Bilanz gibt eine verbindliche Auskunft über das vorhandene Vermögen des Unternehmens. Ziel der Selbstinformation ist es, dem Unternehmer auf diesem Weg ein Instrument zur Steuerung des Unternehmens zu geben.

Geldflussrechnung?

Zur Darstellung des Zahlungsstroms bedient man sich meist der sog. indirekten Methode: Wie bei der indirekten Ermittlung des Cash-Flows werden Einzahlungen und Auszahlungen aus Aufwendungen und Erträgen und aus Veränderungen von Aktiva und Passiva abgeleitet.

Erstellen Sie eine Aufstellung aller geschätzten, zukünftigen Geldflüsse (Liquiditäts- und/oder Finanzplanung). Dann sehen Sie sehr rasch, wie viel Startkapital nötig ist, um die Liquidität jederzeit sicher zu stellen.

Welches sind die wichtigsten Kennzahlen?

Um Aussagen über die Gesundheit, Vitalität und Investitionslage eines Unternehmens zu treffen, sind die finanzwirtschaftliche Kennzahlen zentral. Dazu gehören der Liquiditätsgrad, ROI, Eigenkapitalrendite und weitere Kennzahlen basierend auf das Engagement und die Kompetenzen der Mitarbeiter wie Reifegrad der Mitarbeiter, Umsatz pro Arbeitsstunde, Umsatz pro Mitarbeiter, Umsatz pro investierten Franken oder pro Fläche oder pro Einheit. Weitere Gesichtspunkte sind Gesetze, technische Machbarkeit, Interdependenzen zu anderen Bereichen.

Grundlage für die relevanten Kennzahlen bilden:

- Der Case mit seinen nach Produkten oder Dienstleistungen relevanten Fakten und Zahlen
- Sowie die Businessplan-Arbeitsblätter mit den daraus relevanten Fakten und Zahlen

Unternehmer haben die für sie wichtigsten 4-6 Kennzahlen immer präsent um die richtigen Entscheidungen zu fällen und bei Pitches mit Partner oder Investoren klar und kompetent zu kommunizieren.

Weitere wichtige Fragen?

- Welche Investoren kommen für Ihr Unternehmen in Frage?
- Wie sieht es mit der Liquidität aus?
- Welche Zahlungskonditionen gewähren Sie Ihren Kunden?

Dokumentanfang↑

6

KOMMUNIKATION



Kurzübersicht

Dieses Kapitel des BUSINESSPLANS beschreibt die hergeleitete Kommunikationsstrategie sowie die gesamte Kommunikations- und Massnahmenplanung für die Menschen / Anspruchsgruppen. Der SMART-Ansatz dient als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen und Aufgaben.

Welches sind die Change und Kommunikationsziele?

- Die Menschen in der entsprechenden Anspruchsgruppe wissen, was auf ihn/sie mit dem neuen Businessplan und Umsetzung zukommt und versteht die nötige Veränderung.
- Die Führung erkennt ihre neuen Herausforderungen und ist vertrauens- und somit glaubwürdig gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen.
- Mögliche Widerstände werden abgebaut.

Deswegen ist es wichtig die Veränderungen aber auch die Widerstände zu kennen und die Betroffenheit pro Anspruchsgruppe mit geeigneten "Change und Kommunikationsmassnahmen" aktiv zu bearbeiten. Wir unterscheiden generell drei Phasen der Akzeptanz die dementsprechend auch andere Kommunikations-Mittel benötigen. Wir arbeiten deswegen fokussiert mit Kernbotschaften pro Phase und Anspruchsgruppe.

1. Sensibilisieren

- Wissen, wieso und warum
- Kennen des neuen Businessplans, inkl. mögliche Vor- und Nachteile
- Interesse zeigen an den Neuerungen
- Verständnis aufbauen, auch für die Notwendigkeit
- Der Dialog ist initialisiert

2. Aktivieren

- Anerkennen der Bedeutung des neuen Businessplans
- Alle Beteiligten setzen sich mit den individuellen Konsequenzen auseinander
- Kennen der individuellen Konsequenzen

3. Etablieren

- Arbeiten mit dem neuen Modell / Inhalte des Businessplans
- Fassen Vertrauen in das neue System / Prozess / Produkt / Organisation..., weil erste Erfolge sichtbar werden

- Akzeptieren die neuen Arbeitsweisen / Inhalte des Businessplans
- Treten für das neue ein
- Stellen Einzelinteressen zugunsten einer Gesamtlösung zurück
- Vertreten aktiv den umgesetzten Businessplan

Folgende Fragen sind im Businessplan zu beantworten:

Welche Menschen / Anspruchsgruppen sind relevant?

Kopieren Sie alle Menschen und oder Anspruchsgruppen aus Mappe "Menschen" und vervollständigen Sie selber.

Wann erfolgen mögliche Veränderungen?

Beschreiben Sie hier welche Veränderungen wann erfolgen. Ggf. welche Prozesse betroffen sind.

Welches sind die möglichen Widerstände?

Beschreiben Sie hier mögliche Widerstände oder Befürchtungen aufgrund der Veränderungen für die Anspruchsgruppe.

Was sind Kernbotschaften für diese Anspruchsgruppe pro Phase

Tragen Sie hier Ihre Kernbotschaft pro "Change Phase" ein.

1. Phase: Sensibilisieren
2. Phase: Aktivieren
3. Phase: Etablieren

Fangen Sie mit der ersten Phase Sensibilisieren an.

Welches sind die Change Management Massnahmen?

