

**innovativi Puure**



*Klären – Entwickeln – Erarbeiten*

**ADRIAN SIDLER**

# Leitfaden Businessplan

Zukunft  
Vision  
Idee  
Erfolg

## Impressum

ADRIAN SIDLER,

Auflage: 10., überarbeitete Auflage 2018

Copyright ©, ADRIAN SIDLER

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

---

STRICKHOF – INNOVATIVI PUURE	4
BUSINESSPLAN	5

---

Schritte BUSINESSPLAN	6
6er-MODELL BUSINESSPLAN	9
Präsentation	11

1. MENSCHEN	13
2. PRODUKT	17
3. STRATEGIE	21
4. MARKETING	23
5. FINANZEN	27
6. KOMMUNIKATION	29

QUELLEN	34
Autor	35

---

# Strickhof – Innovativi Puure

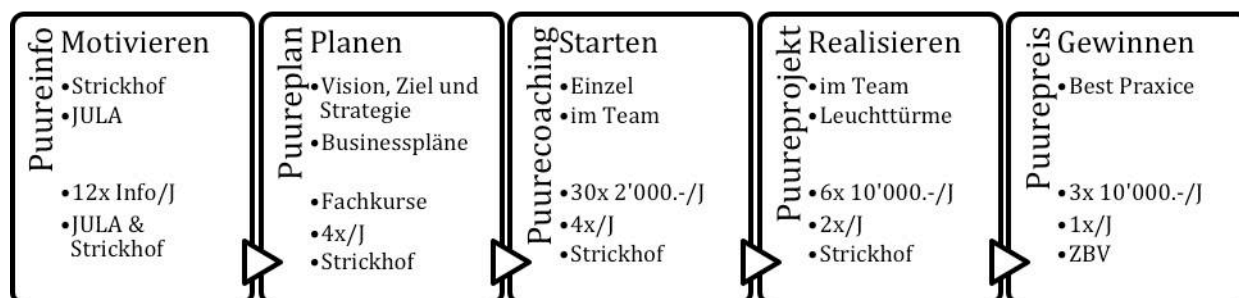
## Strickhof

Der Strickhof ist das Deutschschweizer Kompetenzzentrum für Bildung und Dienstleistungen in Land- und Ernährungswirtschaft. Unternehmen: Wir bieten qualitativ hochstehende, interdisziplinäre Grund- und Weiterbildungen sowie auf selbständige Unternehmen ausgerichtete Dienstleistungen. Die Strategischen Entwicklungsziele des Strickhofs fokussieren auf mit gut ausgebildete, innovative und unternehmerisch denkende Kunden.

## Innovativi Puure

Ziel des Projektes «innovativi Puure» ist es die Wertschöpfung und den unternehmerischen Handlungsspielraum der landwirtschaftlichen Unternehmer zu stärken, sowie die relevanten Menschen / Anspruchsgruppen in Land- und Lebensmittelwirtschaft zu vernetzen. »Innovativi Puure« ist ein Projekt des Kantons Zürich mit nationaler Ausstrahlung.

Folgend die Ablauforganisation des Projektes:



## Businessplan – Innovativi Puure

### Ziele

- die Selbständigkeit von Bäuerinnen und Bauern zu stärken
- die Innovationstätigkeit und damit die Entfaltung der Betriebe zu definieren
- und einen passenden Coach gemeinsam zu finden

### Zielgruppe

- Einzelne Landwirte
- Gruppe von Landwirten

# BUSINESSPLAN

Der vorliegende BUSINESSPLAN ist ein ideales Kommunikationsmittel und wichtige Entscheidungsgrundlage für die individuelle und unternehmerische Strategie sowie für Investitionen.

## **Das Pareto-Prinzip (effektiv sein)**

Reduziere deine Aufgaben auf das Wesentliche, um deine Arbeitszeit zu verkürzen (das 80/20-Prinzip).

- 20% des Inputs sorgen für 80% des Outputs
- oder 80% der Gewinne werden mit 20% der Produkte erwirtschaftet
- oder 80% der Lösungen folgen aus 20% der Ursachen

Fragen:

- Welche 20% aller Kunden/Vorkommnisse verursachen 80% deiner Probleme und deiner Sorgen?
- Welche 20% aller Massnahmen sorgen für 80% der erwünschten Ergebnisse und somit dafür, dass du erfüllt bist?

