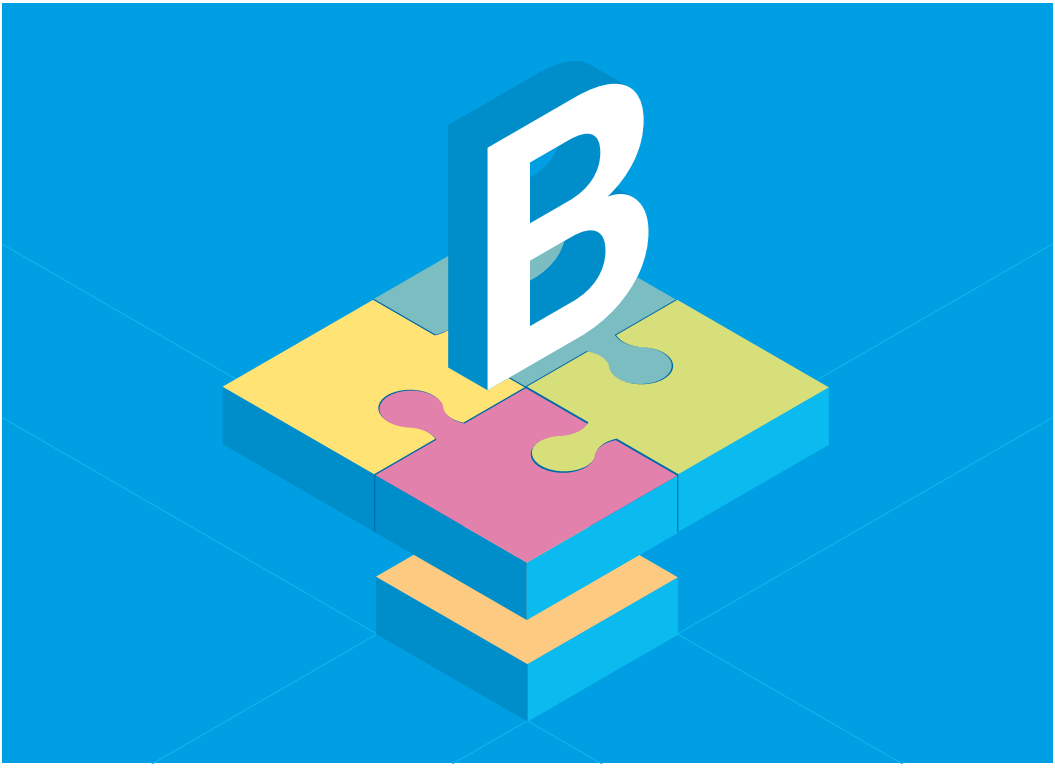


In 6 Schritten zum Erfolg

Geschäftsmodell und Businessplan

Am richtigen Ort.ch

Aargauische Kantonalbank

Vorwort

Viele erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer verlassen sich auf ihr Gefühl für die Märkte, in denen sie tätig sind. Sie antizipieren die zukünftigen Bedürfnisse ihrer Kundschaft, sind in engem Austausch mit den Zulieferbetrieben und beobachten laufend die Konkurrenz und die weiteren Rahmenbedingungen. Damit wollen sie den Erfolg ihres Unternehmens auch für die Zukunft sichern.

Doch es gibt keine Gewähr, mit dem bisherigen Vorgehen auch in Zukunft für jegliche Herausforderungen gewappnet zu sein. Das Kundenverhalten und die Rahmenbedingungen ändern sich laufend, in gewissen Branchen immer schneller, bei anderen allenfalls schleichend und zuerst kaum spürbar. Die Veränderung kann auch aus dem Unternehmen selbst kommen. Der Aufbau einer neuen Produktelinie, neue Geschäftsfelder, aber auch eine anstehende Nachfolgeregelung bedeuten Veränderung.

Nachhaltige Lösungen, die diese Veränderungen berücksichtigen, erfordern ein strukturiertes Vorgehen. Unsere praxisorientierte Broschüre «Geschäftsmodell und Businessplan» unterstützt Sie dabei. Der Plan ist nicht das Ziel, sondern ein Mittel für die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen. Besonders wertvoll ist es, die gewonnenen Erkenntnisse mit einer aussenstehenden Person zu besprechen. Ein solches «Sparring» soll Ihre Überlegungen hinterfragen, bevor Ihre neue Geschäftsidee dem Markt ausgesetzt wird. Dafür steht Ihre Kundenberaterin, Ihr Kundenberater der Aargauischen Kantonalbank gerne zur Verfügung.

In 6 Schritten zum Erfolg! Zur Broschüre offerieren wir Ihnen online eine Businessplan-Vorlage und weitere Hilfsmittel. Setzen Sie diese wertvollen Instrumente in Ihrem Unternehmen ein!

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Ihre Aargauische Kantonalbank

Inhalt

Einleitung 4

In 6 Schritten zum Erfolg 9

1. Schritt: Vorhaben & Geschäftsmodell 15
2. Schritt: Vision & Strategie 21
3. Schritt: Markt & Marketing 33
4. Schritt: Führung & Organisation 41
5. Schritt: Finanzen & Risiken 47
6. Schritt: Businessplan 55

Finanzierungsanfrage an die AKB 63

Glossar 69

Autoren 70

Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur 71

Einleitung

Bei der Entwicklung des Geschäftsmodells und der Erarbeitung des Businessplans wird das Vorhaben strukturiert überdacht und von allen Seiten durchleuchtet.

In einer immer komplexeren, schnelleren und ungewisseren Wirtschaftswelt haben sich Unternehmen flexibel auf neue Gegebenheiten einzustellen und ihre Geschäftsmodelle laufend den veränderten Bedingungen anzupassen. Deshalb ist es für Unternehmerinnen und Unternehmer wichtiger denn je, 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. Kritische Aspekte werden so frühzeitig erkannt und danach detailliert analysiert.

Der Weg zu einem zukunftsträchtigen Geschäftsmodell mit fundiertem Businessplan führt über die Erarbeitung von detaillierten Teilplänen und das nachfolgende Zusammenfügen dieser Einzelkomponenten zu einem logischen und aussagekräftigen Ganzen.

Folgende Aspekte sprechen für den Einsatz eines Businessplans:
- Strukturierte und effektive Vorgehensweise
- Deckt Wissenslücken auf und identifiziert Schwachstellen
- Zwingt zu Entscheidungen
- Zeigt Mach- und Realisierbarkeit auf
- Fasst die wichtigen Informationen auf max. 30 Seiten zusammen

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 und 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 der Neuausrichtung des Unternehmens
- bei der Vorbereitung einer Unternehmensgründung
- bei einem Eigentümerwechsel, z. B. infolge einer Nachfolgeregelung
- bei Reorganisationen, Restrukturierungen oder Sanierungen
- vor einer Firmenübernahme
- bei der Sicherstellung von Finanzierungen

Ein Businessplan zeigt schlussendlich die Chancen und Risiken eines Vorhabens auf. Er motiviert, sich über die anzustrebenden Ziele sowie die Mittel zu deren Erreichung klare Vorstellungen zu machen. Insofern ist der Businessplan das Endresultat der Phase «Planung» des Realisierungsprozesses eines Vorhabens.

