



Geschäftsmodell und Businessplan

In sechs Schritten zum Erfolg



Schwyzer
Kantonalbank

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Finanzierungsanfrage bei der Schwyzer Kantonalbank	4
Einleitung	6
In sechs Schritten zum Erfolg	8
1. Schritt – Vorhaben und Geschäftsmodell	12
2. Schritt – Vision und Strategie	16
3. Schritt – Markt und Marketing	24
4. Schritt – Führung und Organisation	30
5. Schritt – Finanzen und Risiken	32
6. Schritt – Businessplan und Präsentation/Pitch	38
Weitere Informationen	44
Impressum	46
Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur	47

Folgende Symbole helfen Ihnen,
sich zu orientieren:



Zentrale Frage-
stellungen für
die Erarbeitung des
Businessplans



Hinweis, die er-
arbeiteten Informa-
tionen schriftlich
festzuhalten



Checkliste zur
Überprüfung der
erarbeiteten
Informationen

Vorwort



Geschätzte Leserinnen und Leser

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich in den letzten Jahren wesentlich verändert. Die Herausforderungen im globalen, schweizerischen sowie im schwyzerischen Markt haben zahlreiche Unternehmen dazu bewegt, ihr Geschäftsmodell grundsätzlich zu überdenken. Die anspruchsvolleren Exportbedingungen beispielsweise stellen lediglich eine Komponente dieser veränderten Rahmenbedingungen dar.

Was für Schlüsse können kleinere und mittlere Unternehmen aus den Bewegungen der jüngeren Vergangenheit ziehen? Klar ist: Wer einen langfristigen, nachhaltigen Erfolg verbuchen will, benötigt nebst einem hohen Engagement ein umfassendes Konzept und ein strukturiertes Vorgehen. Der Businessplan ist jenes Instrument, das Ihnen bei diesem komplexen Entwicklungsprozess eine entscheidende Hilfeleistung bietet.

Worum geht es? Der Businessplan hilft einerseits Neuunternehmern dabei, durch eine systematische und strukturierte Planung eine solide Orientierungsstütze für den unternehmerischen Start zu erhalten. Für bestehende Unternehmerinnen und Unternehmer lohnt sich die Lektüre, um allfälliges Optimierungspotenzial in Bezug auf die strategischen Optionen, das relevante Marktgebiet oder die finanzielle Planung zu erkennen.

Wir freuen uns, Ihnen mit unserem unterstützenden Hilfsmittel zur Erstellung des Businessplans beratend zur Seite stehen zu dürfen, und wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Gleichzeitig wünschen wir Ihnen viel Erfolg bei Ihrem unternehmerischen Handeln und freuen uns, Sie dabei als Finanzpartner zu unterstützen.

Jürg Hutter
Leiter Firmenkunden

Jaqueline Andreae
Leiterin Gewerbekunden

Finanzierungsanfrage bei der Schwyzer Kantonalbank – Klarheit, Vertrauen und Perspektive

Eine Finanzierungsanfrage ist weit mehr als ein formaler Schritt – sie ist der Moment, in dem aus einer Idee ein konkretes Vorhaben wird. Ein sorgfältig erarbeiteter Businessplan bildet dabei das Fundament. Er zeigt nicht nur Zahlen und Fakten, sondern vor allem Ihre Motivation, Ihr Verständnis für den Markt und Ihre unternehmerische Haltung.

Für uns als Bank steht im Zentrum, Ihr Vorhaben ganzheitlich zu verstehen. Wir möchten erkennen, wie tragfähig Ihr Geschäftsmodell ist, welche Chancen Sie nutzen und wie Sie mit Risiken umgehen. Eine Finanzierung basiert daher nicht allein auf Sicherheiten, sondern auf Vertrauen in Ihre Persönlichkeit und die Qualität Ihrer Planung.

Ein überzeugender Businessplan schafft Transparenz. Er beantwortet zentrale Fragen: Was ist Ihr Angebot? Wer sind Ihre Kunden? Wie entwickeln sich Umsatz, Kosten und Liquidität? Und wie stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen auch in anspruchsvollen Phasen stabil bleibt? Je klarer und realistischer Ihre Ausführungen sind, desto fundierter können wir gemeinsam entscheiden.

Die Motivation hinter Ihrer Anfrage spielt dabei eine entscheidende Rolle. Warum setzen Sie dieses Projekt um? Was treibt Sie an? Authentizität und Überzeugungskraft sind oft genauso wichtig wie betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Wir schätzen Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Stärken kennen, Herausforderungen offen ansprechen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Unser Ziel ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Wir begleiten Sie nicht nur bei der Finanzierung, sondern verstehen uns als langfristiger Sparringspartner. Eine gut vorbereitete Anfrage erleichtert diesen Austausch und legt den Grundstein für eine nachhaltige Geschäftsbeziehung.

Nehmen Sie sich daher die Zeit, Ihren Businessplan sorgfältig zu erarbeiten. Er ist Ihr wichtigstes Instrument, um Ihre Vision greifbar zu machen – für uns und für sich selbst.

Unsere engagierten Gewerbe- und Firmenkundenberater stehen Ihnen für Ihren nächsten Schritt persönlich und vor Ort zur Seite.

Für uns steht im Mittelpunkt, Ihr Projekt ganzheitlich zu verstehen:

- **Was ist Ihr Angebot?**
- **Wer sind Ihre Kunden?**
- **Wie entwickeln sich Umsatz, Kosten und Liquidität?**
- **Wie gehen Sie mit Chancen und Risiken um?**

Neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zählen für uns auch Ihre Persönlichkeit, Ihre Motivation und Ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Eine klare und realistische Planung schafft Vertrauen und bildet die Basis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Unsere Gewerbe- und Firmenkundenberater stehen Ihnen gerne zur Seite. Wir freuen uns darauf, Sie und Ihr Vorhaben kennenzulernen!

Ihr Team der Schwyzer Kantonalbank

**«Was gut
durchdacht ist,
lässt sich klar
ausdrücken.»**

Nicolas Boileau

Einleitung

In einer immer komplexeren, schnelleren, digitaleren und ungewisseren Wirtschaftswelt (VUCA / BANI) haben sich Unternehmen flexibel auf neue Gegebenheiten einzustellen und ihre Geschäftsmodelle laufend den veränderten Bedingungen anzupassen.

Deshalb ist es für Unternehmerinnen und Unternehmer mehr denn je wichtig, zukunftsorientiert und in Optionen zu planen, um flexibel entscheiden zu können. Um diese Planung vorzunehmen und aussagekräftig zu gestalten sowie das Unternehmen zu führen, sind das Geschäftsmodell und der Businessplan die idealen Instrumente.

Bei der Modellierung eines Geschäftsmodells und der darauf aufbauenden Entwicklung eines Businessplans geht es primär um die detaillierte und strukturierte gedankliche Durchdringung eines Vorhabens. Eine vage Idee wird durch ein Team oder eine Einzelperson mittels Geschäftsmodell konkretisiert, anschliessend detailliert geplant und dann in einem Dokument, dem Businessplan oder einem Pitch-Deck, dargestellt. In diesem Erstellungsprozess werden Sie auf zahlreiche Schwierigkeiten stossen. Stellen Sie sich diesen Herausforderungen! Gerade die selbst erkannten und danach gelösten Probleme werden Ihnen bei Verhandlungen mit Interessengruppen, sei dies ein Kapitalgeber oder die eigenen Mitarbeitenden, die nötige Sicherheit verleihen und Ihre Professionalität aufzeigen. Zudem sollten Sie während des Erstellungsprozesses erkennen, ob und wie das Vorhaben realisierbar ist. Dabei kommt dem Testen und Ausprobieren bzw. Prototyping Ihrer Ideen grosse Bedeutung zu, um relevante Angebote zu kreieren und zukunftsweisende Geschäftsmodelle zu entwickeln. Ansätze wie Design Thinking können hierfür einen wertvollen Beitrag leisten. Insofern gilt auch hier: Der Weg ist das Ziel!

Der Businessplan mit Geschäftsmodell gibt Auskunft über die Erfolgchancen, Risiken und den Ressourcenbedarf eines Vorhabens und ist somit eine sehr gute Entscheidungsgrundlage für Sie persönlich und für Dritte. Im Weiteren hilft der Businessplan, Geschäftsideen und Projekte wirkungsvoll zu präsentieren, und

ist somit ein unerlässliches Instrument zur Gewinnung zukünftiger Geschäftspartner, seien dies Banken, Investoren, Mitarbeiter oder Lieferanten.

Mit dem Businessplan und der vorgängigen Geschäftsmodellierung werden primär fünf Ziele verfolgt:

- ein relevantes und bedeutungsvolles Angebot für die anvisierten Kundengruppen,
- ein passendes, innovatives und zukunftsweisendes Geschäftsmodell für nachhaltige Wertschöpfung,
- die Machbarkeit eines Vorhabens überprüfen und aufzeigen,
- durch eine aussagekräftige und wirkungsvolle Präsentation Geschäftspartner (Kapitalgeber, Investoren, Mitarbeiter, Lieferanten) für das Vorhaben gewinnen,
- ein Instrument für die Umsetzung und Führung des Unternehmens schaffen.

Der Weg zur Erreichung dieser Ziele sind die Optimierung und Konkretisierung Ihres Geschäftsmodells sowie das Planen und Erstellen Ihres Businessplans. Auf diesem Weg – und auch als Endprodukt – wird Ihnen der Businessplan folgenden Nutzen bringen:

- strukturierte und effektive Vorgehensweise,
- deckt Wissenslücken auf und identifiziert Schwachstellen,
- zwingt zu klaren Entscheidungen,
- zeigt Machbarkeit und Realisierungspotenzial auf,
- fasst die wichtigsten Informationen auf wenigen Seiten zusammen,
- bringt das Wesentliche in Präsentation oder Pitch auf den Punkt.

Der Businessplan bewahrt so vor übereilten bzw. unüberlegten Kapital- und Zeitinvestitionen. Schliesslich wird vor dem Bau eines Hauses auch zuerst ein Plan erstellt, bevor die Baumaschinen auffahren.

In welchen Situationen braucht es ein zukunftsträchtiges Geschäftsmodell oder einen Businessplan?

Grundsätzlich ist der Businessplan ein permanentes Planungs- und Führungsinstrument. Im Speziellen wird dann ein Businessplan benötigt, wenn wichtige Entwicklungsschritte bevorstehen, zum Beispiel:

- bei einer Neuausrichtung des Unternehmens,
- bei der Vorbereitung einer Unternehmensgründung/Selbstständigkeit,
- bei einem Eigentümerwechsel, zum Beispiel infolge einer Nachfolgeregelung,
- bei Reorganisationen, Restrukturierungen oder Sanierungen,
- vor einer Firmenübernahme,
- bei der Sicherstellung von Finanzierungen,

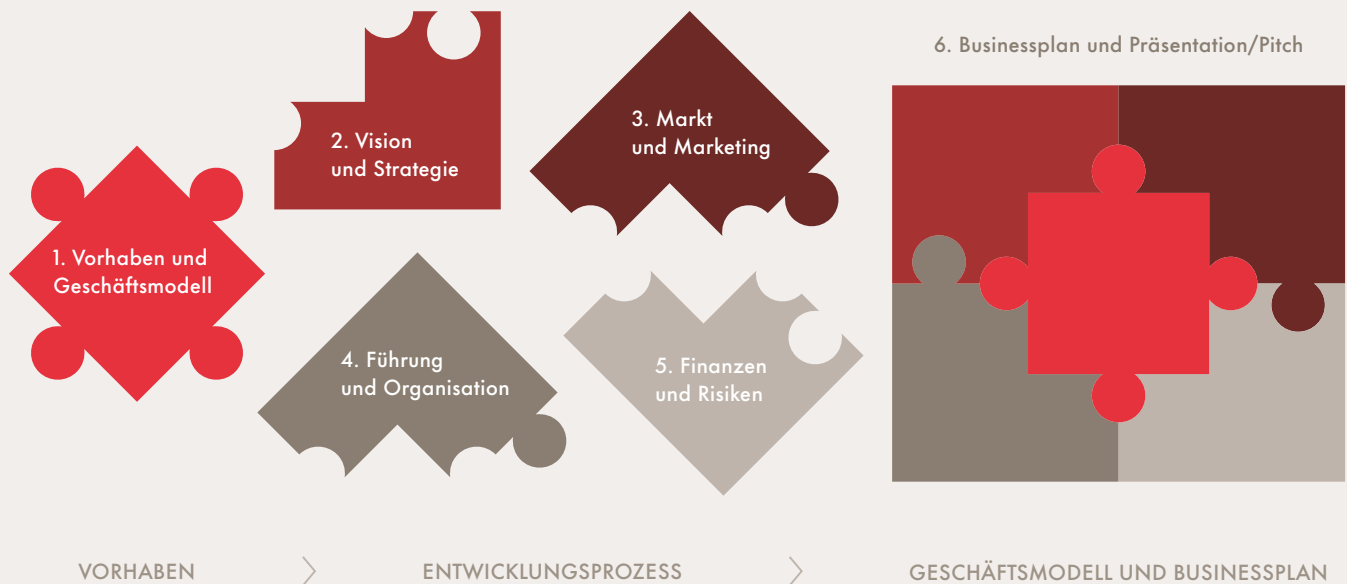
Unterscheiden Sie, ob Sie den Businessplan als internes Planungs- und Führungsinstrument brauchen oder ob Sie den Businessplan als externes Kommunikations- und Verhandlungsinstrument benötigen.