## **Das Parkinsonsche Gesetz (effizient sein)**

Verkürze deine Arbeitszeit, um die Aufgaben auf das Wesentliche zu beschränken.

- Angestellte arbeiten meist von 8 bis 17 Uhr
- Viele sind darum gezwungen Aktivitäten zu finden, um ihre 8 Stunden auszufüllen
- Hätten diese 15 Stunden Zeit, wären sie 15 Stunden dort

Fragen:

- Wenn du von mir 1 Woche erhältst, um ein Projekt fertigzustellen, dann bist du gezwungen unter Zeitdruck, dich auf die Ausführung zu konzentrieren, das absolut Notwendige zu tun. Nicht wahr?
- Wenn ich dir 2 Wochen gebe, machst du aus einer Mücke einen Elefanten?

**Fazit:**

- 1. Reduziere deine Aufgaben, um deine Arbeitszeit zu verkürzen.**
- 2. Verkürze deine Arbeitszeit, um am Wesentlichen zu arbeiten.**



Schritte	Welche Fragen sollen beantwortet sein?
<p>PRÄSENTATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Wer bist du?</li> <li><input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen zum Unternehmen?</li> <li><input type="checkbox"/> Wie heisst deine Businessidee?</li> <li><input type="checkbox"/> Was ist deine Herausforderung?</li> <li><input type="checkbox"/> Wie sieht deine Vision aus?</li> <li><input type="checkbox"/> Welche Ziele hast du?</li> <li><input type="checkbox"/> Was ist deine Strategie?</li> <li><input type="checkbox"/> Welches sind deine wichtigsten Kennzahlen?</li> </ul>
<p> MENSCHNEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Wer bist du?</li> <li><input type="checkbox"/> Worin liegen deine Stärken und Schwächen?</li> <li><input type="checkbox"/> Was ist deine individuelle Vision?</li> <li><input type="checkbox"/> Wer hat welche Aufgaben und Rollen im Team?</li> <li><input type="checkbox"/> Wer sind deine/eure Anspruchsgruppen/Menschen?</li> </ul>
<p> PRODUKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Welche Produkte/Dienstleistungen willst du herstellen bzw. verkaufen?</li> <li><input type="checkbox"/> Was ist besonders an deinen Produkten/Dienstleistungen?</li> <li><input type="checkbox"/> Was ist deine Wertschöpfungskette aus?</li> </ul>
<p> STRATEGIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen zum Unternehmen?</li> <li><input type="checkbox"/> Was sind Stärken/ Schwächen und Chancen / Gefahren SWOT?</li> <li><input type="checkbox"/> Was ist die Vision?</li> <li><input type="checkbox"/> Welche Ziele leitest du von der Vision ab?</li> <li><input type="checkbox"/> Welches sind die Big Five Unternehmen?</li> </ul>
<p> MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Welche Kundengruppen und Regionen sind vorhanden?</li> <li><input type="checkbox"/> Wie sieht der Markt aus?</li> <li><input type="checkbox"/> Wie sieht die Distribution bzw. Logistik aus?</li> <li><input type="checkbox"/> Wie sieht das Marketingkonzept aus?</li> </ul>
<p> FINANZEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Wer bezahlt wofür und wie viel?</li> <li><input type="checkbox"/> Mit welchen Kosten ist zu rechnen?</li> <li><input type="checkbox"/> Wie viel Startkapital wird benötigt?</li> <li><input type="checkbox"/> Welches sind die wichtigsten Kennzahlen?</li> </ul>
<p> KOMMUNIKATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Welches sind die Change/Kommunikationsziele?</li> <li><input type="checkbox"/> Welche Menschen sind relevant?</li> <li><input type="checkbox"/> Welches sind Veränderungen und Widerstände?</li> <li><input type="checkbox"/> Was sind Kernbotschaften und Massnahmen?</li> <li><input type="checkbox"/> Wie sieht die To-do-Liste SMART aus?</li> </ul>