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

Verwendungszweck Businessplan

Intern

Planungs- und Führungsinstrument	Kommunikations- und Verhandlungsinstrument
Geschäftsmodellinnovation	Firmengründung
Strategische Neuausrichtung	Gewinnung von PartnerInnen
Produktplanung/-einführung	Fusion/Expansion
Nachfolgeregelung/ Übernahmen	Sanierung
Restrukturierung/ Reorganisation	Kapitalsuche
Investitionen/Firmengründung	Behördengänge

Extern

Brauchen Sie einen Businessplan extern, z. B. weil Sie Kapital brauchen, so lassen Sie sich beraten und erkundigen Sie sich, welche Informationen Ihre Kapitalgeberin, Ihr Kapitalgeber, insbesondere Ihre Bank, im Speziellen erwartet. Wichtige Aspekte finden Sie im Kapitel Finanzierungsanfrage an die AKB auf Seite 50 zusammengefasst.

Notizen:

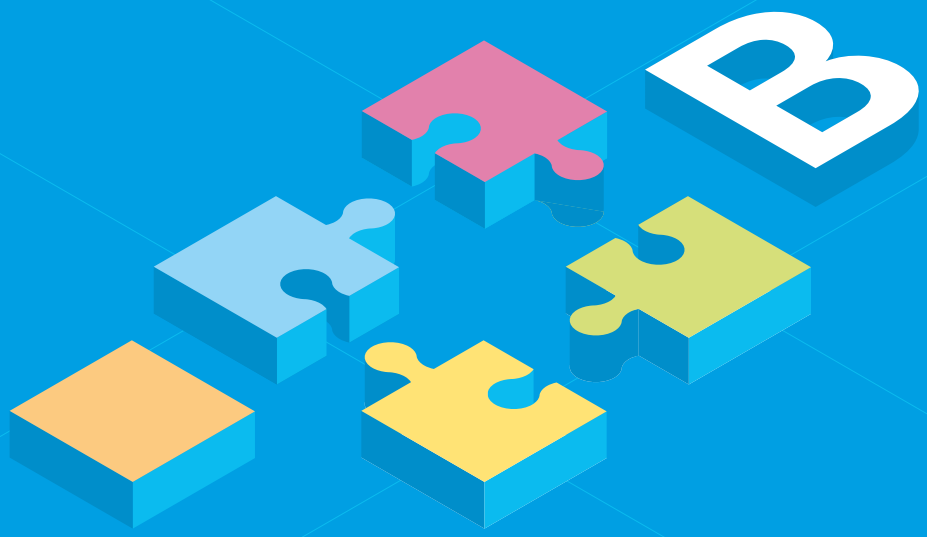
«Menschen mit einer neuen Idee gelten so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat.»

Mark Twain

In 6 Schritten zum Erfolg

Sie haben eine Idee? Sie möchten ein Projekt realisieren? Eine Unternehmung gründen? Ihr bestehendes Unternehmen innovieren? Pläne 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.



In 6 Schritten zum Geschäftsmodell und Businessplan

Es empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen. Die Schritte werden hier in der Übersicht kurz erläutert und in den weiteren Kapiteln vertieft behandelt:

Vorhaben

1. Schritt: Vorhaben & Geschäftsmodell

Den 1. Schritt haben Sie gedanklich bereits getan: Sie haben eine Idee, Sie wollen ein Vorhaben in die Tat umsetzen. Beschreiben Sie Ihre Idee/Ihr Vorhaben nun schriftlich im Detail. Modellieren und entwickeln Sie das Geschäftsmodell.

Entwicklungsprozess

2. Schritt: Vision & Strategie

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

3. Schritt: Markt & 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 & 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 für die Umsetzung.

5. Schritt: Finanzen & 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

Sie haben in den ersten fünf Schritten alle nötigen Informationen gesammelt, die gewonnenen Erkenntnisse zusammengestellt und sind nun bereit, Ihren Businessplan zu vervollständigen, auszuformulieren und anschliessend – je nach Ihren Plänen – Ihrer Kapitalgeberin, Ihrem Kapitalgeber, z. B. der Bank, zu präsentieren oder in Ihrem Unternehmen vorzustellen.

Erfolgskriterien Businessplan

Diese Erfolgskriterien sollte Ihr Businessplan erfüllen:

- Der Businessplan ist als Gesamtwerk in sich stimmig. ☐
- Die getroffenen Annahmen und Prognosen sind realistisch und mit fundierten Zahlen untermauert. ☐
- Der Businessplan ist klar strukturiert. ☐
- Der Businessplan hat ein klares Ziel und der Antrag ist unmissverständlich. ☐

Stolpersteine

Der Weg zu einem durchdachten Businessplan kann manchmal holprig sein. **Beachten Sie folgende Stolpersteine, bevor Sie beginnen:**

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

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

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

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

5. Fehlendes Marketingkonzept
Selbst ein gutes Produkt mit zahlreichen, potenziellen Abnehmer*innen muss gezielt beworben werden. Der Businessplan sollte über die geplanten Vertriebsmassnahmen Aufschluss geben.

6. Fehlende Differenzierung und Positionierung
Weshalb sollte eine Abnehmerin, ein Abnehmer genau Ihr Produkt kaufen oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen? Die Einzigartigkeit, z. B. die Innovation Ihres Produktes, Ihrer Dienstleistung, muss im Businessplan zum Ausdruck kommen.

7. 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.

Notizen:

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

Laotse

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.

Geschäftsmodell & Businessplan

6 Businessplan

Entwicklungs-prozess

5 Finanzen & Risiken

4 Führung & Organisation

3 Markt & Marketing

2 Vision & Strategie

Vorhaben

1 Vorhaben & Geschäftsmodell

Nun gilt es sicherzustellen, dass alle ins Vorhaben involvierte 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 der Kundennutzen jederzeit im Vordergrund stehen. Daraus kann die Leserin, der Leser Ihres Businessplans ableiten, ob für Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung eine Nachfrage, ein Markt besteht.

Beschreibung Vorhaben

	Ja	Nein
Ist geklärt, welches Problem gelöst oder welches Kundenbedürfnis befriedigt werden soll?		
Haben Sie beschrieben, mit welchen Marktleistungen Sie welche Kundinnen, 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?		
Sind grundlegende Informationen zum Marketing bzw. zum Markt, zur Nachfrage und zur Konkurrenz erläutert?		
Ist erklärt, wie die Ertragsmechanik aussieht und wie Sie mit Ihrer Geschäftsidee Geld verdienen können?		
Haben Sie Ihr Vorhaben grafisch mit Bildern oder einer Skizze ergänzt *(sofern sinnvoll)*?		
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 einen Lösungsvorschlag. Im letzten Schritt werden Sie damit Ihren Businessplan formulieren.