Benötigen Sie einen Businessplan extern, zum Beispiel weil Sie Kapital brauchen, so lassen Sie sich beraten, und erkundigen Sie sich, welche Informationen Ihr Kapitalgeber, insbesondere Ihre Bank, im Speziellen erwartet. Wichtige Aspekte finden Sie auf Seite 4 zusammengefasst.



Verwendungszweck Businessplan





In sechs Schritten zum Erfolg

Sie haben eine Idee? Sie möchten ein Projekt realisieren? Ihr bestehendes Unternehmen innovieren? Eine Unternehmung gründen oder übernehmen? Pläne zu haben, ist schön und gut. Doch wie setzen Sie diese um?

Gehen Sie zielgerichtet vor, und erstellen Sie als Erstes einen Projektplan für Ihr Businessplan-Projekt, der aufzeigt, wer was bis wann macht. Es empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen in sechs Schritten:

Die sechs Schritte werden hier in der Übersicht kurz erläutert und in den weiteren Kapiteln vertieft behandelt.

Das Vorgehen ist so aufgebaut, dass Sie als Erstes als Fundament durch mehrere Iterationen ein stimmiges Geschäftsmodell für Ihr Vorhaben entwickeln, bevor Sie die Details mittels Businessplan ausarbeiten, welcher als «Ausführungsplanung» für die Umsetzung dient.

1. Schritt: Vorhaben und Geschäftsmodell

Den ersten Schritt haben Sie gedanklich bereits getan: Sie haben eine Idee, Sie wollen ein Vorhaben in die Tat umsetzen. Beschreiben Sie Ihre Idee bzw. Ihr Vorhaben nun schriftlich im Detail. Modellieren und entwickeln Sie das Geschäftsmodell.

2. Schritt: Vision und Strategie

Durchleuchten Sie Ihr Vorhaben kritisch, indem Sie Stärken, Schwächen, Gefahren und vor allem Chancen Ihres Vorhabens identifizieren. Formulieren Sie eine Erfolg versprechende Vision und Strategie.

3. Schritt: Markt und Marketing

Untersuchen Sie den Markt, die Branche und die Konkurrenz im Detail. Bestimmen Sie die Umsatz- und Gewinnziele, die Zielgruppe, das Angebot, die Preise, den Vertrieb und konkrete Marketingmassnahmen.

4. Schritt: Führung und Organisation

Stellen Sie das Unternehmerteam und die Schlüsselpersonen Ihres Vorhabens vor. Zeigen Sie die wichtigsten Prozesse auf und wie Ihr Unternehmen organisiert ist. Konkretisieren Sie die Mittel, welche Sie benötigen, und beschreiben Sie die wichtigsten Meilensteine bei der Umsetzung.

5. Schritt: Finanzen und Risiken

Erstellen Sie einen Finanzplan für die nächsten drei bis fünf Jahre, und zeigen Sie auf, wie Sie das Vorhaben über diese Zeit finanzieren wollen. Erkennen Sie mögliche Risiken, und legen Sie dar, wie Sie mit diesen Risiken umgehen.

6. Schritt: Businessplan und Präsentation/Pitch

Sie haben in den ersten fünf Schritten alle nötigen Informationen gesammelt, die gewonnenen Erkenntnisse zusammengestellt und sind nun bereit, Ihren Businessplan zu vervollständigen. Im Anschluss können Sie ihn beispielsweise Ihren Kapitalgebern präsentieren oder in Ihrem Unternehmen vorstellen.



Diese Erfolgskriterien sollte Ihr Businessplan erfüllen:

- Das Gesamtwerk muss in sich plausibel sein. ☐
- Die getroffenen Annahmen und Prognosen müssen realistisch und mit fundierten Zahlen untermauert sein. ☐
- Der Businessplan muss strukturiert und sauber aufbereitet sein. ☐
- Der Businessplan hat eine klare Absicht und einen unmissverständlichen Antrag an den Adressaten. ☐

Stolpersteine



Unrealistische Annahmen

Annahmen müssen realistisch sein und mit Fakten untermauert werden. Zudem sollte immer mit nachvollziehbaren Szenarien gearbeitet werden (Worst Case, Expected Case, Best Case).

Nichtbeachten der Zielgruppe

Der Businessplan sowie die Präsentation müssen bezüglich Sprache, Inhalt und Gewichtung der Kapitel auf die Zielgruppe abgestimmt sein.

Risiken werden nicht aufgezeigt

Kein Projekt ohne Risiko. Ein bewusstes Ansprechen von Risiken (und wie Sie ihnen begegnen wollen) schafft Vertrauen.

Ungenügende Marktabklärungen

Selbst die innovativste Erfindung bringt ohne Abnehmer keinen Erfolg. Die potenziellen Absatzmärkte müssen so gut wie möglich abgeklärt werden.

Fehlendes Marketingkonzept

Selbst ein gutes Produkt mit zahlreichen potenziellen Abnehmern muss gezielt beworben werden. Der Businessplan sollte über die geplanten Marktbearbeitungsmassnahmen Aufschluss geben.

Fehlende Differenzierung und Positionierung

Weshalb sollte ein Abnehmer genau Ihr Produkt kaufen oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen? Die Einzigartigkeit, zum Beispiel die Innovation Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung, muss im Businessplan zum Ausdruck kommen.

Faktor Zeit

Die Erstellung eines Businessplans nimmt oftmals mehr Zeit in Anspruch als zuerst gedacht. Beginnen Sie frühzeitig, um bereits zu Beginn des Vorhabens Schwachstellen des Konzeptes zu erkennen.



Vorlagen und künstliche Intelligenz sind Werkzeuge

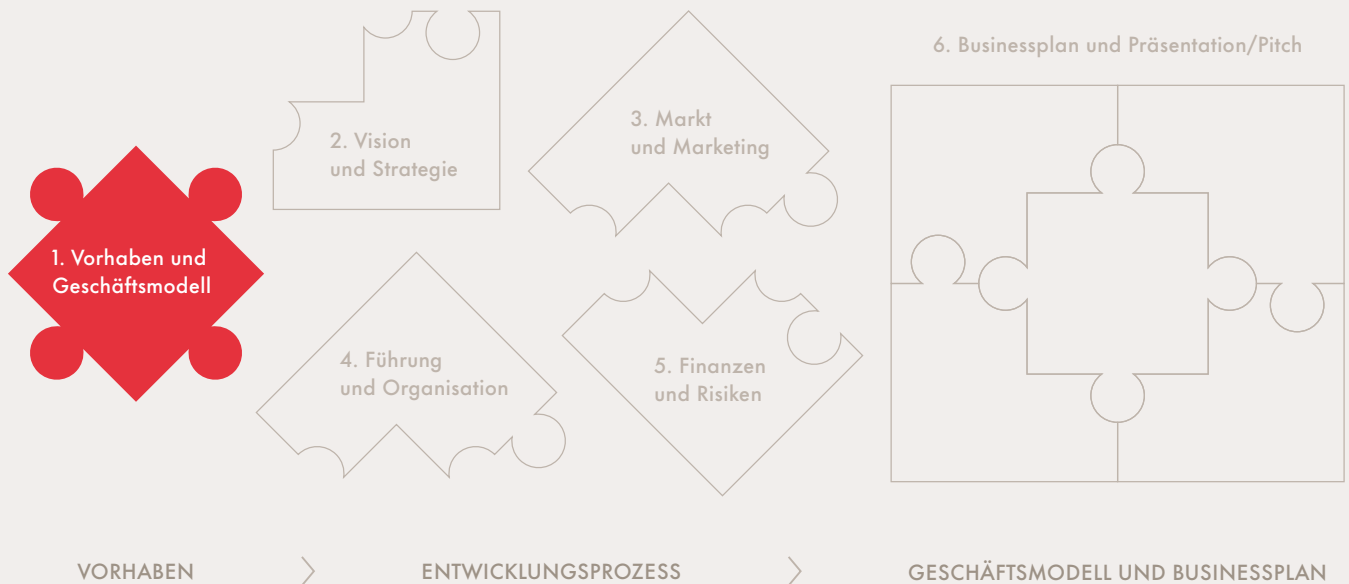
Beim Entwickeln von Geschäftsmodellen und Businessplänen ist es verlockend, bestehende Vorlagen zu kopieren oder Inhalte von einer KI erstellen zu lassen. Doch damit verfehlt man den eigentlichen Zweck der Übung.

Der wahre Wert liegt nicht im fertigen Businessplan-Dokument oder im Pitch, sondern im Prozess. Wer einen Businessplan gewissenhaft erarbeitet, wird gezwungen, sein Vorhaben wirklich zu durchdenken. Wissenslücken werden sichtbar, Widersprüche offenbart, Entscheidungen erzwungen. Diesen Erkenntnisprozess kann keine Vorlage und keine KI ersetzen. Investoren, Banken und erfahrene Entscheidungsträger erkennen schnell, ob jemand seinen eigenen Businessplan wirklich durchdrungen hat – spätestens bei der ersten kritischen Rückfrage.

Vorlagen und künstliche Intelligenz sind dennoch als Werkzeuge nützlich. Vorlagen helfen, nichts Wesentliches zu vergessen. KI kann als Sparringspartner dienen: Annahmen hinterfragen, Schwachstellen aufdecken, Formulierungen schärfen. Vorlagen und künstliche Intelligenz unterstützen den Denkprozess, sie ersetzen ihn aber nicht.

**«Organisation ist
ein Mittel, die Kräfte
des Einzelnen zu
vervielfältigen.»**

Peter F. Drucker



1. Schritt – Vorhaben und Geschäftsmodell

**Im ersten Schritt konkretisieren und beschreiben
Sie Ihre Idee bzw. Ihr Vorhaben.**

Sie verfügen gedanklich über eine klare Vorstellung, wie Ihre Idee, Ihr Vorhaben aussieht. Nun gilt es, sicherzustellen, dass alle ins Vorhaben involvierten Personen über die gleiche Vorstellung verfügen. Dazu beschreiben Sie Ihr Vorhaben detailliert in kurzen, prägnanten Sätzen. Beschreiben Sie die Ausgangslage, definieren Sie die Hauptprobleme, und zeigen Sie anschliessend auf, wie Sie diese Probleme lösen wollen. Dabei soll, basierend auf den Kundenbedürfnissen, der Kundennutzen im Vordergrund stehen. Daraus kann der Leser Ihres Businessplans ableiten, ob für Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung eine Nachfrage, ein Markt besteht.

Schlüssel und entscheidende Grundlage für relevante und bedeutungsvolle Produkte und Dienstleistungen ist die wirkliche Kundenkenntnis; also zu wissen, wo der Schuh effektiv drückt und was die wahren Bedürfnisse sind.

- Welches sind die effektiven Bedürfnisse und Wünsche?
- Welches sind die Sehnsüchte, Verlangen, Motive?
- Was stört und frustriert die Kunden?

Indem sie überzeugenden Kundennutzen schaffen, führen Customer Insights zu überragenden Marktleistungen. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt sollten Sie sich zudem Gedanken zur Ertragsmechanik machen, also zur Frage, wie Sie mit Ihrem Geschäftsmodell nachhaltig Gewinn erwirtschaften wollen.



Testen Sie Ihre innovative Geschäftsidee

Wenn Sie eine innovative Geschäftsidee umsetzen wollen, empfehlen wir Ihnen als Erstes, Ihre Geschäftsidee zu testen, bevor Sie diese weiterentwickeln. Dies gilt im Übrigen auch für das darauf folgende Geschäftsmodell. Entwickeln Sie Prototypen. Ihr Prototyp kann dabei unterschiedliche Formen annehmen: Blueprinting, Film, Mock-ups, physisches Modell, Pop-up-Store, Pretend to Own, Storyboard, Wireframes und vieles mehr.