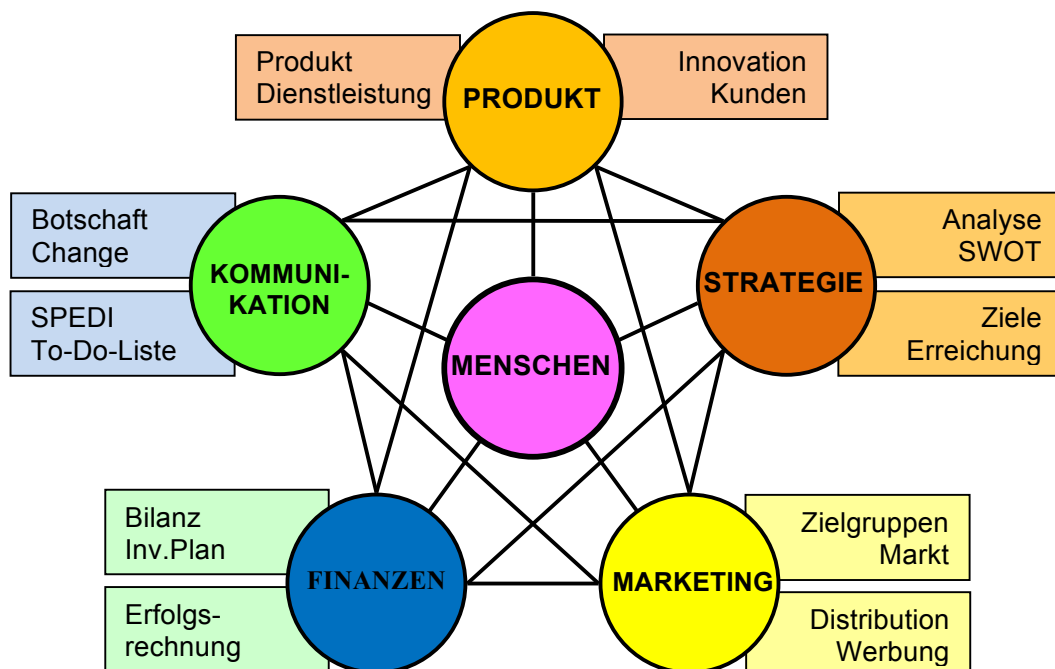
# 6er-MODELL



Das vorliegende 6er-MODELL erlaubt dir deinen BUSINESSPLAN Schritt für Schritt zu entwickeln.

## Welche Elemente umfasst das 6er-Modell?

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



## Vorgehen BUSINESSPLAN

1. Gib deiner Businessidee einen Namen
2. Fasse deine Idee im Dokument PRÄSENTATION kurz zusammen
3. Erarbeite deinen detaillierten BUSINESSPLAN nach dem 6er-Modell MENSCHEN, PRODUKT, STRATEGIE, MARKETING, FINANZEN und KOMMUNIKATION Schritt für Schritt

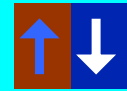
**KLÄREN - ENTWICKELN - ERARBEITEN**

Leben gestalten  
und sein persönliches 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:

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

## Was ist das Ziel der Präsentation?

Wer ist deine Zielgruppe. Was ist dein Ziel der Präsentation?

## Wie heisst deine Businessidee?

Gib deinem Produkt/Dienstleistung einen passenden Namen.

## Wer bist du?

Beschreibe dich und dein Team kurz und eure Werdegänge.

## Wie sieht das Unternehmen aus?

Hier werden die vergangene Entwicklung und die aktuelle Situation dargestellt.

### **Was ist die Herausforderung?**

Was ist das entscheidende Thema, dass ich einen Businessplan erarbeiten will, die Herausforderung.

### **Wie sieht die Vision aus?**

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

### **Was sind die Ziele?**

Welches sind deine individuellen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele in den nächsten Jahren.

### **Wie ist die Strategie?**

Eine Strategie ist eine Anleitung zur Erreichung der Vision und Ziele. Wie erreicht ihr diese.

### **Welches sind deine wichtigsten Kennzahlen?**

Erläutere kurz die wichtigsten Kennzahlen zu Anzahl Produkte/DL, Kosten, Aufwand/Ertrag und investiertes Kapital.