Bereits zum jetzigen Zeitpunkt sollten Sie sich zudem Gedanken zur Ertragsmechanik machen, also zur Frage, wie Sie mit Ihrem Geschäftsmodell Gewinn erwirtschaften wollen.

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.

Mission	Ideen & Visionen		
Leistung	Bedürfnisse	Angebote	Nutzen
Menschen	Team	Kunden	Netzwerk
Handwerk	Prozesse	Marketing	Ressourcen
Erfolg	Erfolgsmechanik		

Aufbau Geschäftsmodell

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, brauchen Sie ebenfalls Raum für Entwicklung und eine gemeinsame Sicht auf das entstehende Geschäftsmodell. Daher setzen Sie am besten das Geschäftsmodell-Plakat bzw. die Geschäftsmodell-Canvas *(englisch für Leinwand)* ein.

Vorbereitung eines Geschäftsmodell-Canvas

1. Auf *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.

3. Verwenden Sie die Canvas im Hoch- oder auch Querformat. Selbstverständlich können Sie sie 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 einem ganz unüblichen Blickwinkel *(beispielsweise durch eine innovative Idee für eine künftige Ertragsmechanik).*
- Entwickeln Sie verschiedene Varianten. Verfolgen Sie neue Wege.
- Bringen Sie Ihr Geschäftsmodell Schritt für Schritt zur Reife.

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 das künftige Geschäftsmodell.

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

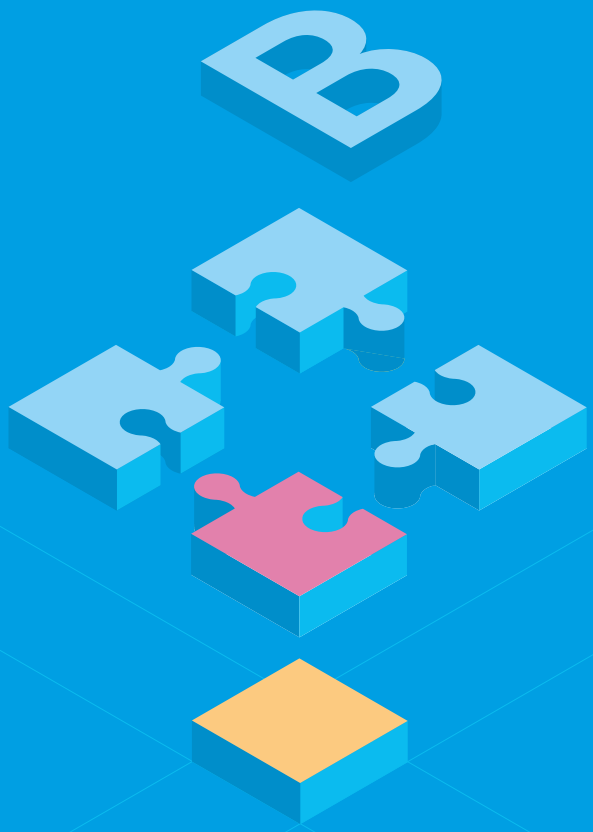
Notizen:

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

Charles L. Minter

2. Schritt: Vision und Strategie

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



Geschäftsmodell & Businessplan

6 Businessplan

Entwicklungs-prozess

5 Finanzen & Risiken

4 Führung & Organisation

3 Markt & Marketing

2 Vision & Strategie

Vorhaben

1 Vorhaben & Geschäftsmodell

Geschäftsfelder

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

Folgende Fragen stellen sich dabei:

- 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 auf dem Platz 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:

Die Wirtschaftsentwicklung. Dazu gehören z. B. die Entwicklung des nationalen und internationalen Handels, der Wechselkurse, des Arbeitsmarktes und die Schwankungen der Konjunktur.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen. Dazu gehören z. B. die demografische Entwicklung, die Einkommensentwicklung und -struktur.

Entwicklungen und Veränderungen in Politik und Recht. Dazu gehören z. B. die Wirtschafts-, Währungs- und Fiskalpolitik, die Einflüsse von Gewerkschaften oder neue Gesetze im Arbeitsrecht.

Die Ökologie. Dazu gehören z. B. die Verfügbarkeit von Energie und Rohstoffen, Strömungen im Umweltschutz oder Vorschriften beim Recycling.

Die Technologie. Dazu gehören z. B. Produktinnovationen, neue Verfahrenstechnologien oder Digitalisierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten.

Die Beschaffungsmärkte. Dazu gehören z. B. Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten, dem Arbeitsmarkt oder dem Kapitalmarkt.

Die Absatzmärkte. Dazu gehören z. B. 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:

Strategien und Rentabilität. Dazu gehören z. B. Grund-, Markt- und Funktionsstrategien *(siehe weiter unten)* bzw. Umsätze und Gewinnbeiträge nach Produktgruppen, Abnehmerkategorien und Absatzmärkte.

Marketing und Marktstellung. Dazu gehören z. B. Zielmärkte, das Verhältnis zu den Mitbewerbenden oder der Einsatz der Marketinginstrumente.

Personal. Dazu gehören z. B. die Altersstruktur, das Betriebsklima, das Salärsystem oder das Förderungs- und Qualifikationssystem.

Innovationskraft. Dazu gehören z. B. die Einführung neuer Marktleistungen, das Erschliessen neuer Märkte oder neuer Absatzkanäle.

Produktion und Einkauf. Dazu gehören z. B. die Produktionsanlagen, die Infrastruktur, die Produktionskosten und die Produktionssteuerung.

Forschung und Entwicklung. Dazu gehören z. B. Innovationsfähigkeit und -prozesse oder die Kosten für Entwicklungsprogramme.

Finanzen. Dazu gehören z. B. die Beteiligungsverhältnisse, die Finanzstruktur oder auch die wichtigsten Finanzkennziffern.

Führung und Organisation. Dazu gehören z. B. die Zuständigkeiten und die Regelungen für Ablaufprozesse.

Netzwerk. Dazu gehören z. B. die Beziehungen in der Branche, zu Lieferanten und zu den wichtigsten Kundinnen und Kunden.

Notizen:

SWOT-Matrix

Die erkannten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren halten Sie in einer sogenannten SWOT-Matrix fest.

SWOT steht für
S Strengths = **Stärken**
W Weaknesses = **Schwächen**
O Opportunities = **Chancen**
T Threats = **Gefahren**

Unternehmen	
Stärken	**Schwächen**

Untersuchen Sie nun die SWOT-Matrix nach SWOT-Kombinationen.
Dabei geht es um Punkte aus den verschiedenen Feldern, die zueinander passen. Es stellt sich z. B. 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.

Umfeld	
Chancen	**Gefahren**

SWOT-Strategien

Stärken	Chancen
Wie die Stärken einsetzen, um die Chancen zu nutzen?	

Stärken	Gefahren
Wie die Stärken einsetzen, um die Gefahren zu bewältigen?	