Testen Sie Ihren Prototypen. Stellen Sie Hypothesen auf, und validieren Sie diese, führen Sie Experimente durch. Es gibt zahlreiche Testmöglichkeiten wie Umfragen, Crowdfundings, Test-Internetseiten, Livetests bei möglichen Kunden usw. Durch iteratives Bauen, Messen, Lernen reift Ihr Prototyp bzw. Ihre Geschäftsidee und anschliessend auch Ihr Geschäftsmodell. Damit schaffen Sie für Ihre Kunden relevante und bedeutungsvolle Angebote mit überzeugendem Nutzen und verringern zugleich Ihre Risiken.



Checkliste: Beschreibung des Vorhabens

	Ja	Nein
Ist geklärt, welches Problem gelöst oder welches Kundenbedürfnis befriedigt werden soll?	☐	☐
Haben Sie beschrieben, mit welchen Marktleistungen Sie welche Kunden erreichen wollen?	☐	☐
Haben Sie Ihren Lösungsvorschlag konkret, verständlich und für Dritte nachvollziehbar dargestellt (Fachausdrücke und Abkürzungen sollten möglichst vermieden werden)?	☐	☐
Haben Sie den unverwechselbaren Nutzen Ihres Vorhabens beschrieben?	☐	☐
Haben Sie Ihr Vorhaben grafisch mit Bildern oder einer Skizze ergänzt (sofern sinnvoll)?	☐	☐
Ist erklärt, wie die Ertragsmechanik aussieht und wie Sie mit Ihrem Vorhaben Geld verdienen wollen?	☐	☐
Sind grundlegende Informationen zum Marketing bzw. zum Markt, zur Nachfrage und zur Konkurrenz erläutert?	☐	☐
Enthält Ihre Beschreibung, inwieweit das geistige Eigentum des Vorhabens geschützt ist oder geschützt werden kann?	☐	☐



Konkretisieren Sie das Kundenbedürfnis, die Marktleistung und den Kundennutzen Ihres Vorhabens, und beschreiben Sie dessen Ausgangslage und Lösungsvorschlag. Im sechsten Schritt werden Sie damit Ihren Businessplan formulieren.

Die Entwicklung des Geschäftsmodells

Eine Geschäftsidee ist noch kein Geschäftsmodell, und ein Geschäftsmodell ist noch kein Businessplan. In einem nächsten Schritt nehmen Sie daher Ihre Geschäftsidee auf den Prüfstand, konkretisieren diese und entwickeln ein erfolgsträchtiges Geschäftsmodell.

Ein Geschäftsmodell ist eine Beschreibung der Funktionsweise und der Schlüsselfaktoren Ihres Vorhabens. Es beschreibt, wie Sie mit Ihrem Vorhaben nachhaltig Werte schaffen wollen.

Sie entwickeln Ihr Geschäftsmodell entweder alleine oder noch besser im Team. Dabei kommen die Moderationsmethode und das Prinzip der Visualisierung zur Anwendung. Grosse Ideen brauchen viel Platz, um sich zu entwickeln. Und wenn Sie im Team arbeiten, nutzen Sie die Schwarmintelligenz des ganzen Teams. Daher setzen Sie am besten das Geschäftsmodell-Plakat bzw. die Geschäftsmodell-Canvas (englisch für Leinwand) ein.





Checkliste: Vorbereitung des Geschäftsmodell-Canvas

1. Auf www.stocker.pro/wegweiser/werkzeuge/ finden Sie eine Vorlage für ein Geschäftsmodell-Canvas. Lassen Sie die PDF-Datei in einem Copyshop in Flipchartgrösse (in der Regel 68 × 99 cm) drucken. Selbstverständlich können Sie die gleiche Vorlage auch digital (Beamer, eBoard, Tablet) einsetzen. ☐
2. Besorgen Sie sich farbige Haftnotizen (zum Beispiel Post-it® Notes Typ 654-TFEN von der Firma 3M, sechs verschiedenfarbige Blöcke à 100 Blatt, bestellbar unter www.postit.com/eu). ☐
3. Verwenden Sie die Canvas im Hoch- oder auch Querformat. Selbstverständlich können Sie es auch digital einsetzen. ☐



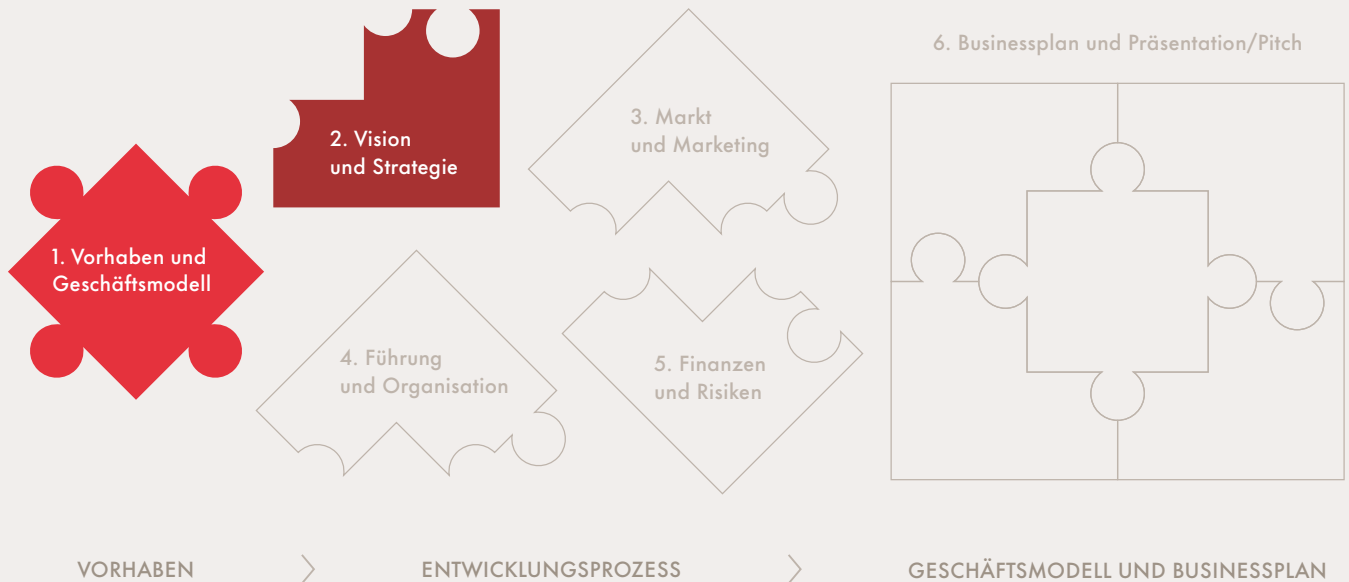
Tipps zum Entwickeln von Geschäftsmodellen

- Halten Sie entlang der Leitfragen die Ideen auf Haftnotizen fest.
- Sammeln Sie Ideen anhand von Mini-Brainstormings.
- Verwenden Sie farbliche Codierungen der Haftnotizen.
- Modellieren und optimieren Sie Ihr Geschäftsmodell aus einer ganz unüblichen Dimension (beispielsweise haben Sie eine innovative Idee für eine künftige Ertragsmechanik).
- Entwickeln Sie verschiedene Varianten (Prototyping). Verfolgen Sie neue Wege.
- Bringen Sie Ihr Geschäftsmodell Schritt für Schritt zur Reife.

Geschäftsmodellinnovation stellt ein zusätzliches Innovationspotenzial dar. Sie können mit der gleichen Methodik auch ein bestehendes Geschäftsmodell eines Unternehmens hinterfragen, weiterentwickeln, optimieren oder ummodellieren. Erfassen Sie in einem ersten Schritt das derzeitige Geschäftsmodell. Im zweiten Schritt entwickeln Sie verschiedene Varianten möglicher künftiger Geschäftsmodelle. Als Impulse können Ihnen dazu Brainstormings sowie andere Geschäftsmodeltypen und -muster dienen. Auch hier gilt, durch iteratives Vorgehen ein favorisiertes Geschäftsmodell zu entwickeln. Abschliessend bestimmen Sie das Vorgehen bzw. die Massnahmen, um das neue Geschäftsmodell umzusetzen bzw. das aktuelle Geschäftsmodell zu transformieren.



Beschreiben Sie ausformuliert das gereifte und zu verfolgende Geschäftsmodell. Ihr Geschäftsmodell bildet die Grundlage für die folgenden Schritte.



2. Schritt – Vision und Strategie

Im zweiten Schritt analysieren Sie die Situation und legen Ihre Strategie fest.

Geschäftsfelder

Zuerst gilt es, die Geschäftsfelder abzugrenzen und zu analysieren. Geschäftsfelder sind möglichst isoliert funktionierende Ausschnitte aus dem gesamten Betätigungsfeld Ihres Unternehmens.

Geschäftsfelder – Antwort auf folgende Fragen:

- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir überhaupt tätig sein?
- Wie attraktiv ist ein Geschäftsfeld für uns, wie ist seine zukünftige Entwicklung?
- Wer sind in diesem Geschäftsfeld die wichtigsten Anspruchsgruppen, insbesondere welches sind unsere Konkurrenten?
- Suchen wir eine Nische neben unseren Konkurrenten? Oder greifen wir die Nummer eins im Markt an?
- Wie wollen wir diese Position erreichen?

Die Abgrenzung zu anderen Geschäftsfeldern ist nicht immer einfach: Produkt, Marktsegment, Kundennutzen, Technologien, Kostenstruktur und der Raum, die Region, in der Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung anbieten wollen, sind zu definieren und gegenüber den Konkurrenten abzugrenzen. Je genauer die Geschäftsfelder bestimmt sind, desto einfacher können Sie Ihr geschäftliches Umfeld und Ihr Vorhaben analysieren. Zuerst gilt es, den Blick nach aussen, danach nach innen zu richten.

Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse untersucht diejenigen Umfeldfaktoren, die das Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren beeinflussen können. Aus der Analyse können Sie Chancen und Gefahren für Ihr Projekt oder Ihre Unternehmung ableiten. Die Umfeldanalyse untersucht im Wesentlichen folgende sieben Umfeldfaktoren:



Checkliste: Umfeldanalyse

Die **Wirtschaftsentwicklung**. Dazu gehören zum Beispiel die Entwicklung des nationalen und internationalen Handels, der Wechselkurse, der Zinsen, des Arbeitsmarktes und die Schwankungen der Konjunktur.

☐

Die **gesellschaftlichen Entwicklungen**. Dazu gehören zum Beispiel die demografische Entwicklung, die Einkommensentwicklung und -struktur.

☐

Entwicklungen und Veränderungen in **Politik und Recht**. Dazu gehören zum Beispiel die Wirtschafts-, Währungs- und Fiskalpolitik, die Einflüsse von Gewerkschaften oder neue Gesetze.

☐

Die **Ökologie**. Dazu gehören zum Beispiel die Verfügbarkeit von Energie und Rohstoffen, Strömungen im Umweltschutz oder Vorschriften beim Recycling.

☐

Die **Technologie**. Dazu gehören zum Beispiel Produktinnovationen, neue Verfahrenstechnologien oder Digitalisierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten (vor allem künstliche Intelligenz).

☐

Die **Beschaffungsmärkte**. Dazu gehören zum Beispiel Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten, dem Arbeitsmarkt oder dem Kapitalmarkt.

☐

Die **Absatzmärkte**. Dazu gehören zum Beispiel Veränderungen bei der Nachfrage, neue Kundengruppen oder Herausforderungen bei den Vertriebswegen.

☐

Unternehmensanalyse

Mithilfe der Unternehmensanalyse erkennen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Projektes oder Ihrer Unternehmung. Die Analyse zeigt Ihnen mögliche strategische Stossrichtungen auf. Die Unternehmensanalyse untersucht im Wesentlichen folgende neun Bereiche:



Checkliste: Unternehmensanalyse

Strategien und Rentabilität. Dazu gehören zum Beispiel Grund-, Markt- und Funktionsstrategien (siehe weiter unten) bzw. Umsätze und Gewinnbeiträge nach Produktgruppen, Abnehmerkategorien und Absatzmärkten. ☐

Marketing und Marktstellung. Dazu gehören zum Beispiel Zielmärkte, das Verhältnis zu den Mitbewerbern oder der Einsatz der Marketinginstrumente. ☐

Personal. Dazu gehören zum Beispiel die Altersstruktur, das Betriebsklima, das Salärssystem oder das Förderungs- und Qualifikationssystem. ☐

Innovationskraft. Dazu gehören zum Beispiel die Einführung neuer Marktleistungen, das Erschliessen neuer Märkte oder neuer Absatzkanäle. ☐

Produktion und Einkauf. Dazu gehören zum Beispiel die Produktionsanlagen, die Technologien, die Infrastruktur, die Produktionskosten und die Produktionssteuerung. ☐

Forschung und Entwicklung. Dazu gehören zum Beispiel Innovationsfähigkeit und -prozesse oder die Kosten für Entwicklungsprogramme. ☐

Finanzen. Dazu gehören zum Beispiel die Beteiligungsverhältnisse, die Finanzstruktur oder auch die wichtigsten Finanzkennziffern. ☐

Führung und Organisation. Dazu gehören zum Beispiel die Zuständigkeiten und die Regelungen für Ablaufprozesse. ☐

Netzwerk. Dazu gehören zum Beispiel die Beziehungen in der Branche, zu Lieferanten und zu den wichtigsten Kunden. ☐

**«Menschen mit
einer neuen Idee
gelten so lange
als Spinner, bis
sich die Sache
durchgesetzt hat.»**

Mark Twain

SWOT

Die erkannten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren halten

Sie in einer sogenannten SWOT-Matrix fest.