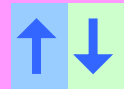
### **Erfolgsfaktoren beim Präsentieren sind:**

- 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 bist du?

Ziel ist es die eigenen Verhaltens- und Wirkungsweisen zu reflektieren und seine Selbstkompetenz zu erhöhen. 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

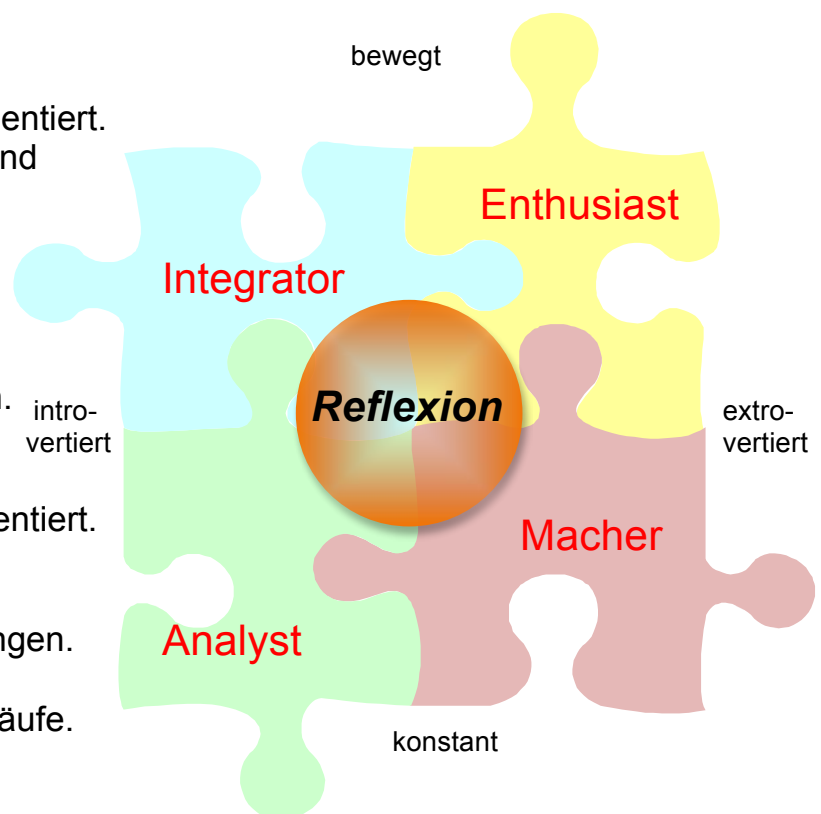
introvertiert und menschenorientiert. Sie halten einmal akzeptierte Arbeitsabläufe ein, sind loyal und geduldig, lieben Beziehungen. I-Typen halten sich gerne an einmal festgelegte Arbeitsläufe.

#### 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 deine Stärken und Schwächen?

Folgende Eigenschaften sollten Gründer und Unternehmer mitbringen:

- **Selbstbewusstsein (Macher):** selbstsicher, lässt sich nicht alles gefallen; hält auch bei Widerstand an der eigenen Meinung fest; fällt Entscheidungen selbstständig; ausgeprägtes Selbstvertrauen.
- **Visionskraft (Enthusiast):** tendenziell 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.

Es ist wichtig, dass du dir deiner Stärken und Schwächen im Zusammenhang mit deiner Businessidee bewusst bist.

## Was ist deine individuelle Vision?

Beschreibe in einem Satz von was du träumst oder für was du wirklich brennst. Grundlage bilden deine persönlichen Werte, die du in durch deine Vision im Leben leben willst.

## Welches sind deine Big Five Privat?

Was begeistert dich wirklich? Welches sind jene fünf Dinge, die du in deinem Leben erleben und machen willst. Oder anders gefragt: Wie müsste dein Leben aussehen, dass du am Ende deiner Tage sagen kannst, es war ein erfülltes, glückliches, erfolgreiches 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
<b>Forming</b> ( <i>Testphase</i> )	Zusammenstellung des Teams
<b>Storming</b> ( <i>Nahkampfphase</i> )	Begegnen und Verhalten im Team
<b>Norming</b> ( <i>Organisierungsphase</i> )	Organisation im Team
<b>Performing</b> ( <i>Arbeitsphase</i> )	Aktion im Team
<b>Transforming</b> ( <i>Trennungs- und Transferphase</i> )	Erfolg im Team

Klare Rollen- und Aufgabenteilungen sind zentral für den Aufbau und den reibungslosen Start jedes Unternehmens. Ist auch ein Coach, Moderator oder Business-Angel dabei?