Schwächen	Chancen
Wie mit den Schwächen umgehen, um die Chancen zu nutzen?	

Schwächen	Gefahren
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 *(z. B. Zweck, Vision)* bzw. Grundprinzipien *(z. B. 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 *(z. B. Finanzen, Einkauf, Produktion oder Vertrieb)* eines Unternehmens fest.

Strategische Fragen

Grundstrategie

In welchen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen aktiv?

Welche Grenzen werden betreffend Produktangebot 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 *(z. B. Kundengruppe, Produktgruppe oder abgegrenzte Region)* im Vordergrund?

Wer sind die Kunden? Welche Kunden sind besonders attraktiv?

Welcher konkrete Nutzen wird der Kundin, dem Kunden geboten?

Wie unterscheidet sich das Angebot im Vergleich zur Konkurrenz? Wie werden Unterschiede kommuniziert?

Wie gestaltet das Unternehmen seine Preispolitik?

Welche Distributionskanäle sollen genutzt werden?

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 z. B. Produktion, Forschung und Entwicklung, Personal, Marketing, Vertrieb, Finanzen festgelegt?

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

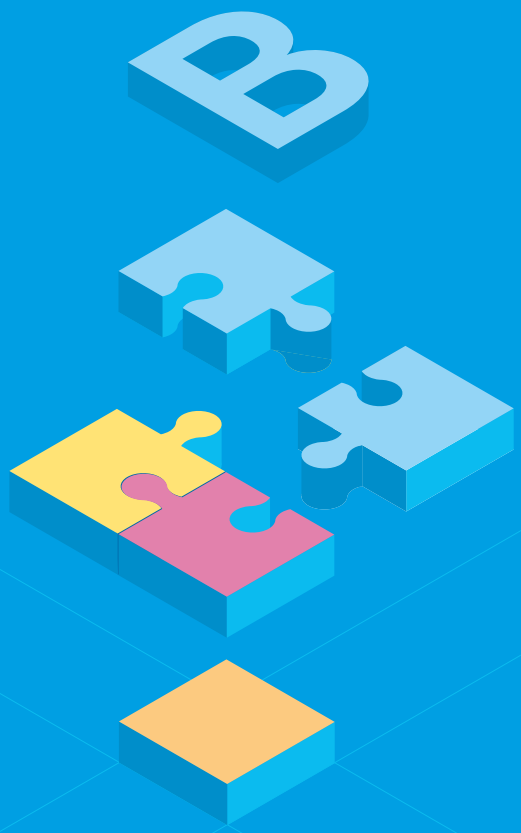
Notizen:

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

Peter F. Drucker

3. Schritt: Markt und Marketing

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



Geschäftsmodell & Businessplan

6 Businessplan

Entwicklungs-prozess

5 Finanzen & Risiken

4 Führung & Organisation

3 Markt & Marketing

2 Vision & Strategie

Vorhaben

1 Vorhaben & Geschäftsmodell

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 aller 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) Kundinnen und Kunden, mit Lieferantinnen und Lieferanten sowie Expertinnen 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:

Branchenstruktur. Wie viel Konkurrenz gibt es? Wie ist 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 z.B. Beratung oder Lieferfristen der Konkurrenz aus? ☐

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

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

Eigene Position. Wie hoch sind die Barrieren für neue Anbieter? ☐

Konkurrenzanalyse

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

- Wer sind die direkten Konkurrentinnen und Konkurrenten?
- Welche Strategien verfolgen Sie?
- Haben sie ausgeprägte Stärken, aber auch Schwächen, die Sie ausnützen können?
- Wie schätzen Sie Ihre Konkurrentinnen und Konkurrenten ein, auf Veränderungen relativ schnell reagieren zu können?
- Welche Folgerungen ziehen Sie daraus?

Vor allem für neue Märkte ist es schwierig, an fundierte Informationen zu gelangen. Nachfolgende Tipps helfen Ihnen weiter:

- Sprechen Sie mit möglichst vielen *(zukünftigen)* Kundinnen und Kunden, mit Lieferantinnen und Lieferanten sowie mit Expertinnen und Experten. 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 Kundinnen, die Sie am besten erreichen und denen Sie mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung den grössten Nutzen bringen können? Sind diese Kundinnen auch bereit, den von Ihnen geforderten Preis zu bezahlen? Wo ist Ihre Kundengruppe? Segmentieren Sie den Markt, indem Sie ihn z. B. räumlich begrenzen, z. B. nur den Schweizer Markt, nach Altersgruppe, Einkommen, Haushaltsgrösse, den Werthaltungen oder dem Freizeitverhalten eingrenzen. Definieren Sie Ihr Marktsegment, d. h. 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, d. h. 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, d. h. einen grösseren Nutzen bringen als dasjenige Ihrer Konkurrenz.

Wie kann dieser Vorteil aussehen?

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

Ihr Angebot muss sich von jenem der Konkurrenz unterscheiden, z. B.:

- im Produkt selbst bei den Serviceleistungen
- bei Ihren Vertriebskanälen
- bei den Mitarbeitenden mit ihrer Fachkompetenz oder ihrer Zuverlässigkeit

Präsentieren Sie Ihr Angebot den Kundinnen und Kunden so, dass sie eine klare Vorstellung vom Unternehmen und dem Angebot haben. Kommunizieren Sie Ihren Kundinnen und Kunden, wie Ihr Angebot im Markt positioniert ist, d. h. was es ist und was nicht. Und preisen Sie es so an, dass Ihre Kundinnen und 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 Produkt anpreisen und wie Sie mit Ihren Kundinnen und Kunden kommunizieren. Mit Produkt sind dabei auch immer Dienstleistungen gemeint. Eine optimale Verbindung dieser vier Bereiche nennt man Marketingmix.

Aber wie ist ein guter Mix zu erreichen?

- Beim Produkt 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 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 *(z. B. 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:

Was sind die konkreten Marketingmassnahmen?

Wer ist für die einzelnen Massnahmen zuständig?

Wann sind die Massnahmen umgesetzt?

Wie viel kosten die einzelnen Massnahmen?

Markt und Marketing

Ist der einzigartige Verkaufsvorteil Ihres Angebotes präzise und aus Sicht der Kundin, 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 letzten Schritt damit den Businessplan formulieren.

Notizen:

«Zweck und Ziel der Organisation ist es, die Stärke der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.»

Peter F. Drucker

4. Schritt: Führung und Organisation

Im vierten Schritt wird die jetzige Organisation der Unternehmung betrachtet. Oder bei einer Gründung, wie die Organisation aufgebaut sein soll.

Geschäftsmodell & Businessplan

6 Businessplan

Entwicklungs-prozess

5 Finanzen & Risiken

4 Führung & Organisation

3 Markt & Marketing

2 Vision & Strategie

Vorhaben

1 Vorhaben & Geschäftsmodell

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 oder Berater, z. B. Treuhänderinnen oder Treuhänder, Steuerexpertinnen oder -experten oder Unternehmensberater, eine wichtige Rolle spielen. Bei der Auswahl solcher Partnerinnen und 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 Wertschöpfungs-kette zeigt den ganzen Weg Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung, vom Lieferanten über die Herstellung bis zur Kundin, zum Kunden.