Beschreiben Sie hier Ihre Change Massnahmen aufgrund der möglichen Widerstände der Menschen / Anspruchsgruppe und Ihre Kernbotschaft für diese Gruppe ein (SPEDI = *Schulung* / *Projektmitarbeit* / *Erlebnis* / *Dialog* / *Info*).

Gliedern Sie nach:

- Schulungsmassnahme
- Projektmitarbeit
- ein Erlebnis
- eine Dialogveranstaltung
- oder rein Info, Newsletter, Artikel, Mail oder sonst etwas Geschriebenes

Markieren Sie in den entsprechenden Spalten z.B. mit einem "X" wenn diese Massnahmen zutrifft. Tragen Sie dann das Datum der "SPEDI" Massnahmen ein oder die Termine wenn sie z.B. wiederkehrend sind.

Wie sieht die To-Do-Liste aus?

Wie ist Ihre Angehensweise, das heisst, die Art und Weise wie die Lösung umgesetzt wird. Welche Prozesse, Methoden und Techniken werden angewendet und welches sind die für die Realisierung der Businessidee relevanten Menschen und Termine.

Vorgehensweise beim Ausfüllen:

- Aktivitäten priorisieren
- Aufgaben festlegen
- Resultate definieren
- Verantwortlichkeiten klären
- End-Termin fixieren
- Aufgaben und Resultate kontrollieren

AUFGABE	RESULTAT	PERSON	TERMIN	CONTROLLING
<i>Was mache ich? Was machen wir?</i>	<i>Was ist das Resultat?</i>	<i>Wer ist verantwortlich?</i>	<i>Bis wann ist es gemacht?</i>	<i>Wer kontrolliert wann?</i>
1.				
2.				
3.				
4.				

Weitere wichtige Fragen?

- Welche Risiken gehen Sie mit Ihrer Geschäftsidee ein?
- Welche Rolle spielt die Digitalisierung und das Onlinebusiness?
- Welche Ressourcen fehlen Ihnen noch?

Formulieren nach dem SMART-Ansatz?

Das Ausfüllen sollten Sie nach dem SMART-Ansatz machen. SMART ist ein Akronym für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“ und dient als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen.

S	Spezifisch	Ziele sollen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele sollen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	Ausführbar	Ziele sollen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv)
R	Realistisch	Ziele sollen möglich sein.
T	Terminierbar	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein soll.

Ein Ziel ist nur dann SMART, wenn es diese fünf Bedingungen erfüllt.

Bei konsequenter Anwendung von „SMART“ ergeben sich klare, mess- und überprüfbare Ziele:

- Langfristige Ziele = strategisch
- Mittel- und kurzfristige Ziele = operativ

Dokumentanfang↑

Notizen

Quellen


- Fischer, Sidler, Führungspsychologie in KMU. Aargauische Kantonalbank. Aarau.
- Goleman, David (1997). Emotionale Intelligenz. Verlag Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Grawe, Klaus (2004), Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Herzberg, Frederick: One more time: how do you motivate employees? In: Harvard Business Review 46(1968) 1, S. 53 - 62.
- Hugentobler, Schaufelbühl, Blattner, (2005), Integrale Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Orell Füssli.
- Meyer, Rolf/Sidler, Adrian Urs/Verkuil, Arie Hans (2014). Inkubatoren. Eine Analyse der Bedeutung und Qualität der Unterstützungsangebote von Inkubatoren für Start-ups im deutschsprachigen Raum. 1. Aufl. Basel: edition gesowip
- Meyer, Rolf/Sidler, Adrian Urs/Verkuil, Arie Hans (2011): Das Gründungsgeschehen und Support-Aktivitäten für Startups in der Nordwestschweiz. Basel. Gesowip
- Meyer, Rolf/Sidler, Adrian Urs (2010). Erfolgsfaktoren junger Unternehmen. 1. Aufl. Basel: edition gesowip
- Probst G., Raub S. und Rombhardt K. (2010). Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen. Wiesbaden: Gabler.
- Rüegg-Stürm, Johannes und Grand, Simon. Das St.Galler Managementmodell. Hauptverlag. St.Gallen.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981). Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Sidler, Adrian (2014), Mensch, Teamarbeit. Arbeitskräfte entwickeln, zur Reife bringen und optimal einsetzen.
- Sidler, Adrian (2017), Individuelle und methodische Kompetenzen von Führungskräften.
- Steiner André Daiyu: Die 7 Wege des Samurai, Management und Führung mit fernöstlichen Prinzipien, Wiley-Verlag.
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1996). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber.

Autor

ADRIAN SIDLER
Master-Coach

Ing. FH/ MAS Ganzheitliches Management
CAS Rhetorik und Moderation MAZ
CAS Forschen UNI Zürich
Lehrbeauftragter für Unternehmensführung
und Innovation an Hochschulen

www.adriansidler.com



Dank den vielen Fragen regt Sie der vorliegende BUSINESSPLAN zum Denken an, zum Nachdenken über das, was Sie als Mensch wirklich wollen.

Schritt für Schritt arbeiten Sie aus Ihrer Idee Ihre Vision, Ihre Ziele und Ihre Strategie. Das 6er Modell beinhaltet die Themen MENSCHEN, PRODUKT/ DIENSTLEISTUNGEN, SWOT/STRATEGIE, MARKETING, FINANZEN und KOMMUNIKATION.

Adrian Sidler ist Master-Coach für Unternehmer. Er ist bekannt dafür mit Menschen innovative Lösungen und messbare Resultate zu erzielen.

www.adriansidler.com