SWOT steht für Strengths (S) = Stärken, Weaknesses (W) = Schwächen,

Opportunities (O) = Chancen und Threats (T) = Gefahren:

SWOT-Matrix

Unternehmen

S – Die wichtigsten Stärken

W – Die wichtigsten Schwächen

Umfeld

O – Die wichtigsten Chancen

T – Die wichtigsten Gefahren

Untersuchen Sie nun die SWOT-Matrix nach SWOT-Kombinationen. Dabei geht es um Punkte aus den verschiedenen Feldern, die zueinander passen. Es stellt sich zum Beispiel die Frage, wie die eigenen Stärken mit den sich bietenden Chancen kombiniert werden können. Oder welche Schwäche haben wir erkannt, und wie gehen wir mit dieser um? Jede Kombination steht für eine mögliche Strategie. Empfehlenswert sind insbesondere Stärken/Chancen-Strategien.

SWOT-Strategien

		Unternehmen S – Stärken	W – Schwächen
Umfeld	O – Chancen	Stärken/Chancen-Strategien: Wie die Stärken einsetzen, um die Chancen zu nutzen?	Schwächen/Chancen-Strategien: Wie mit den Schwächen umgehen, um die Chancen zu nutzen?
	T – Gefahren	Stärken/Gefahren-Strategien: Wie die Stärken einsetzen, um die Gefahren zu bewältigen?	Schwächen/Gefahren-Strategien: Wie mit den Schwächen umgehen, um die Gefahren zu bewältigen?

Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Formulierung Ihrer Strategie ein.
Diese legen Sie auf drei unterschiedlichen Ebenen fest:

Grundstrategie

Sie hält die übergeordneten Stossrichtungen und Grundsatzentscheide (zum Beispiel Zweck, Vision) bzw. Grundprinzipien (zum Beispiel Werte) des Unternehmens fest.

Marktstrategie

Sie legt die Stellung gegenüber den einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielgruppen fest. Weiter geht es um die eigene Positionierung und Differenzierung.

Funktionsstrategie

Sie legt die Schwerpunkte der Kompetenzbereiche (zum Beispiel Finanzen, Einkauf, Produktion, Technologie oder Vertrieb) eines Unternehmens fest.



Checkliste: Strategische Fragen

Grundstrategie

In welchen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen aktiv? ☐

Welche Grenzen werden betreffend Produkt-/Dienstleistungsangebot gezogen (Frage: Konzentration/Diversifikation)? ☐

Welche Marktgebiete sollen bearbeitet werden (lokal, regional, überregional, national, multinational, global)? ☐

An welchem Standort oder an welchen Standorten soll das Unternehmen präsent sein (nahe Konsument, Billiglohnland usw.)? ☐

Wie werden die Unternehmensaktivitäten organisiert (zentral oder dezentral)? ☐

Wie wird mit den wichtigsten Anspruchsgruppen umgegangen? ☐

Marktstrategie

In welche Richtung soll sich das Unternehmen bewegen und seine Ressourcen investieren? Soll es wachsen, die aktuelle Grösse beibehalten oder schrumpfen? ☐

In welchen Märkten will das Unternehmen mit welchem Angebot tätig sein?
Wie werden die einzelnen Märkte bearbeitet? In welchem Bereich soll mit welchem Mitbewerber konkurriert werden? ☐

Welche Marktsegmente sollen bearbeitet werden? Steht ein bestimmtes Segment (zum Beispiel Kundengruppe, Angebotsgruppe oder abgegrenzte Region) im Vordergrund? ☐

Wer sind die Kunden? Welche Kunden sind besonders attraktiv? ☐

Welcher konkrete Nutzen wird dem Kunden geboten? ☐

Wie unterscheidet sich das Angebot im Vergleich zur Konkurrenz? ☐

Wie verhält sich das Unternehmen im Wettbewerb?
Passt es sich den Gepflogenheiten an, oder durchbricht es diese? ☐

Funktionsstrategie

Welche Stossrichtung und welche Schwerpunkte werden für die verschiedenen Funktionsbereiche wie zum Beispiel Produktion, Forschung und Entwicklung, Personal, Marketing, Vertrieb, Finanzen, Technologie festgelegt? ☐



Halten Sie alle Informationen und Erkenntnisse Ihrer Vision und Strategie schriftlich fest.
Im sechsten Schritt werden Sie damit Ihren Businessplan formulieren.

**«Grosse Gedanken
brauchen nicht
nur Flügel, sondern
auch ein Fahrgestell
zum Landen.»**

Neil Armstrong



3. Schritt – Markt und Marketing

Der dritte Schritt gilt der Analyse des Marktes und des Marketings.

Unterteilen Sie das Thema in folgende Bereiche: Marktanalyse, Marketingziele, Marketingstrategie und Ihr Aktionsprogramm, Ihre Massnahmen, um die Marketingstrategie umzusetzen.

Marktanalyse

Eine fundierte Analyse des Marktes ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg Ihres Vorhabens. Nur wenn Sie den Markt und die Bedürfnisse der Marktbeteiligten kennen, wird es Ihnen gelingen, Ihre Pläne umzusetzen. Beginnen Sie damit, dass Sie Ihre direkten Mitbewerberinnen und Mitbewerber bzw. die ganze Branche analysieren.

Wie gehen Sie am besten vor? Führen Sie möglichst viele Gespräche mit Ihren (zukünftigen) Kunden, mit Lieferanten und Experten. Lesen Sie die entsprechende Fachliteratur und relevante Mitteilungen in der Presse, besuchen Sie Messen, und kontaktieren Sie Wirtschafts- und Branchenverbände. Eine einfache Variante der Informationsbeschaffung ist eine Internetrecherche, wobei auf die Qualität/Seriosität der Quelle zu achten ist.

Branchenanalyse

Wenn Sie Ihre Branche analysieren, konzentrieren Sie sich auf folgende Bereiche:



Checkliste: Branchenanalyse

Branchenstruktur: Wie viele Konkurrenten gibt es? Wie sind sie organisiert? ☐

Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation: Wie sind die Kapazitäten ausgelastet, und wie hart ist der Konkurrenzkampf? ☐

Wichtigste Wettbewerbsinstrumente und Erfolgsfaktoren: Wie sehen Sortiment, Qualität, Preis und zum Beispiel Beratung oder Lieferfristen der Konkurrenz aus? ☐

Distributionsstruktur: Mit welchen Absatzwegen und in welchen Räumen operieren die Konkurrenten? ☐

Branchenausrichtung: Wie produziert die Konkurrenz, mit welchen Werkstoffen, mit welchen Technologien? ☐

Eigene Position: Wie hoch sind die Barrieren für neue Mitbewerber? ☐

Konkurrenzanalyse

Bei der Analyse der direkten Konkurrenz geht es um die Fragen:



Checkliste: Konkurrenzanalyse

Wer sind die direkten Konkurrentinnen und Konkurrenten? ☐

Welche Strategien verfolgen sie? ☐

Haben sie ausgeprägte Stärken, aber auch Schwächen, die Sie ausnützen können? ☐

Was denken Sie, wie schnell Ihre Konkurrentinnen und Konkurrenten auf Veränderungen reagieren können? ☐

Welche Folgerungen ziehen Sie daraus? ☐



Vorteil und Unterscheidung von der Konkurrenz

Vor allem bei der Erschliessung neuer Märkte ist es schwierig, an fundierte Informationen zu gelangen. Nachfolgende Tipps helfen Ihnen weiter:

- Sprechen Sie mit möglichst vielen (zukünftigen) Kunden, Partnern und mit Expertinnen und Experten, und halten Sie alle Informationen schriftlich fest.
- Wie bei der Branchenanalyse helfen auch hier Kontakte zu Branchen- und Wirtschaftsverbänden, Fachzeitschriften, das Internet, Presseberichte und verschiedene Nachschlagewerke.

Marketingziele

Wenn Sie den Markt analysiert haben, gilt es, Ihre zukünftigen Kunden zu umschreiben und den Markt zu segmentieren. Welches sind die Kunden, die Sie am besten erreichen und denen Sie mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung den grössten Nutzen bringen können? Sind diese Kunden auch bereit, den von Ihnen geforderten Preis zu bezahlen? Wo ist Ihre Kundengruppe? Segmentieren Sie den Markt beispielsweise räumlich, etwa durch eine Beschränkung auf die Schweiz, oder nach Altersgruppe, Einkommen, Haushaltsgrösse, Werthaltungen oder Freizeitverhalten. Definieren Sie Ihr Marktsegment, das heisst, wählen Sie von den verschiedenen Komponenten diejenigen aus, die am besten zu Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung passen. Überlegen Sie sich, wie das Segment in den folgenden Jahren wachsen könnte und wie Sie sich von der Konkurrenz unterscheiden. Wichtig dabei ist, dass Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung und das Segment übereinstimmen.

Nun formulieren Sie Ihre Ziele in Bezug auf Umsatz, Gewinn und Marktanteil. Die Ziele müssen eindeutig und messbar sein, sie müssen für einen bestimmten Zeitraum definiert sein. Und sie sollen erreichbar, das heisst realistisch sein.

Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung muss sich von den Angeboten Ihrer Konkurrenz unterscheiden. Was macht nun Ihr Angebot so speziell, dass eine genug grosse Anzahl Kunden bei Ihnen kauft? Ihr Angebot muss mehr bieten, das heisst einen grösseren Nutzen bringen, als dasjenige Ihres Konkurrenten.

Wie kann dieser Vorteil aussehen?

- Ihr Angebot bietet etwas, was Ihre Konkurrenz nicht anbietet. Und das können Sie Ihren Kunden auch kommunizieren.
- Ihr Angebot bietet mehr, und die Kunden sind bereit, dafür mehr zu bezahlen.
- Ihr Angebot kostet weniger bei gleichem Nutzen.
- Ihr Vorteil kann von der Konkurrenz nicht leicht nachgeahmt werden.

Ihr Angebot muss sich von jenem der Konkurrenz unterscheiden, zum Beispiel

- im Produkt oder der Dienstleistung selbst,
- bei den Serviceleistungen,
- bei Ihren Vertriebskanälen,
- bei den Mitarbeitenden mit ihrer Fachkompetenz, oder ihrer Zuverlässigkeit.

Präsentieren Sie Ihr Angebot den Kunden so, dass sie eine klare Vorstellung vom Unternehmen und dem Angebot haben. Kommunizieren Sie Ihren Kunden, wie Ihr Angebot im Markt positioniert ist, das heisst, was es ist und was nicht. Und preisen Sie es so an, dass Ihre Kunden davon überzeugt sind.

Marketingstrategie

Bei der Marketingstrategie geht es um Ihr Produkt und darum, zu welchem Preis Sie es anbieten, auf welche Weise Sie es vertreiben, wie Ihre Distribution aussieht, auf welche Weise Sie Ihr Angebot anpreisen und wie Sie mit Ihren Kunden kommunizieren. Eine optimale Verbindung der vier Bereiche nennt man Marketingmix.



Zu beachten für einen guten Marketingmix

- Beim **Produkt** (worunter hier stets auch Dienstleistungen zu verstehen sind) oder bei der Produktpolitik geht es um die Qualität, die Gestaltung des Markennamens, die Verpackung, die verschiedenen Packungsgrößen und, besonders wichtig, den Kundenservice, die Garantieleistungen und die Rücknahmegarantie.
- Beim **Preis** oder bei der Konditionenpolitik geht es nebst den Preisen um Rabatte, weitere Nachlässe wie Skonto, um Zahlungsfristen und um Finanzierungskonditionen.
- Bei der **Distribution** oder der Distributionspolitik geht es darum, welche Verteilkanäle (zum Beispiel Dienstleistungserbringung ausschliesslich über Internet) Sie verwenden wollen, wie die Marktabdeckung sein soll, an welchen Orten Sie Ihr Produkt anbieten, sowie um Warenbestände und die Warenlogistik.
- Bei der **Kommunikation** oder der Kommunikationspolitik geht es um Werbung, den persönlichen Verkauf, die Verkaufsförderung und Public Relations (PR). Letztere umfassen alle Massnahmen, wie mit den Kunden bzw. im weiteren Sinne mit der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Ziel ist es, eine positive öffentliche Meinung zu schaffen.