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 Kundenwert, einen Kundennutzen zu schaffen. Unternehmen sind dann stark, wenn sie diese Kernprozesse besser gestalten als die Konkurrenz.

Zu den Kernprozessen gehören …
… der Produktentwicklungsprozess
… 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 z. B. 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 z. B. 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. Die Leserin, 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 z. B. 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.

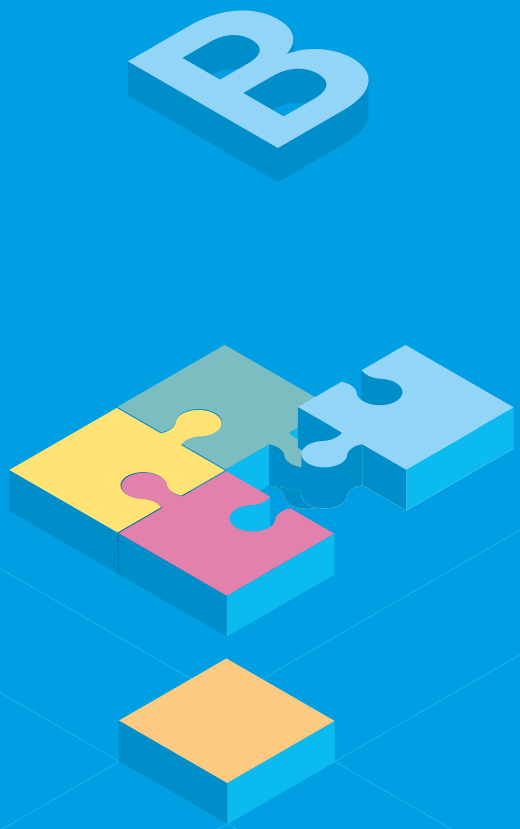
Notizen:

«Kapitalgeber können eine Menge schlechter Nachrichten hinnehmen, aber sie hassen Überraschungen.»

Jack Hayes

5. Schritt: Finanzen und Risiken

Sie planen Ihre Finanzen für die nächsten drei bis fünf Jahre. Zudem eruieren Sie mögliche Risiken Ihres Vorhabens.



Geschäftsmodell & Businessplan

6 Businessplan

Entwicklungs-prozess

5 Finanzen & Risiken

4 Führung & Organisation

3 Markt & Marketing

2 Vision & Strategie

Vorhaben

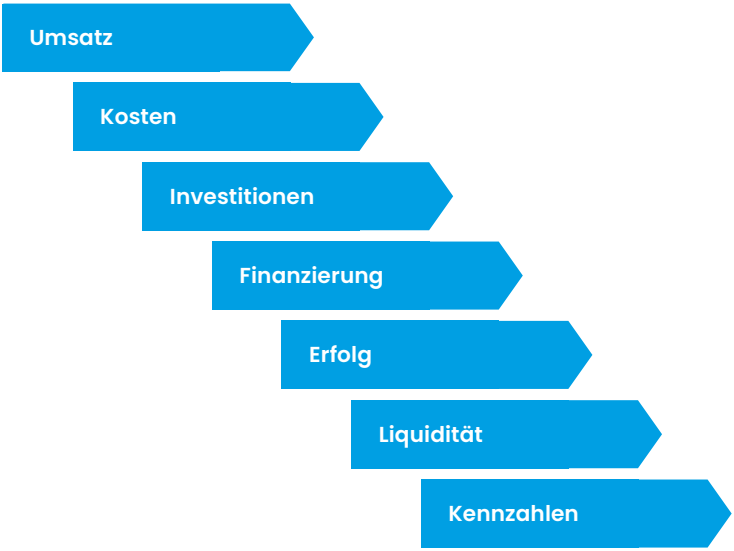
1 Vorhaben & Geschäftsmodell

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 Investorin, einen 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 zu den Risiken ein Risikomanagementkonzept.
… formulieren Sie einen präzisen Antrag mit Ihren Schlussfolgerungen.

Finanzplanung

Ihr Vorhaben kostet Geld und soll in Zukunft einen Ertrag bringen. Am besten gehen Sie bei der Finanzplanung wie folgt vor:



Finanzplanungsprozess

Umsatz. Aufgrund Ihrer Marktanalyse, Ihrer Marktanteilsziele und Ihrer evtl. bereits eingegangenen Kundenbestellungen lassen sich über die Produkt- bzw. Dienstleistungspreise die Umsatzvolumen planen.

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

Investitionen. In der Investitionsplanung halten Sie die geplanten Anschaffungen *(Maschinen, Büromobiliar usw.)* fest. Als Investitionen gelten alle Ausgaben, die als Vermögen in der Bilanz aufgeführt werden können. Alle anderen Ausgaben fliessen in die Kostenplanung.

Finanzierung. Aufgrund der ersten drei Planungsschritte erkennen Sie den Kapitalbedarf auf der Zeitachse. Es ist somit von Wichtigkeit, wann welche Umsätze, Kosten und Investitionen anfallen. Aufgrund des ermittelten Kapitalbedarfs bestimmen Sie die Finanzierung.

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

Liquidität. Pro Jahr fliessen die ersten fünf Planungsschritte in die Planmittelflussrechnung ein: Es wird aufgezeigt, wie hoch die künftigen jährlichen freien Mittelflüsse sind, d.h. der Reingewinn wird um nicht liquiditätswirksame Aufwände/Erträge bereinigt, um den effektiven Mittelfluss zu planen. Neben der langfristigen Finanzplanung, die sehr wichtig ist, ist die kurzfristige Liquiditätsplanung oftmals sogar überlebenswichtig. Viele Vorhaben scheitern nicht am fehlenden Kundenbedürfnis oder an mangelhafter Langzeitplanung, sondern an der Liquidität. Die Liquiditätsflüsse müssen auf Monatsbasis, evtl. sogar auf Wochenbasis geplant werden. Nur so erkennen Sie Ihren Liquiditätsbedarf und können mit Ihrer Bank rechtzeitig Kontakt aufnehmen.

Bilanz. Die Zusammenfassung der ersten sieben Planungsschritte erfolgt in der Planbilanz. Dabei wird stichtagsbezogen aufgezeigt, über welche Aktiven und Passiven das Unternehmen verfügen wird.

Kennzahlen. Zusätzlich zu den bereits erarbeiteten Plänen helfen auch Kennzahlen, Ihre Situation besser zu verstehen. Kennzahlen können innerbetrieblich verwendet werden für Vergleiche mit Vorperioden oder zwischenbetrieblich zum Vergleich mit Konkurrenzunternehmen oder der ganzen Branche. Während die Fremdkapitalgeber eher an Kennzahlen bezüglich einer gesunden Bilanz interessiert sind, z. B. am Liquiditätsgrad oder am Verschuldungsgrad, sind Sie vielleicht eher an der Rentabilität interessiert, z. B. an der Eigenkapitalrendite. Welche Kennzahlen Sie in Ihren Businessplan integrieren, hängt von Ihrer Zielgruppe ab, d. h. für wen Sie Ihren Businessplan schreiben.