MENSCHEN	STELLEN-PROZENT	KOMPETENZ	ROLLE/AUFGABE

**Wer sind deine 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 dein Unternehmen?
- Wie gut und wie wertvoll sind deine Beziehungen?
- Hast du einen vertrauten Coach, Mentor oder Business Angel?

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

### 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 willst du 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 deiner Zielgruppe entsprechen. Es macht deshalb Sinn, die angebotenen Produkte mit ihren konkreten Eigenschaften den verschiedenen Zielgruppen zuzuweisen und aufzuzeigen, welche Bedürfnisse jeweils befriedigt werden.

Beschreibe genau, umfangreich und detailliert dein Produkt oder deine Dienstleistung und welche Chance diese beinhaltet.

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

### **Was ist besonders an deinen Produkten/ Dienstleistungen?**

Dein Produkt bzw. deine Dienstleistungen sollten besser den Bedürfnissen deiner Zielgruppe(n) entsprechen als jene der Konkurrenten. Also einzigartig sein. Diese Einzigartigkeit kann zum Beispiel im Preis, in der Formgebung, in der technologischen Problemlösung oder im Produktnutzen begründet sein. Schildere das besondere an deinem Produkt bzw. an deiner Dienstleistung (USP, unique selling proposition - Alleinstellungsmerkmal). Definiere die Qualität nicht aus deiner Sicht, sondern aus der Sicht deiner 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.

Überlege deshalb, wofür deine Produkte und Dienstleistungen stehen sollen, und wie diese Emotionen, Gefühle und Erlebnisse hervorgebracht werden können. Du diese inszenieren und die Menschen begeistern kannst.

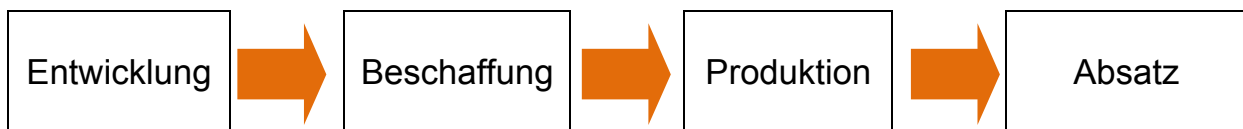
### **Was ist deine Wertschöpfungskette?**

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

#### **Überbetrieblicher Wertschöpfungsprozess:**



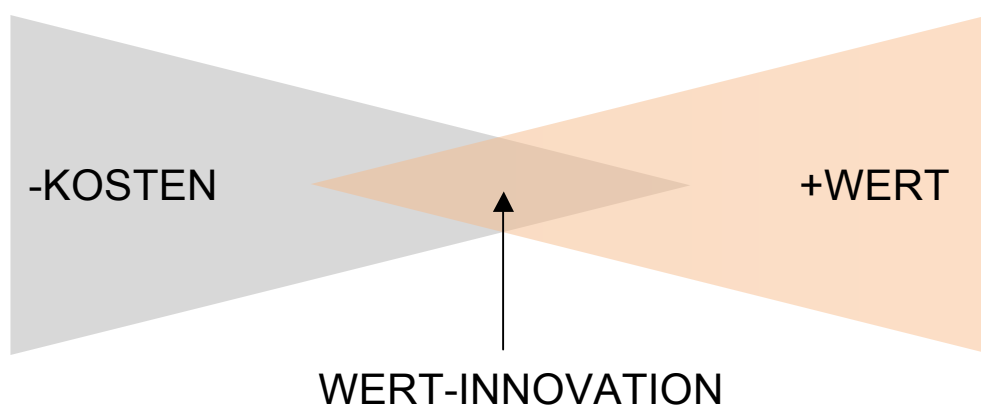
#### **Betrieblicher Wertschöpfungsprozess:**



### **Bringt dein Business einen Mehrwert oder eine Kostenreduzierung?**

Die Wertinnovation verfolgt folgende zwei Ziele

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





### **Weitere wichtige Fragen?**

- Auf welche Art stellst du die Produkte her?
- Stellst du deine Produkte selbst her oder kaufst du Ware hinzu?
- Bestehen Schutzrechte (Patente, Lizenzen, Marken, Muster)?
- Wie innovativ ist dein Produkt bzw. deine Dienstleistung?