Aktionsprogramm

Eine Marketingstrategie zu formulieren, ist das eine, sie umzusetzen das andere.
Dabei stellen sich folgende Fragen:



Checkliste: Aktionsprogramm

- Was sind die konkreten Marketingmassnahmen? ☐
- Wer ist für die einzelnen Massnahmen zuständig? ☐
- Wann sind die Massnahmen umgesetzt? ☐
- Wie viel kosten die einzelnen Massnahmen? ☐



Checkliste: Markt und Marketing

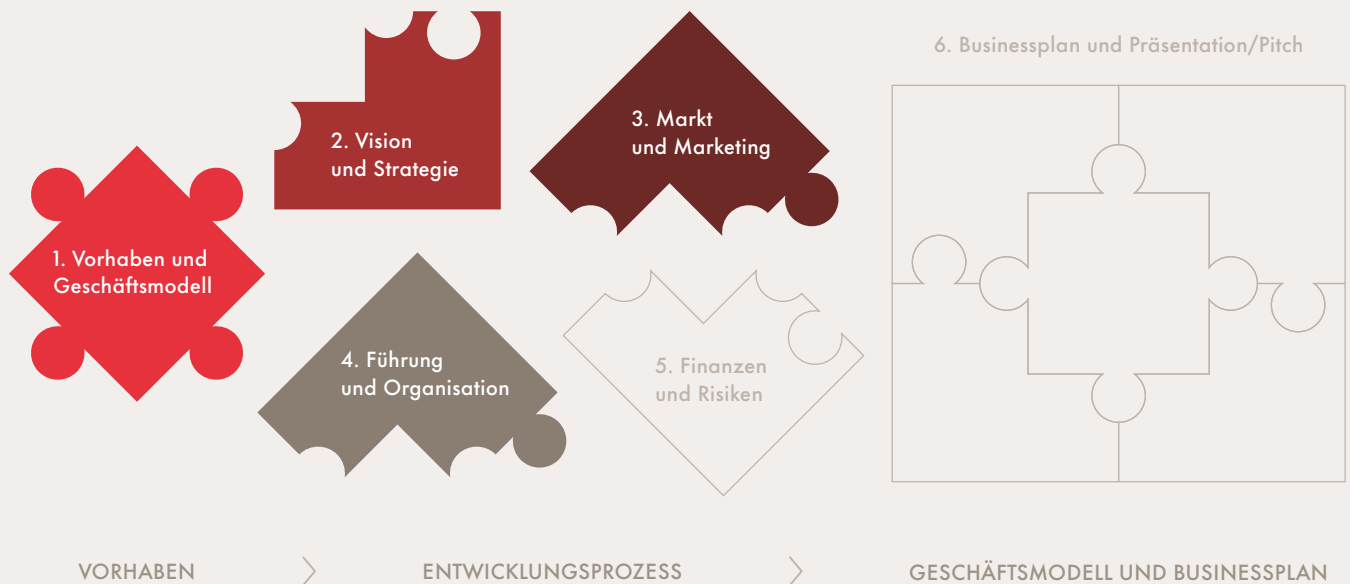
- Ist der einzigartige Verkaufsvorteil Ihres Angebotes präzise und aus Sicht des Kunden formuliert? ☐
- Welche Kundengruppen bilden Ihr Zielsegment?
Warum ist gerade dieses Segment für Ihr Unternehmen interessant? ☐
- Wie gross ist der Markt insgesamt? Wie gross ist der für Sie relevante Markt?
Wie wird er sich entwickeln? ☐
- Wer sind die Konkurrentinnen und Konkurrenten?
Welche Substitute gibt es für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung? ☐
- Wie entwickelt sich der Marktanteil? Wie Ihr Verkaufsvolumen (Umsatz)? ☐
- Welchen Preis verlangen Sie für Ihr Angebot? ☐
- Welchen Vertriebskanal werden Sie verwenden? ☐
- Wie viel kostet Ihre Werbung? ☐



Halten Sie alle Informationen und Erkenntnisse zu Ihrem Markt und Marketing fest.
Sie werden im sechsten Schritt damit den Businessplan formulieren.

**«Ein Unternehmen
gut zu führen
heisst, die Zukunft
zu lenken; und
die Zukunft zu
lenken heisst, richtig
mit Informationen
umzugehen.»**

Marion Harper



4. Schritt – Führung und Organisation

Im vierten Schritt wird die **jetzige Organisation der Unternehmung betrachtet oder – bei einer Gründung – geklärt, wie die Organisation aufgebaut sein soll.**

Dabei ist wichtig, wie das Unternehmerteam zusammengesetzt ist, wer die Schlüsselpositionen besetzt und wie die Prozesse koordiniert werden. Aufgrund der beschriebenen Organisation, der motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des erfahrenen Unternehmerteams sollte ersichtlich sein, dass das Vorhaben realisiert und erfolgreich umgesetzt werden kann.

Unternehmen

Geben Sie Ihrem Unternehmen ein Gesicht. Beschreiben Sie die Geschichte des Unternehmens, vom Beginn bis zur jetzigen Situation. Bei einer Gründung beschreiben Sie den Weg von der ersten Idee bis zum Entschluss, die Idee umsetzen zu wollen. Zur Darstellung der jetzigen Situation gehören die

Rechtsform und die Beteiligungsstruktur. Begründen Sie Ihre Wahl der Rechtsform. Zeigen Sie auf, an welchen Standorten das Unternehmen tätig ist. Zeigen Sie die Entwicklung der wichtigsten Kennzahlen und die zentralen Stärken und Schwächen aus der SWOT-Analyse auf. Schreiben Sie über aktuelle Erfolge Ihres Unternehmens.

Die Wahl der Gesellschaftsform ist wichtig und muss durchdacht sein. Sie ist mitunter abhängig von Ihren finanziellen Mitteln, der Beteiligungsstruktur, den rechtlichen Anforderungen und der geplanten Entwicklung Ihres Unternehmens. Lassen Sie sich frühzeitig beraten und über die möglichen Gesellschaftsformen und deren Vor- und Nachteile aufklären.

Unternehmerteam

Der Führung des Unternehmens, dem Unternehmerteam, kommt eine zentrale Bedeutung zu. Das Unternehmerteam lenkt das ganze Unternehmen und trägt mit den Entscheidungen wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens bei. Daneben können Schlüsselpersonen im Unternehmen wie auch externe Beraterinnen und Berater, zum Beispiel Treuhänder, Steuer- oder Unternehmensberaterinnen und -berater, eine wichtige Rolle spielen. Bei der Auswahl solcher Partner gilt es, auf den Ausbildungsstand und den Erfahrungsschatz zu achten. Stellen Sie alle zentralen Personen im Businessplan vor.

Organisation

Zeigen Sie die Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens auf. Wie werden in Ihrem Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen entworfen, hergestellt, vermarktet, ausgeliefert, angeboten? Diese Wertschöpfungskette zeigt den ganzen Weg Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung, von Lieferanten über die Herstellung bis zur Kundschaft.

Der Erfolg Ihres Vorhabens hängt unter anderem davon ab, wie die Arbeiten in den verschiedenen Abteilungen koordiniert werden und wie gut die Abteilungen miteinander zusammenarbeiten. Alle Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, einen Kundennutzen zu schaffen. Unternehmen sind dann stark, wenn sie diese Kernprozesse besser gestalten als die Konkurrenz. Zu den Kernprozessen gehören:

- der Angebotsentwicklungsprozess,
- die Abwicklung von Kundenwünschen,
- der Kundengewinnungs- und Kundenbindungsprozess,
- die Bestellungsabwicklung,
- die Lager- und Materialbewirtschaftung.

Zeigen Sie die von den Prozessen abgeleitete Aufbauorganisation Ihres Unternehmens in einem Organigramm auf.

Um Ihr Vorhaben zu realisieren, benötigen Sie Ressourcen wie zum Beispiel Personal, Infrastruktur und Material. Zeigen Sie auf, was Sie wann benötigen.

Realisierungsfahrplan

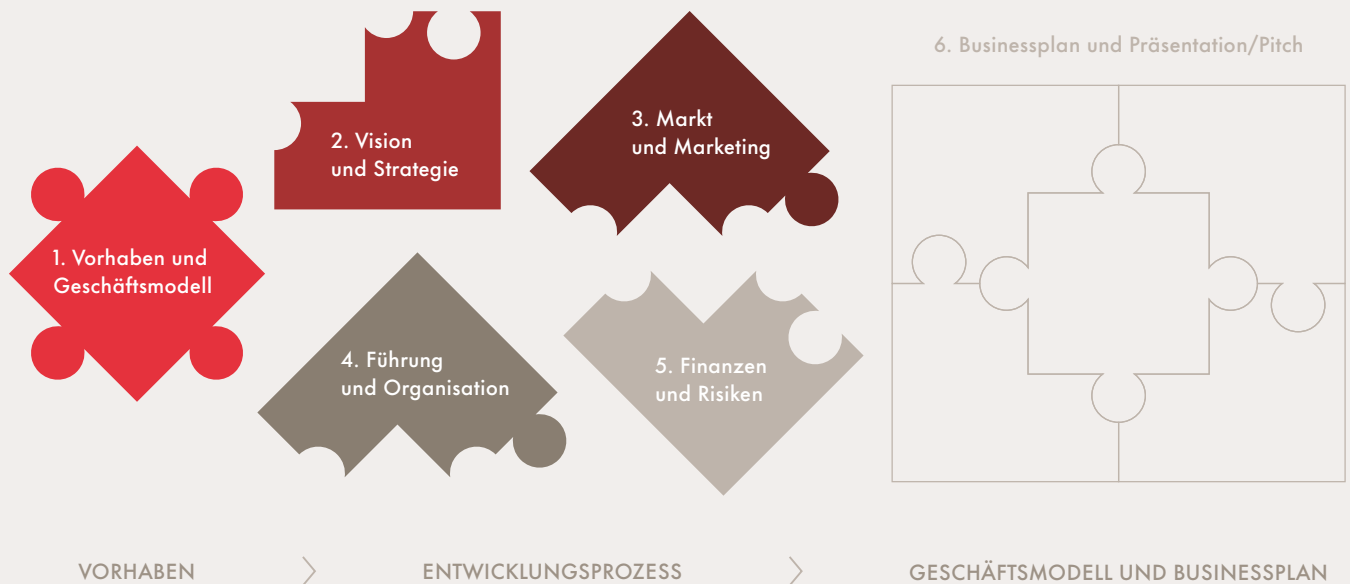
Ein Realisierungsfahrplan zeigt die wichtigsten Aufgaben und Meilensteine Ihres Vorhabens auf. Diese können zum Beispiel das Gründungsdatum, der Start einer bedeutenden Werbekampagne oder die offizielle Geschäftseröffnung sein. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Welcher Arbeitsschritt wird wann begonnen und wann beendet?
- Wer übernimmt welche Arbeitsschritte?
- Welche Arbeitsschritte hängen voneinander ab?
- Welches ist die Gesamtdauer des Vorhabens?

Der Realisierungsfahrplan im Businessplan sollte nur die wichtigsten Angaben enthalten. Der Leser soll sich dabei ein Bild über den logischen Ablauf der Umsetzung des Vorhabens machen können. Es empfiehlt sich, den Realisierungsfahrplan grafisch darzustellen. In einem Balkendiagramm sollen zum Beispiel die Meilensteine sowie die wichtigsten Zusammenhänge und Abhängigkeiten erkennbar sein.



Halten Sie alle Informationen und Erkenntnisse zu Ihrer Organisation und Ihrer Führung schriftlich fest. Sie werden im sechsten Schritt damit Ihren Businessplan formulieren.



5. Schritt – Finanzen und Risiken

Sie planen Ihre Finanzen für die kommenden Jahre.
Zudem eruieren Sie mögliche Risiken Ihres Vorhabens.

Es geht um

- eine Prognose des zukünftigen Erfolges,
- ein Aufzeigen der prognostizierten, zukünftigen finanziellen Situation,
- die Ermittlung des Finanzbedarfs,
- das Aufzeigen der Risiken des Vorhabens,
- einen prägnanten Antrag an die Geschäftsleitung, an einen möglichen Fremdkapitalgeber oder Investor, in erster Linie an Ihre Bank.