Vermeiden Sie bei der Prognostizierung der geplanten Finanzzahlen 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.

- Das Eigenkapital können Sie direkt in die Unternehmung einbringen, sei es in Form von Liquidität, Sacheinlagen sowie Beteiligungen von Privatpersonen, Drittunternehmen, Risikokapitalgebern oder über Crowdinvesting.
- Fremdkapital können Sie sich in Form von Bankkrediten beschaffen oder in Form von Darlehen, Bürgschaften, Hypotheken, staatlicher Unterstützung, Leasing oder durch neue Finanzierungsformen wie Crowdlending.

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

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 kennen, Ihr Unternehmen, mit allen Stärken und Schwächen.

Weitere Informationen dazu finden Sie im Kapitel Finanzierungsanfrage an die AKB Seite 63.

Finanzen

Historische Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Mittelfluss-rechnungen der letzten Jahre	☐
Planbilanz für die nächsten 3 bis 5 Jahre	☐
Planungserfolgsrechnung für die nächsten 3 bis 5 Jahre	☐
Planmittelflussrechnung für die nächsten 3 bis 5 Jahre	☐
Liquiditätsplan für die nächsten 3 bis 5 Jahre *(detailliert für das kommende Jahr)*	☐
Kapitalbedarfsplan	☐
Sicherheiten	☐
Zeitpunkt des Erreichens des Break-even-Point *(Übergang zur Gewinnzone)*	☐
Kennzahlen *(v.a. 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 auswirkungsbezogenen Massnahmen werden Auswirkungen, wenn ein Schaden eingetreten ist, vermindert oder z. B. 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 mögliche 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 einen Entscheid fällen können. Um den Businessplan abzurunden, können Sie ihn mit Ihren Schlussfolgerungen ergänzen, einer Konklusion. Zeigen Sie der Leserin, dem Leser nochmals die wichtigsten Argumente, die wichtigsten Schlussfolgerungen auf, z. B. 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 nächsten Schritt damit Ihren Businessplan formulieren.

Zum Inhalt der Formulierung einer Finanzierungsanfrage an die AKB finden Sie im letzten Kapitel weitere Tipps.

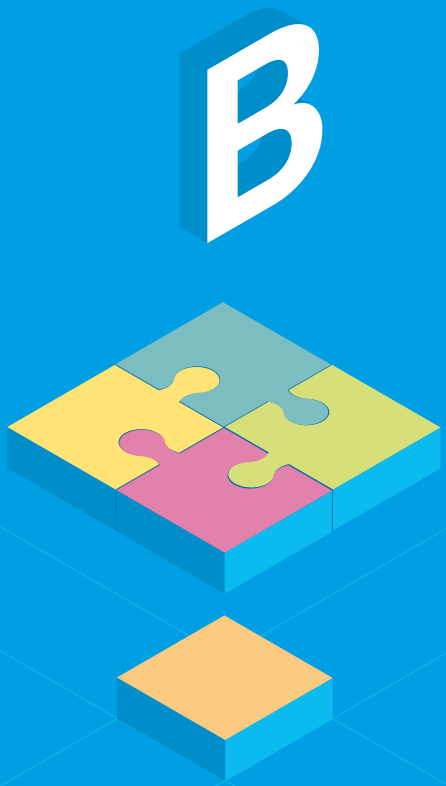
Notizen:

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

Marion Harper

6. Schritt: Businessplan

In den ersten fünf Schritten haben Sie nun Ihr Vorhaben und Ihr Geschäftsmodell von allen Seiten durchleuchtet und können Ihre Erkenntnisse und Entscheide im Businessplan erfassen.



Geschäftsmodell & Businessplan

6 **Businessplan**

Entwicklungs-prozess

5 **Finanzen & Risiken**

4 **Führung & Organisation**

3 **Markt & Marketing**

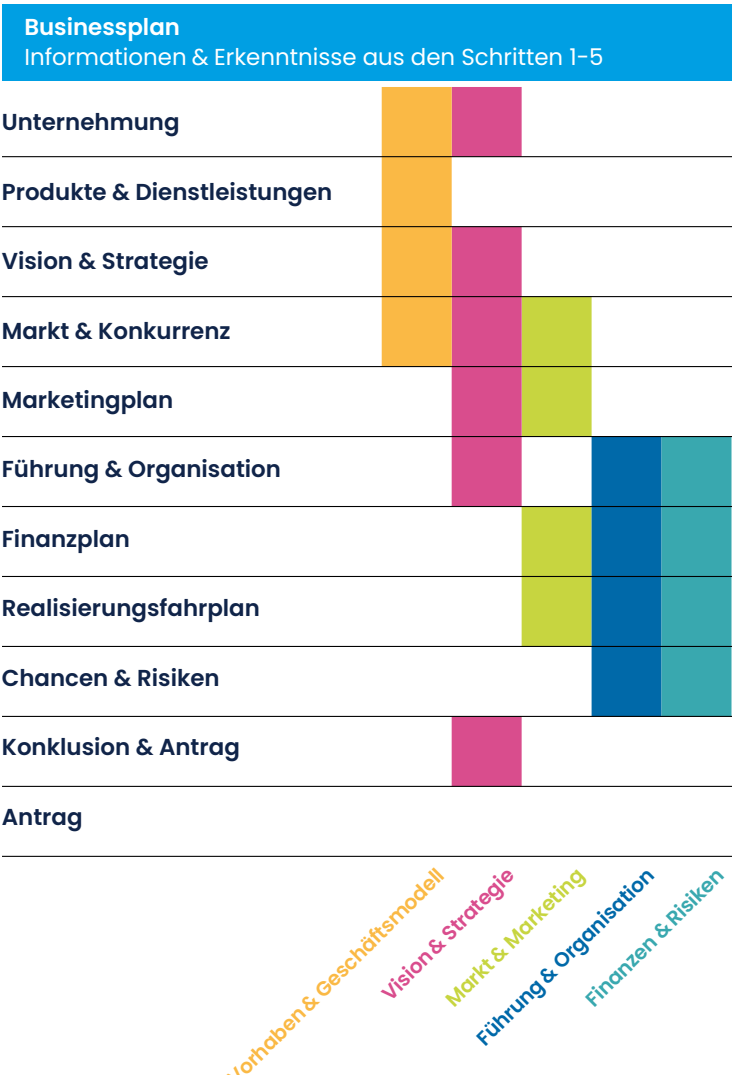
2 **Vision & Strategie**

Vorhaben

1 **Vorhaben & Geschäftsmodell**

Businessplan erstellen

Wie gehen Sie vor? Fassen Sie nun im Businessplan alles zielgruppengerecht zusammen:



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 -träger einen ersten Überblick verschaffen können. 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.