**Dokumentanfang** ↑

Was begeistert dich?

Erst eine zielgerichtete Strategie  
bringt eine Vision auf den Boden.

# 3

## STRATEGIE



### Kurzübersicht

Grundlage der Strategie bildet die Vision, die unternehmerischen Werte und die SWOT-Analyse mit den strategischen Aktivitäten. Unter einer Strategie verstehen wir eine Sammlung von Handlungs-Anleitungen, die uns dabei helfen, mögliche Wege zur Verwirklichung eines angestrebten Ziels zu identifizieren und einzuschlagen. Eine Strategie ist immer in der Zukunft gerichtet.

### **Wichtige Kennzahlen zum Unternehmen? Standortbestimmung**

Beschreibe kurz dein Unternehmen SMART mit den wichtigsten Kennzahlen. Eine Standortbestimmung nach Betriebszweigen, Produkten, Dienstleistungen, Grössen, Tierzahlen, 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?**

Beschreibe in einem Satz was das Unternehmen wirklich tun soll. Grundlage bilden die Werte.

### **Welche Ziele leitest du 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 deine:

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

Ziele z.B. Ich erwirtschafte im Bereich Direktvermarktung einen Stundenlohn von Fr. 52.- ab 1. Januar 20xy. 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 aktuelle Situation und die vergangene Entwicklung analysiert.

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

## Welches sind die Big Five Unternehmen? Strategische Aktivitäten

Wähle fünf Betriebszweige, Proficenter oder Dinge aus, die für das Unternehmen wirklich wichtig sind. Das sind die strategischen Aktivitäten resultierend aus der SWOT.

## Weitere wichtige Fragen

- Kennst du die Strategien deiner Mit-Bewerber?
- Sind deine Ziele wirklich SMART formuliert?