Dazu

- erstellen Sie bei der Finanzplanung eine Bilanz, eine Erfolgsrechnung und eine Mittel- bzw. Liquiditätsrechnung für die kommenden Jahre und berechnen den Finanzbedarf,
- definieren Sie die Finanzierungsquellen und bereiten das Finanzierungsgespräch vor,
- erstellen Sie ein Risikomanagementkonzept,
- formulieren Sie einen präzisen Antrag mit Ihren Schlussfolgerungen.



Nutzen Sie unser Finanzplanungstool

Die Finanzplanung müssen Sie nicht von Grund auf selbst erstellen. Unter stocker.pro/wegweiser/werkzeuge/ oder szkb.ch/kmu steht Ihnen eine Excel-Vorlage zur Verfügung, mit der Sie Ihre Finanzen für die nächsten drei Jahre planen. Sie unterstützt bei Finanzaufstellungen, Prognosen, Finanzbedarf, Erfolgsrechnung, Liquiditätsplanung, Bilanz und Kennzahlen. So dient sie als Grundlage für Finanzierungsgespräche und Anträge bei Banken oder Investoren.

1 – Umsatz

Aufgrund Ihrer Marktanalyse, Ihrer Marktanteilsziele und Ihren eventuell bereits eingegangenen Kundenaufträgen planen Sie über die Angebotspreise die Umsätze.

2 – Kosten

Um die geplanten Umsatzvolumen zu erreichen, entstehen Kosten für Personal, Marketing usw. Diese Kosten halten Sie in der Kostenplanung fest.

3 – Investitionen

In der Investitionsplanung halten Sie die geplanten Anschaffungen fest. Als Investitionen gelten alle Ausgaben, die als Vermögen in der Bilanz aufgeführt werden können.

4 – Finanzierung

Die Investitionen ins Umlauf- und Anlagevermögen sind zu finanzieren. Aufgrund der ersten drei Planungsschritte erkennen Sie den Kapitalbedarf. Aufgrund des eruierten Kapitalbedarfs können Sie die Finanzierung mittels Eigen- und Fremdkapital festlegen.

5 – Erfolg

Aus den ersten vier Planungsschritten lässt sich die Erfolgsrechnung erstellen. Welche Erträge stehen welchen Aufwänden gegenüber, ab wann resultiert ein Gewinn, wie können allfällige Verluste der ersten Jahre gedeckt werden?

6 – Liquidität

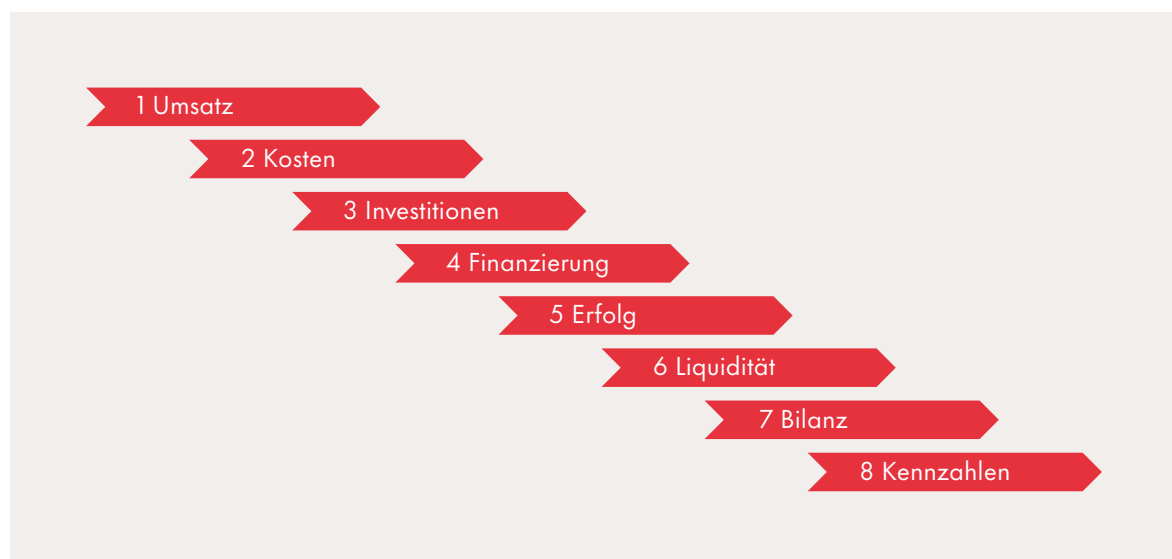
Die Liquiditätsrechnung zeigt auf, wie hoch die künftigen jährlichen freien Mittelflüsse sind. Neben der wichtigen langfristigen Finanzplanung ist die kurzfristige Liquiditätsplanung oftmals sogar überlebenswichtig. Die Liquiditätsflüsse werden in der Regel auf Monatsbasis geplant. Verteilen Sie die Jahreskosten und den Nettoumsatz auf die Monate, in denen die Kosten und Umsätze anfallen. Nur so erkennen Sie Ihren Liquiditätsbedarf und können mit Ihrer Bank rechtzeitig Kontakt aufnehmen.

7 – Bilanz

In der Planbilanz wird stichtagsbezogen aufgezeigt, über welches Vermögen das Unternehmen verfügt und wie das Unternehmen finanziert ist. Aus der Bilanz ist der kumulierte Verlust- bzw. Gewinnvortrag ersichtlich. Dies ist insbesondere zur Beurteilung der Verschuldungssituation von Bedeutung (Art. 725a OR). Erfassen Sie nebst den Planwerten mindestens die Werte des letzten Jahres. Bei einer Neugründung halten Sie die Eröffnungsbilanz als Vorjahreswerte fest.

8 – Kennzahlen

Kennzahlen helfen, die finanzielle Situation des Unternehmens besser zu verstehen. Sie können innerbetrieblich für Vergleiche mit Vorperioden oder zwischenbetrieblich zum Vergleich mit Konkurrenten oder der Branche verwendet werden. Welche Kennzahlen Sie in Ihren Businessplan integrieren, hängt davon ab, für wen Sie den Businessplan schreiben.





Pragmatische Prognostizierung

Vermeiden Sie bei der Prognostizierung der geplanten Finanzaufgaben eine übertriebene Scheingenauigkeit. Ihre Annahmen sollten auf geprüften Quellen basieren und dabei realistisch, nachvollziehbar und begründbar sein.

Finanzierung

Im Rahmen der Finanzplanung gilt es, die richtige Finanzierungsform zu finden. Eigen- oder/und Fremdkapital ist die Frage. Die Finanzierungsform hängt stark davon ab, in welcher Phase, in welcher Branche Ihr Unternehmen tätig ist und wie gross die Unternehmung ist. Nebst dem Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital sind aber auch Liquidität, Sicherheit und Rentabilität wichtig, wobei Liquidität vor Rentabilität kommt.

- **Eigenkapital:** Können Sie direkt in die Unternehmung einbringen, sei es in Form von Liquidität, Sacheinlagen sowie Beteiligungen von Privatpersonen, Drittunternehmen oder Risikokapitalgebern.
- **Fremdkapital:** Können Sie sich in Form von Bankkrediten beschaffen oder in Form von Darlehen, Bürgschaften, Hypotheken, staatlicher Unterstützung oder Leasing.

Bevor die Bank Ihnen einen Kredit gewährt, werden Ihre Unterlagen sowie Ihr Businessplan eingehend geprüft, und Ihre Unternehmung wird anhand der Bonität einer Risiko- oder Ratingklasse zugeteilt.

Je besser Sie bei der Prüfung abschneiden, desto attraktiver können Sie sich finanzieren. Die Kreditanalyse erfolgt in qualitativer wie auch quantitativer Hinsicht.

Qualitative Kreditanalyse

Das wird geprüft – eine Auswahl:

- Angaben zur Firma: Tätigkeitsbereich, Anzahl Mitarbeitende, Eigentums- und Haftungsansprüche
- Unternehmerteam/Führung: Ausbildung, Fähigkeiten und Erfahrungen
- Revisionsstelle/Treuhänder: Qualifikation
- Organisation: Zweckmässigkeit der Organisation
- Beziehung zur Bank: Dauer der Beziehung, inklusive privater Bankverbindung
- Produkte/Dienstleistung: Qualität, Substitutionsgefahr, Forschung und Entwicklung
- Marktstellung: Konkurrenzverhältnisse, Vertriebsorganisation, Zukunftsausrichtung

- Abhängigkeiten: von Grosskunden, Lieferanten, Mitarbeitenden, Rohstoff- und Energiepreisen
- Technologie/Kostenstruktur/Standort: Stand Technologie, Kostenstruktur (Anteile fixer und variabler Kosten), Standort
- Strategie: Transparenz, Inhalt, Kontinuität
- Spezielle Kundenaspekte: Haftpflicht, Produkthaftung, ökologische Risiken, spezielle Vertragsbedingungen

Quantitative Kreditanalyse

Das wird geprüft – eine Auswahl:

- **Finanzielle Aspekte:** Jahresabschlüsse, Bewertungs- und Konsolidierungsregeln, Verpflichtungen gegenüber Dritten
- **Kommentar zur Jahresrechnung:** Umsatzentwicklung, Cashflow-Entwicklung, Liquiditätsgrade, Eigenfinanzierungsgrad, Zinsdeckungsfaktor
- **Gegenwärtiger und zukünftiger Geschäftsgang:** Budgetkontrolle, genügende Banklimiten aufgrund der Liquiditätsplanung, Möglichkeit zur Finanzierung geplanter Investitionen aus Cashflow
- **Branche:** Entwicklungsaussichten der Branche
- **Kreditzweck**
- **Rückführung:** Zuverlässigkeit der Quellen für die Kreditrückführung
- **Tragbarkeit:** Fähigkeit des Kreditnehmers oder der Kreditnehmerin, aufgrund der erwarteten Entwicklung und der bereits bestehenden Verpflichtungen seine Zins- und Kreditrückzahlungen zu leisten.

Die Bank wird die finanzwirtschaftlichen Faktoren Ihrer Analyse wie Bilanz, Erfolgs-, Mittelflussrechnung und Budget am stärksten gewichten, aber auch, wie Sie Ihr Unternehmen planen und organisieren und in welcher Branche Sie tätig sind.

Wenn Sie mehrere Kreditgeber haben, ist es wichtig, einen guten Kreditmix zu haben, das heisst, dass Sie sich mithilfe verschiedener Kreditformen finanzieren. Achten Sie dabei auf eine Übereinstimmung der Fälligkeiten Ihrer Aktiv- und Passivgelder.



Vorbereitung Bankkredit

Nachdem Sie den Entschluss gefasst haben, dass ein Bankkredit die richtige Finanzierungsform ist, können Sie bereits vor dem Gespräch mit Ihrer Bankberaterin oder Ihrem Bankberater den Kreditzweck, die Finanzierungsform, die Kreditsumme und den Zeitpunkt der Rückzahlung definieren. Das Kreditgeschäft ist eine Vertrauenssache. Und Vertrauen beruht auf Transparenz. Sie müssen Ihre Bank kennen, und Ihre Bank muss Sie und Ihr Unternehmen mit allen Stärken und Schwächen kennen.



Checkliste: Finanzen

Historische Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Mittelflussrechnungen der letzten Jahre	☐
Planbilanz für die nächsten drei bis fünf Jahre	☐
Planungserfolgsrechnung für die nächsten drei bis fünf Jahre	☐
Planmittelflussrechnung für die nächsten drei bis fünf Jahre	☐
Liquiditätsplan für die nächsten drei bis fünf Jahre (detailliert für das kommende Jahr)	☐
Kapitalbedarfsplan	☐
Sicherheiten	☐
Zeitpunkt des Erreichens des Break-even-Point (Übergang zur Gewinnzone)	☐
Kennzahlen (vor allem Rentabilität)	☐
Annahmen und Details im Anhang	☐

Risiken

Kein Vorhaben ohne Risiken, wobei Risiken so weit wie möglich zu minimieren sind. Ein Restrisiko bleibt, dieses gilt es zu erkennen bzw. ein sinnvolles Risikomanagement aufzubauen. Ein Risikomanagement erfolgt in fünf Schritten:

1. Risikobewusstsein

Zuerst braucht es eine Sensibilisierung bezüglich Gefahren für Personen, Sachen, Umfeld, Vermögen und Gewinn.

2. Gefahrenermittlung

Danach sind mögliche Gefahren systematisch zu ermitteln.