Was wird dem Businessplan beigelegt? Als ergänzende Informationen und je nach Projekt legen Sie im Anhang folgende Dokumente bei:

Anhang

Alle Prognosen und Annahmen können Sie hier mit Quellen belegen.	
Je nach Projekt den Handelsregisterauszug	
Testierte Jahresabschlüsse	
Firmen- oder Produktbroschüren	
Organigramme, 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 Sinn machen, 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.

Unterziehen Sie Ihren Businessplan einem Schlusscheck:

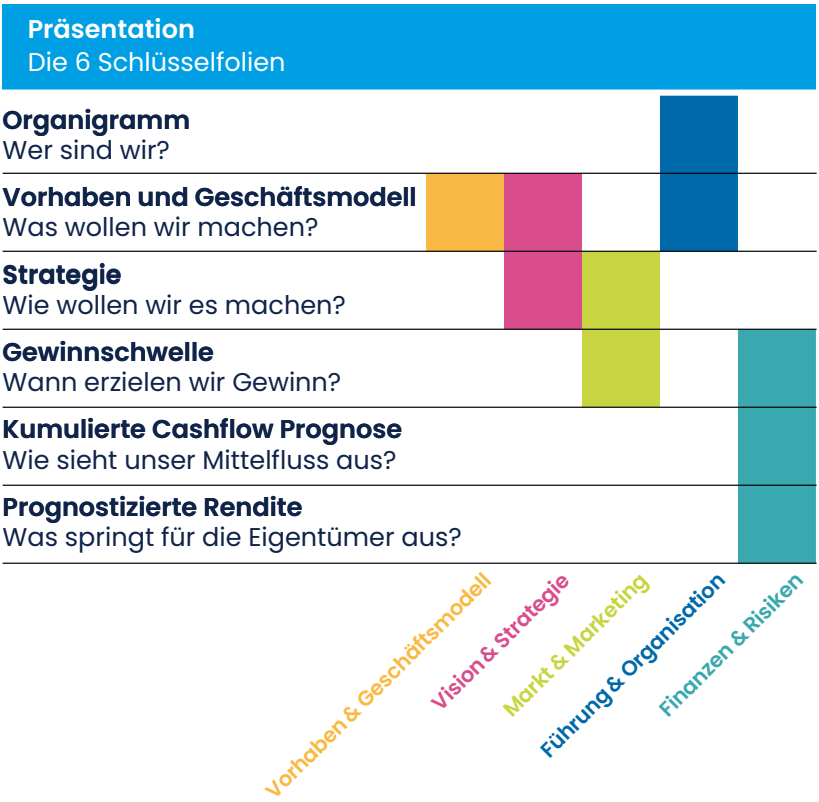
Schlusscheck

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

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 sechs Schlüsselfolien:



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:

- Mit einem Höhepunkt beginnen und schliessen.
- 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.
- Und versuchen Sie eine gemeinsame Vorstellung wachzurufen.

Ihr Businessplan und Geschäftsmodell sind erstellt, Sie haben Ihr Vorhaben professionell präsentiert – Ihrem geschäftlichen Erfolg steht nichts mehr im Wege.

Herzliche Gratulation und viel Erfolg beim Umsetzen!

B

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

Peter F. Drucker

Finanzierungsanfrage an die AKB

Sie finden folgend eine Übersicht, welche Themen aus Ihrem Businessplan bei einer Finanzierungsanfrage für die AKB im Vordergrund stehen.

Sie haben Ihr Geschäftsmodell entwickelt und den Businessplan erstellt. Dabei ermittelten Sie Ihren Finanzierungsbedarf und ziehen ggf. eine Bankfinanzierung in Erwägung. Es ist hilfreich, wenn Sie wissen, an wen Sie Ihre Finanzierungsanfrage richten und welche Themen dabei von besonderer Bedeutung sind.

Die AKB als Ihre Finanzierungspartnerin will Sie als Kundin, als Kunde kennen und verstehen. Die zentralen Punkte dabei sind:

- Was tun Sie?
- Weshalb tun Sie es?
- Wie tun Sie es?
- Welche Finanzzahlen resultieren daraus?
- Welchen Finanzierungsbedarf leiten Sie davon ab?

Den Finanzzahlen kommt eine wichtige Bedeutung zu. Ebenso wichtig für die AKB ist die Beurteilung Ihres Geschäftsmodells. Dabei stehen folgende Themen für die AKB als Ihre Bank im Zentrum:

Strategie und Unternehmensanalyse

Stellen Sie uns sich selber und Ihr Unternehmen vor, führen Sie aus, welchen Zweck das Unternehmen verfolgt, wie sich das Management, der Verwaltungsrat zusammensetzt, wer die wichtigsten Mitarbeitenden und wie die Kompetenzen und die Verantwortung verteilt sind.

Erläutern Sie kurz, in welcher Branche Sie tätig sind, welche Produkte und Dienstleistungen Sie in welchen Märkten vertreiben und welchem Wettbewerb Sie dabei ausgesetzt sind. Definieren Sie den Kundennutzen Ihrer Produkte und Dienstleistungen.

Fassen Sie Ihre Vision und Mission, die wichtigsten Meilensteine, die grössten Chancen und Risiken zusammen. Beschreiben Sie, was Ihre mittelfristigen Ziele *(5 Jahre)* sind und wie Sie diese erreichen möchten.

Erläutern Sie die wesentlichen Schwerpunkte Ihrer Unternehmensstrategie. Verfolgen die Unternehmensstrategie und die Eigentümerstrategie die gleichen Ziele?

Das Ziel jeder unternehmerischen Tätigkeit ist die Wertschaffung. Wie generiert Ihr Unternehmen Wert? Wie sieht Ihre Wertschöpfungskette aus und was hebt Sie von den Mitbewerbern ab? Beispielhaft im Folgenden mögliche Fragestellungen an ein produzierendes Unternehmen:

Einkauf. Woher beziehen Sie Ihre Rohmaterialien und wie gross ist Ihre Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Zulieferern?

Produktion. Welche Produktionsverfahren werden in Ihrem Unternehmen angewendet? Welche Produktionsschritte sind besonders kritisch? Haben Sie Ihre Produktionskapazität bereits ausgeschöpft?

Vertrieb. Wer ist Ihre Kundschaft und wie setzt Sie sich zusammen? Über welche Kanäle erfolgt der Vertrieb? Bestehen Risiken im Absatz wie beispielsweise eine Abhängigkeit zur saisonalen Entwicklung oder zu einzelnen Währungen? Wie positionieren Sie sich und Ihr Produkt?

Um die wirkenden Wettbewerbskräfte darzustellen und zu beschreiben, eignet sich hierbei das 5-Kräfte-Modell von Michael E. Porter.