**Dokumentanfang ↑**

# 4

## MARKETING



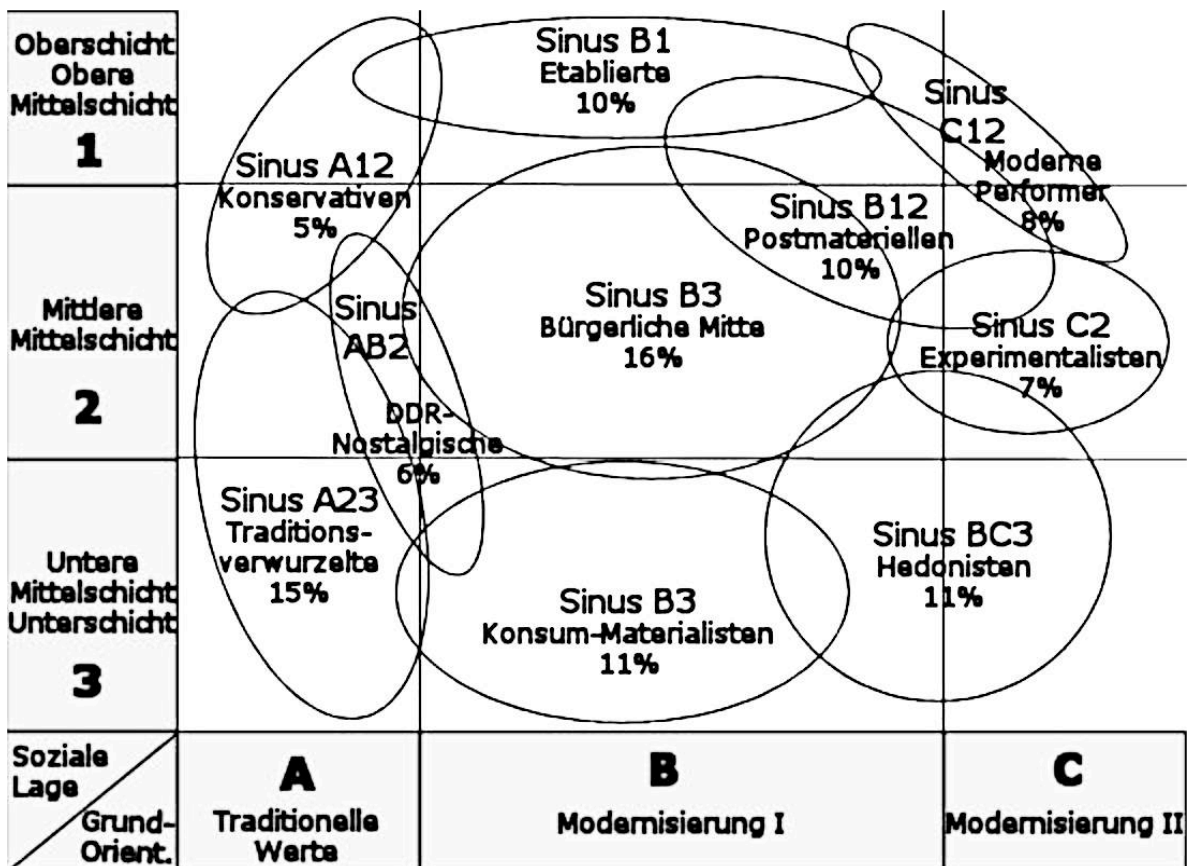
### Kurzübersicht

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?

Analysiere und beschreibe detailliert deine Kundengruppen und potentiellen 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?

Analysiere kurz alle identifizierten wesentlichen Konkurrenten. Vergleiche Ihre Angebote, Preise, Organisationsform, ihr Marketing, finanziellen Möglichkeiten etc. im Vergleich zu deiner Businessidee. Und dies immer aus der Perspektive der Kunden. Es zählt, was die Kunden empfinden, und nicht, was du als objektiv richtig erachtest. Dein 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 deine 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 drei Faktoren der Preisverhandlung:

- 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.

Differenziere 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 deine Ziele zu erreichen.

Über welche Kanäle wirst du dein Produkt wie vertreiben?

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

### **Wie sieht das Marketingkonzept aus?**

Erarbeite nun bei Bedarf dein 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 gestaltest du Werbung und Kommunikation so, dass diese messbar Umsatz generieren?**

Mit welchen Mitteln und über welche Kanäle? Kannst du dabei mit anderen zusammenarbeiten, die dich nicht konkurrenzieren? Welches sind die wichtigsten Botschaften, weshalb sind diese für die jeweilige Zielgruppe relevant, und wie werden sie dazu beitragen, dass du Umsatz machst?

### **Weitere wichtige Fragen**

- Wie sieht deine Corporate Identity aus?
- Bist du eine Verkäufer-Persönlichkeit?

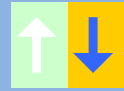
**Dokumentanfang ↑**

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.

Karl PilsI





# 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 erbringst du. Liste in der Erfolgsrechnung diese detailliert auf. Zeige 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 du benötigen wirst, wie viele Kunden du haben wirst...). Mache all diese Annahmen transparent.

Berechne nun, unter welchen Bedingungen deine Businessidee finanziell aufgehen wird. Das Total deiner Einnahmen sollte die Gesamtkosten nach einer gewissen Zeit deutlich übersteigen. Gewinn zu erwirtschaften ist das Ziel.

### **Wie viel Kapital wird benötigt?**

Wenn du weißt, dass deine Businessidee finanziell aufgehen kann, fehlt immer noch die Berechnung des nötigen Startkapitals. Denn du wirst in der Regel nicht gleich von Beginn an das anvisierte Umsatzvolumen erzielen, zudem stehen meist auch noch Investitionen an.