3. Risikoanalyse

In der Risikoanalyse werden die Gefahren hinsichtlich Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewertet und beurteilt.

4. Risikohandhabung

Die Handhabung der Risiken kann ursachen- und auswirkungsbezogen erfolgen. Mit ursachenbezogenen Massnahmen lassen sich Risiken vermeiden oder vermindern. Mit wirkungsbezogenen Massnahmen werden, wenn ein Schaden eingetreten ist, Auswirkungen vermindert oder zum Beispiel an eine Versicherung übertragen.

5. Risikokontrolle

Bei der Risikokontrolle gilt es, das Risikoinventar periodisch zu analysieren bzw. zu kontrollieren. Alle Informationen müssen zentral erfasst, regelmässig ausgewertet und an möglicherweise betroffene Stellen in der Unternehmung weitergeleitet werden.



In der Praxis werden die Risiken in einem Businessplan oft zu wenig oder gar nicht erwähnt. Zeigen Sie die Risiken und Unsicherheiten auf. So dokumentieren Sie, dass Sie sich dazu Gedanken gemacht und mögliche Probleme erkannt haben.

Antrag mit Ihren Schlussfolgerungen

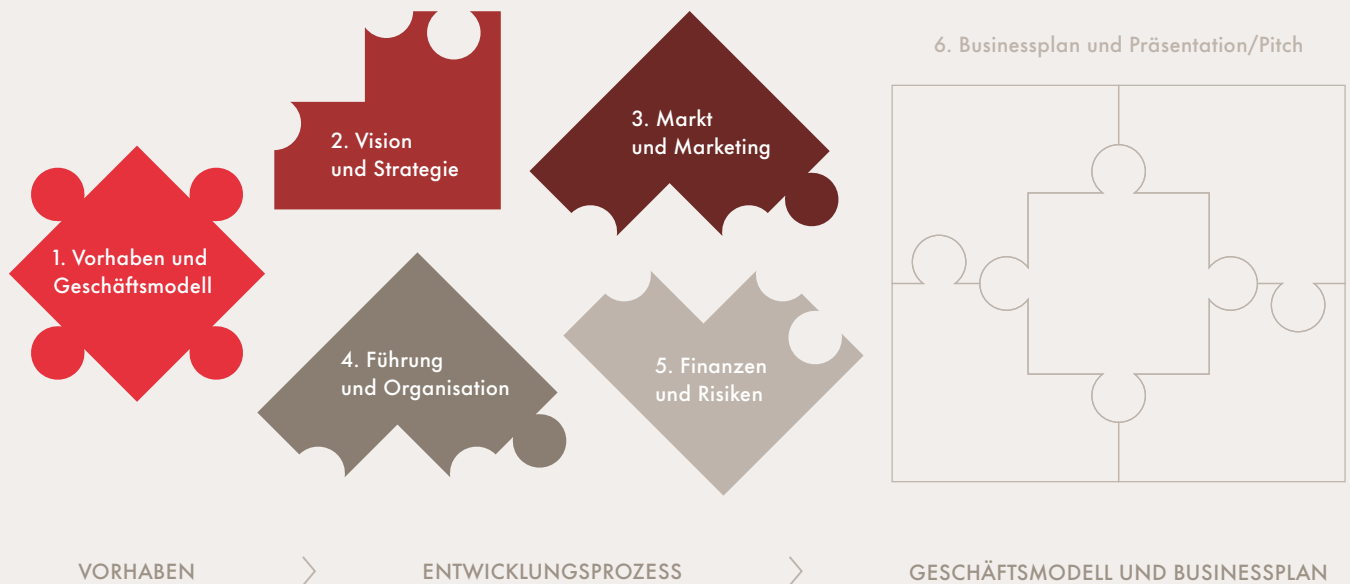
Jetzt haben Sie alle relevanten Informationen zusammengestellt. Die Zielperson(en) Ihres Businessplans sollte(n) aufgrund Ihrer Ausführungen eine Entscheidung fällen können. Um den Businessplan abzurunden, können Sie ihn mit Ihren Schlussfolgerungen ergänzen, einer Konklusion. Zeigen Sie den Lesenden nochmals die wichtigsten Argumente, die wichtigsten Schlussfolgerungen auf, zum Beispiel mit einer übersichtlichen Darstellung der Stärken und Schwächen, der Chancen und Risiken.



Halten Sie alle Informationen und Erkenntnisse zu Ihren Finanzen und Risiken schriftlich fest. Sie werden im sechsten Schritt damit Ihren Businessplan formulieren.

**«Niemand plant
zu scheitern,
man scheitert
vielmehr, weil die
Planung fehlt.»**

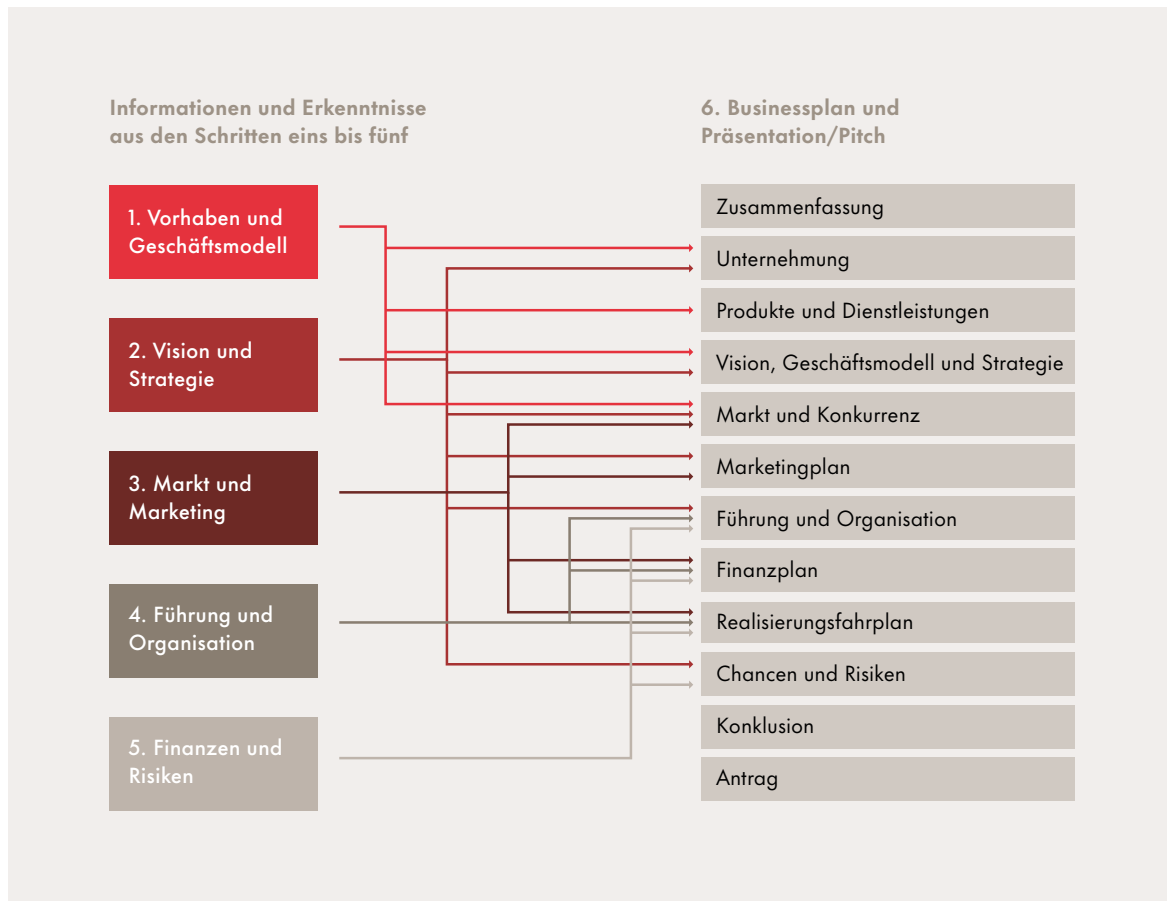
Charles L. Minter



6. Schritt – Businessplan und Präsentation/Pitch

In den ersten fünf Schritten haben Sie Ihr Vorhaben und Ihr Geschäftsmodell von allen Seiten durchleuchtet. Aufgrund Ihrer Informationen und Erkenntnisse aus den Schritten eins bis fünf können Sie verschiedene «Destillate» erstellen.

Im Folgenden geht es zuerst um den klassischen Businessplan. Anschliessend wird auf Pitches/Präsentation und das Extended Pitch-Deck eingegangen. Für einen klassischen Businessplan in Berichtsform können die Resultate je nach Ausgangslage des Vorhabens in verschiedene Kapitel des Businessplan-Dokumentes einfließen:



In der Zusammenfassung, auch Executive Summary genannt, fassen Sie die Schlüsselpunkte Ihres Businessplans kompakt auf etwa ein bis zwei Seiten zusammen. Sie dient dazu, dass sich die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger einen ersten Überblick verschaffen. Die Zusammenfassung schreiben Sie erst, nachdem Sie alle Kapitel des Businessplans geschrieben haben. Platziert wird die Zusammenfassung am Anfang des Businessplans. Sie soll eine kurze und prägnante Darstellung Ihres Projektes vermitteln und doch konkrete Aussagen enthalten. Eine klare Gliederung und eine klar verständliche Sprache sind wichtige Voraussetzungen.

Welche Dokumente dem Businessplan beigelegt werden sollten, finden Sie in der Checkliste auf der nächsten Seite.



Dokumente, die dem Businessplan beigelegt werden sollten

Alle Prognosen und Annahmen können Sie hier mit Quellen belegen	☐
Je nach Projekt den Handelsregisterauszug	☐
Testierte Jahresabschlüsse	☐
Firmen- oder Produktbroschüren	☐
Organigramme, die Ablauforganisation	☐
Verträge (für Lizenzen, Patente, Kaufverträge, Kredite usw.)	☐
Markt- und Konkurrenzanalysen	☐
Liquiditätsplan, prognostizierte Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Mittelflussrechnungen	☐
Andere	☐



Nachdem Sie Ihren Businessplan geschrieben haben, überprüfen Sie ihn auf:

- Formfehler,
- strukturelle und inhaltliche Fehler,
- Schreibfehler,
- flüssige Übergänge,
- Konsistenz und Redundanzen (Redundanzen können durchaus sinnvoll sein, wenn Sie etwas betonen wollen. Inhalte versehentlich zu wiederholen, ist aber nicht angebracht.)

Wichtig ist in dieser Phase – falls Sie in der Zwischenzeit «businessplanblind» geworden sind –, dass eine unabhängige Drittperson Ihren Businessplan kritisch liest und prüft. Bitten Sie die Drittperson, Ihnen das Vorhaben anhand des Businessplans zu erläutern, die Zusammenhänge darzustellen, die Absicht und den Antrag zu beschreiben. So merken Sie schnell, wo in Ihrem Businessplan noch Verbesserungen nötig sind. Ergänzend können Sie auch die «KI Ihres Vertrauens» beiziehen und Ihren Businessplan auf Verständlichkeit, Logik, Lücken und Widersprüche gegenlesen lassen. Sie hilft, Formulierungen zu schärfen und kritische Rückfragen zu simulieren, wie sie später auch Banken oder Investoren stellen. Den prüfenden Blick einer erfahrenen Drittperson und Ihr eigenes Urteil ersetzt sie damit aber nicht. Unterziehen Sie Ihren Businessplan einem Schlusscheck:



Checkliste: Schlusscheck

Das Gesamtwerk muss in sich plausibel sein. ☐

Die getroffenen Annahmen und Prognosen müssen realistisch und mit fundierten Zahlen untermauert sein. ☐

Der Businessplan muss strukturiert und sauber aufbereitet sein. ☐

Der Businessplan hat eine klare Absicht und einen unmissverständlichen Antrag an den Adressaten. ☐

Die Präsentation muss gut verständlich und überzeugend sein. ☐

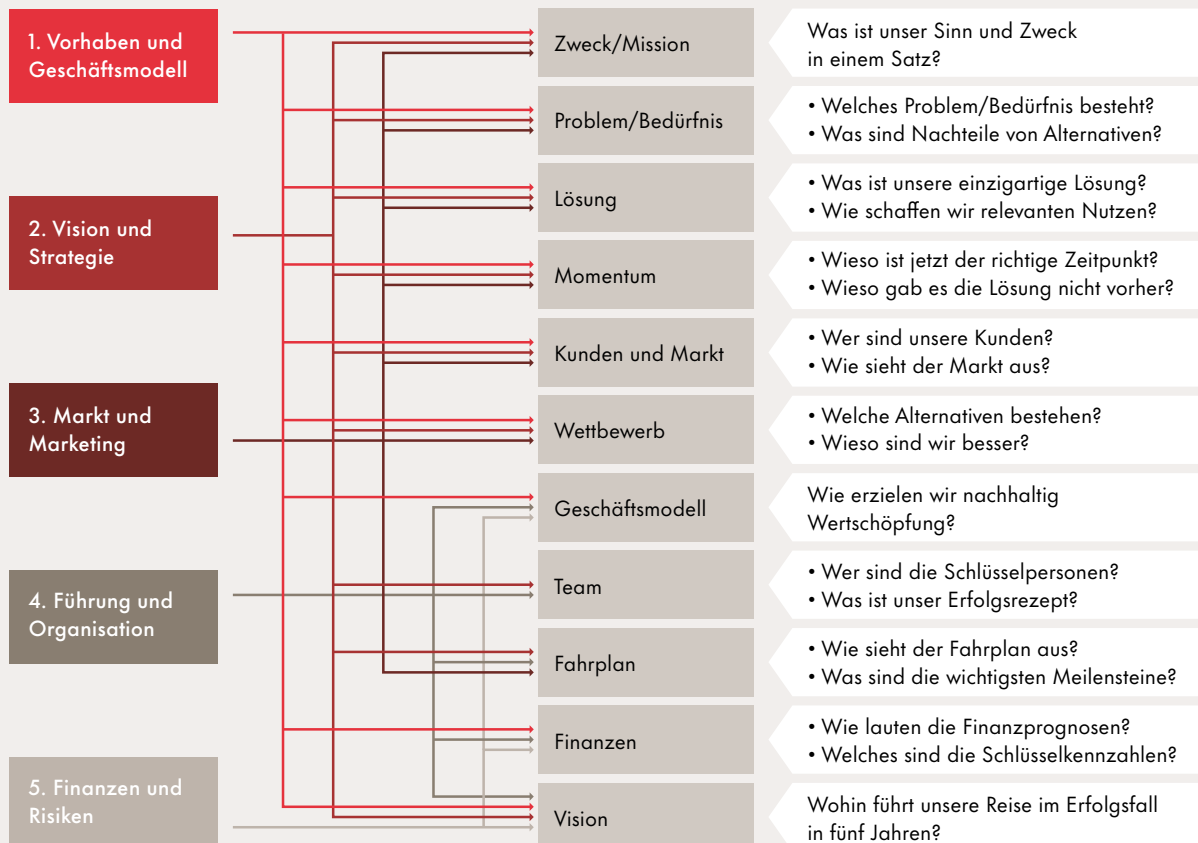
Businessplan-Präsentation/Pitch

Der Businessplan ist erstellt, Sie haben diesen allenfalls zu präsentieren. Sie haben Ihr Projekt durchdacht und starten mit der Gewissheit, auf alle Fragen eine Antwort zu haben.

Als Erstes erstellen Sie ein Präsentationskonzept, in dem Sie die Zielgruppe, das zu erreichende Ziel, die Geschichte, die Sie erzählen wollen, den Aufbau der Präsentation, den Präsentationsablauf und die Dramaturgie festlegen. Konzentrieren Sie sich beim Inhalt auf elf Schlüsselfolien:

Informationen und Erkenntnisse aus den Schritten eins bis fünf

Präsentation/Pitch – die 11 Schlüsselfolien





Was ist ein Pitch?

Beim Pitch handelt es sich um eine kurze und prägnante Präsentation des Geschäftsvorhabens, meist eines Start-up-Unternehmens. Die dazugehörigen Präsentationsunterlagen werden Pitch-Deck genannt. Im Internet finden Sie zahlreiche Vorlagen und Beispiele.

Extended Pitch-Deck: Die Präsentationsunterlagen werden im Start-up-Umfeld häufig Pitch-Deck genannt. Beim sogenannten Extended Pitch-Deck handelt es sich um erweiterte Präsentationsunterlagen:

- Ergänzende und detailliertere Informationen und Ausführungen
- Zusätzliche Folien (zum Beispiel im Back-up) oder Foliennotizen (Drucklayout Notizseiten)
- Wird nicht eins zu eins präsentiert
- Dient der Zielgruppe als Dokumentation und/oder zur internen Kommunikation
- Ersetzt im Start-up-Umfeld oft den klassischen Businessplan

Nun kommt der «Tag der Wahrheit»: Ihre Präsentation steht an. Machen Sie sich schon frühzeitig mit dem Ort Ihrer Präsentation und den technischen Einrichtungen vertraut. Dies gibt Ihnen Sicherheit, und Sie können sich ganz auf die Darstellung Ihres Vorhabens konzentrieren.



Beachten Sie bei Ihrer Präsentation folgende Punkte:

- Beginnen und schliessen Sie mit einem Höhepunkt.
- Stellen Sie sich den Zuhörenden vor.
- Verwenden Sie nur kurze und klare Sätze. Die gesprochene Sprache soll sich von der schriftlichen unterscheiden.
- Machen Sie Pausen, und sprechen Sie nicht zu schnell.
- Suchen Sie den Blickkontakt, und sprechen Sie die Zuhörenden direkt an.
- Auch wenn Sie angespannt sind: Bemühen Sie sich um eine lockere Körperhaltung.
- Versuchen Sie eine gemeinsame Vorstellung wachzurufen.

Ihr Geschäftsmodell und Ihr Businessplan sind erstellt, Sie haben Ihr Vorhaben professionell präsentiert – Ihrem geschäftlichen Erfolg steht nichts mehr im Wege. Herzliche Gratulation und viel Erfolg beim Umsetzen!



Weitere Informationen

Mehr Informationen zu den Themen
Geschäftsmodell und Businessplan finden Sie auf:
businessplan-portal.ch

Mehr Informationen zum Thema Finanzierung sowie
Gründung und Aufbau finden Sie auf:
szkb.ch/kmu

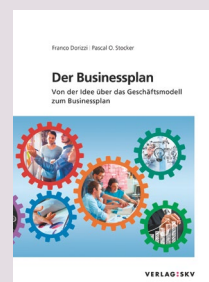
Dort finden Sie auch praktische Vorlagen und Hilfsmittel zum Herunterladen.
Insbesondere finden Sie dort eine Dokumentvorlage sowie weitere Hilfsmittel für Ihren
Businessplan. Oder bestellen Sie das Praxishandbuch, auf welchem die vorliegende
Broschüre basiert, beim Verlag SKV (www.verlagskv.ch) oder in Ihrer Buchhandlung.

Der Businessplan **Von der Idee über das Geschäftsmodell zum Businessplan** von Franco Dorizzi und Pascal O. Stocker

Das praxisnahe Handbuch begleitet Sie beim anspruchsvollen Entwicklungsprozess von Geschäftsmodellen und Businessplänen Schritt für Schritt – mit hilfreichen Arbeitspapieren, Checklisten und zahlreichen digitalen Vorlagen für Sie.

Der Aufbau orientiert sich am Entwicklungsprozess von Geschäftsmodellen und Businessplänen und basiert auf einem Workshop-Konzept. Klare Strukturen, zusammenfassende Übersichten, Arbeitspapiere, Praxistipps, Checklisten, viele Beispiele und nützliche Kontaktadressen sowie zahlreiche digitale Vorlagen unterstützen das anspruchsvolle Vorhaben der Modellierung des Geschäftsmodells und die darauf aufbauende Erstellung des Businessplans.

Für jeden Schritt erläutern Ihnen die Autoren das konkrete Vorgehen, zeigen die anstehenden Aufgaben auf und verknüpfen diese praxisnah mit den jeweils relevanten betriebswirtschaftlichen Grundlagen.



**«Nur wer sein
Ziel kennt,
findet den Weg.»**

Laotse

Impressum



Pascal O. Stocker

Eidg. dipl. Betriebsökonom FH, MAS Corporate Finance, ist geschäftsführender Inhaber der Stocker Unternehmensentwicklung AG (www.stocker.pro). Als Vertrauter, Verwaltungsrat, Coach und Sparringspartner unterstützt er tatkräftig Unternehmer, Unternehmerfamilien und Führungskräfte. Seine Spezialgebiete sind die Entwicklung erfolgsträchtiger Geschäftsmodelle, Strategien und Businesspläne sowie die Nachfolgeregelungen von KMU-, Gewerbe- und Familienbetrieben. Zuvor besetzte Pascal O. Stocker Führungspositionen im Verkauf, Marketing sowie in der Unternehmensentwicklung in der Konsumgüter- und Reiseindustrie. Er war Inhaber einer Schule für Unternehmer und Führungskräfte sowie Gründer/Mitgründer mehrerer Unternehmen. Als Trainer und Dozent unterrichtet er an verschiedenen Hoch- und Fachschulen die Themen Unternehmensführung und Unternehmertum. Neben dem vorliegenden Handbuch ist Pascal O. Stocker Mitautor des im gleichnamigen Verlag erschienenen Fachbuchs «Die Unternehmensstrategie – Von der Entwicklung bis zur Umsetzung».



Franco Dorizzi

Eidg. dipl. Betriebsökonom FH und Finanzplaner mit eidg. Fachausweis, führt als Managing Director bei einer Schweizer Grossbank Teams, die sehr vermögende Privatkundinnen und Privatkunden (Ultra-High-Net-Worth Individuals) betreuen. In seinen Teams werden Unternehmer, Geschäftsleitungsmitglieder grosser Schweizer Unternehmen sowie Single Family Offices betreut. Zuvor war er als Projektleiter sowie als Investment Consultant tätig. Franco Dorizzi ist Mitgründer der auf Unternehmensentwicklung und Unternehmerschulung spezialisierten Periscope AG bzw. der heutigen Stocker Unternehmensentwicklung AG (www.stocker.pro).

Christian Elber

Master of Science, ist Schulbuchautor, langjähriger Lektor in einem Schulbuchverlag und freier Texter.

Anregungen zur Broschüre oder Anfragen zum Thema nehmen die Autoren gerne per E-Mail unter franco.dorizzi@stocker.pro und pascal.stocker@stocker.pro entgegen.

Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur

Ansoff H. I., Management-Strategie

Blackwell E., How to Prepare a Business Plan

Bland D. und Osterwalder A., Testing Business Ideas

Blank S. und Dorf B., Das Handbuch für Startups

Brown T., Change by Design

Christensen C. M., The Innovator's Dilemma

Dorizzi F. und Stocker P., Der Businessplan – Von der Idee über das Geschäftsmodell zum Businessplan

Drucker P. F., Sinnvoll wirtschaften

Drucker P. F., Was ist Management?

Eschenbach R. et al., Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich

Faschingbauer M., Effectuation – Geschäftsentwicklung jenseits kausaler Logik

Fueglistaller U. et al., Entrepreneurship – Modelle, Umsetzung, Perspektiven

Fueglistaller U. et al., Familienunternehmen und Nachfolge

Gassmann O. et al., Das St. Galler Business Model Navigator

Gassmann O. et al., Geschäftsmodelle entwickeln

Henderson B. D., Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch

Hubacher E., Der Sprung in die Selbstständigkeit

Kawasaki G., The Art of the Start

Kelley T., The Art of Innovation – Lessons in Creativity from IDEO

Kim W. C. und Mauborgne R., Blue Ocean Shift – Jenseits des Wettbewerbs

Kotler P. und Bliemel F., Marketing-Management

Lewrick M. et al. (Hrsg.), Das Design Thinking Playbook

Maurya A., Running Lean – Geschäftsmodelle schnell und iterativ entwickeln

McKinsey & Company (Hrsg.), Planen, gründen, wachsen

Mintzberg H. et al., Strategy Safari

Müller-Stewens G. und Lechner C., Strategisches Management

Negri C. (Hrsg.), Psychologie des Unternehmertums – Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung

Osterwalder A. et al., The Invincible Company

Osterwalder A. et al., Value Proposition Design

Osterwalder A. und Pigneur Y., Business Model Generation

Porter M. E., Wettbewerb und Strategie

Porter M. E., Wettbewerbsstrategien

Porter M. E., Wettbewerbsvorteile

Pümpin C., Strategische Erfolgspositionen

Ries E., Lean Startup – Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen

Sequoia Capital, Writing a Business Plan [online], sequoiacap.com/article/writing-a-business-plan

Stocker P. und Wyrsh E., Die Unternehmensstrategie – Von der Entwicklung bis zur Umsetzung

Stutely R., Der professionelle Businessplan

Winistörfer N., Ich mache mich selbstständig

Schwyzer Kantonalbank
+41 58 800 20 20
kundencenter@szkb.ch
www.szkb.ch

Gut beraten, Schwyzer Art.



Schwyzer
Kantonalbank