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 unsere 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 Business-ideen 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 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. CHF 40'000.- in Budgetperiode
- Unternehmen startet Massnahme(n)
- Positive Reaktion der Anspruchsgruppen
- Nichtfinanzielle Auswirkungen CHF 10'000.-
- Messbarer finanzieller Erfolg: Mehrumsatz CHF 300'000.-, Gewinn 60'000.-
- ROI:  $\text{CHF } (70'000.- \text{ minus } \text{CHF } 40'000.-) / \text{CHF } 40'000.- = 0.75 \Rightarrow 75\%$

## **Plan-Erfolgsrechnung?**

Die Plan-Erfolgsrechnung ist neben der Bilanz ein wesentlicher Teils 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 aus. Überwiegen die Erträge, ist der Erfolg ein Gewinn, andernfalls ein Verlust.

- Wir starten bei Einträgen 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 die

- 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
- 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.

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

## **Welches sind die wichtigsten Kennzahlen?**

Grundlage für die relevanten Kennzahlen bilden:

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

Unternehmer haben die für sie wichtigsten 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 in Frage?
- Wie steht es mit der Liquidität aus?
- Welche Zahlungskonditionen gewährt ihr 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.

### Sensibilisieren

- Wissen, wieso
- Kennen des neue B-Plans, inkl. der möglichen Vor- und Nachteile
- Interesse zeigen an den Neuerungen
- Verständnis aufbauen, auch für die Notwendigkeit
- Der Dialog ist initialisiert

### Aktivieren

- Anerkennen der Bedeutung des neuen B-Plan
- Setzen sich mit den individuellen Konsequenzen auseinander
- Kennen die individuellen Konsequenzen

### Etablieren

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

- Treten für das neue ein
- Stellen Einzelinteressen zugunsten einer Gesamtlösung zurück
- Vertreten aktiv den umgesetzten B-Plan

Folgende Fragen sind im Businessplan zu beantworten:

### **Welche Menschen / Anspruchsgruppen sind relevant?**

Kopiere alle Menschen und oder Anspruchsgruppen aus Mappe "Menschen1" und vervollständige selber.

### **Wann erfolgen mögliche Veränderungen?**

Beschreibe hier welche Veränderungen wann erfolgen. Ggf. welche Prozesse betroffen sind.

### **Welches sind die möglichen Widerstände?**

Beschreibe hier mögliche Widerstände oder Befürchtungen aufgrund die Veränderungen für die Anspruchsgruppe.

### **Was sind Kernbotschaften für diese Anspruchsgruppe pro Phase**

Trage hier Deine Kernbotschaft pro "Change Phase" ein.

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

Fange mit der ersten Phase Sensibilisieren an.

### **Welches sind die Change Management Massnahmen?**

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

Gliedere sie nach:

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

Markiere in den entsprechenden Spalte z.B. mit einem "X" wenn diese Massnahmen zutrifft.

Trage 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 deine 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 gehst du mit deiner Geschäftsidee ein?
- Wie steht es um deine Work-Life-Balance?
- Welche Ressourcen fehlen dir noch?

## Formulieren nach dem SMART-Ansatz?

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

<b>S</b>	<b>Spezifisch</b>	Ziele sollen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
<b>M</b>	<b>Messbar</b>	Ziele sollen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
<b>A</b>	<b>Ausführbar</b>	Ziele sollen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv)
<b>R</b>	<b>Realistisch</b>	Ziele sollen möglich sein.
<b>T</b>	<b>Terminierbar</b>	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  
Mental- und Strategiecoach

Strickhof  
Innovativi Puure  
Eschikon 21  
CH-8315 Lindau  
Mobile +41 79 797 42 24  
[adrian.sidler@strickhof.ch](mailto:adrian.sidler@strickhof.ch)  
[www.innovativipuure.ch](http://www.innovativipuure.ch)





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

Schritt für Schritt arbeitest du aus deiner Idee deine Vision, deine Ziele und deine Strategie. Das 6er Modell beinhaltet die Themen MENSCHEN, PRODUKT, STRATEGIE, MARKETING, FINANZEN und KOMMUNIKATION.

Adrian Sidler ist Mental- und Strategiecoach. Er ist bekannt dafür, mit Einzelpersonen und Unternehmen Lösungen und messbare Resultate zu erzielen.

[www.strickhof.ch](http://www.strickhof.ch)