Das 5-Kräfte-Modell

Suchen Sie Antworten und hinterfragen Sie diese kritisch. Zeigen Sie auf, welche Kräfte auf Ihre Wertschöpfungskette wirken. Welche davon stellen erhöhte Risiken dar? Wie begegnen Sie diesen Risiken? Zeigen Sie diese Erkenntnisse Ihrer Finanzierungspartner, Ihrem Finanzierungspartner auf.

Macht der Lieferanten	Macht der Kunden
Anzahl der Konzentration	Konzentration der Abnehmer/Einkaufsvolumen
Bedeutung der Branche für Lieferanten	Gefahr der Rückwärtsintegration
Differenzierungsgrad	Finanzielle Lage der Abnehmer
Umstellungskosten bei Lieferantenwechsel	Informationsstand
Gefahr der Vorwärtsintegration	Umstellungskosten

Bestehender Wettbewerb

Wachstum
Fixkostenanteil

Austrittsbarrieren
Differenzierung

Anzahl
Wettbewerber

Neue Konkurrenten	Substitutionsprodukte
Eintrittsbarrieren *(z.B. Skalenträge, Kapitalbedarf, Kundenloyalität, , Regulierungen, ect.)*	Neue Technologien oder Materialien
Erwartete Vergeltung der Wettbewerber *(z.B. Preissenkungen, Ausstieg des Partnerschaften, etc.)*	Tiefe Umstellungskosten
	Preis-/Leistungsverhältnis oder bestehenden Produkte
	Kunden-Substitutionsneigung

Finanzielle Faktoren

Die Plausibilität der Finanzzahlen ist ein entscheidender Faktor, um Ihre gewünschte Finanzierung zu beurteilen.
Nebst der Beurteilung von vergangenheitsbezogenen Finanzzahlen aus Ihren Jahresrechnungen sind die Planbilanz und die Planerfolgsrechnung *(Budget)*, welche Ihr Geschäftsmodell widerspiegeln, die Liquiditätsplanung sowie Aussagen über die …

… betriebsnotwendigen Investitionen und die

… Gewinnverwendung *(betriebliche Liquidität stärken, reinvestieren oder ausschütten)* …

… von grosser Bedeutung. Dadurch kann der nachhaltige freie Cashflow ermittelt werden. Dieser zeigt auf, welche Mittel dem Unternehmen zur freien Verfügung stehen, um die Verschuldung abzubauen. Dadurch kann die AKB das Verschuldungspotenzial, die maximale Verschuldungshöhe Ihres Unternehmens, ermitteln. Bestimmen Sie daher in Ihrer mittel- bis langfristigen Planung den Investitionsbedarf Ihres Unternehmens sowie die Dividendenpolitik. Lassen Sie dies in Ihre finanzielle Planung einfliessen.

Die Finanzierungsbeurteilung

Aufgrund Ihrer Angaben wird sich die AKB ein Urteil über die Nachhaltigkeit und Konkurrenzfähigkeit Ihres Geschäftsmodell bilden. Die Gesamtbeurteilung ergibt sich aus dem Zusammenspiel Ihrer unternehmerischen Fähigkeiten, den Erfolgsaussichten Ihres Geschäftsmodells sowie der Plausibilität Ihrer Finanzzahlen.

Die AKB setzt bei der Beurteilung Ihrer Finanzierungsanfrage auf Objektivität. Aus diesem Grund wird Ihre Finanzierungsanfrage vor einer Zusage von zwei voneinander unabhängigen Instanzen überprüft und beurteilt.

Überlegen Sie sich, wer die Empfängerin, der Empfänger Ihres Businessplans ist und gestalten Sie den Aufbau dementsprechend. Sie unterstützen dadurch den Entscheidungsprozess.

Die Analyse der AKB basiert auf dem Verständnis Ihres Geschäftsmodells. Beachten Sie diesbezüglich das Kapitel «Die Entwicklung des Geschäftsmodells» in dieser Broschüre. Verlässliche und nachvollziehbare Finanzkennzahlen bilden die Grundlage für die Beurteilung der maximalen Verschuldungshöhe Ihres Unternehmens und einer Finanzierung durch die AKB.

Mehr Informationen zum Thema Businessplan, praktische Vorlagen und Hilfsmittel zum Herunterladen sowie eine Dokumentvorlage für Ihr Geschäftsmodell und Ihren Businessplan finden Sie auf: **businessplan-portal.ch** Oder bestellen Sie das Fach- und Lehrbuch, auf welchem die vorliegende Broschüre basiert, beim Verlag SKV **verlagskv.ch** oder in Ihrer Buchhandlung.

Der Businessplan
Von der Idee über das Geschäftsmodell zum Businessplan

Franco Dorizzi, 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.

Mehr Informationen zum Thema Finanzierung und praktische Hilfsmittel zur Finanzplanung finden Sie auf **akb.ch**

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

Marion Harper

Glossar

Benchmarking
Sich an anderen oder an der Marktführerin, am Marktführer messen bzw. sich mit ihnen vergleichen.

Bonität
Bezeichnet die Kreditwürdigkeit (Wille der Kreditnehmerin, des Kreditnehmers, den Kredit zurückzuzahlen) sowie die Kreditfähigkeit (finanzielle Möglichkeiten einer Kreditnehmerin, eines Kreditnehmers), d. h. die finanzielle Reputation eines Unternehmens oder einer Person.

Break-even-Point
Zeitpunkt, zu welchem die Gewinnschwelle überschritten wird. Bei neu gegründeten Unternehmen entspricht der Break-even-Point dem Zeitpunkt, ab dem ein positiver Cashflow erwirtschaftet wird.

Investitionen
Als Investition gelten alle Ausgaben, die in der Bilanz als Vermögen aufgeführt werden können wie z. B. Maschinen, Bürogebäude.

Marketing
Unter Marketing versteht man alle Massnahmen einer Unternehmung, die darauf ausgerichtet sind, den Umsatz zu fördern.

Markt
Der Markt ist der Ort, an dem Waren gehandelt oder getauscht werden bzw. das geregelte Zusammenführen von Angebot und Nachfrage von Waren, Dienstleistungen und Rechten.

Organisation
Die Organisation eines Unternehmens ist die Strukturierung des Geschäftssystems in die Ablauforganisation und die Aufbauorganisation.

Rating
Ein Rating *(englisch für Bewertung oder Einschätzung)* ist eine Einschätzung der Zahlungsfähigkeit einer Schuldnerin, eines Schuldners. Häufig werden die Ratings durch eigens hierauf spezialisierte Ratingagenturen in Form von Ratingcodes vergeben. Im Bankwesen erfolgt die Einordnung der Schuldnerqualität nach bankeigenen Kriterien *(«internes Rating»)* oder wird von international tätigen Ratingagenturen wie Moody's oder Standard & Poor's *(«externes Rating»)* vorgenommen.

Vision
Vorstellung von der Zukunft. Eine Vision einer Unternehmung soll konkret, klar und herausfordernd sein und die Mitarbeitenden motivieren bzw. die Mitarbeitenden sollen sich mit dem geplanten Vorhaben identifizieren.

Autoren

Pascal O. Stocker

eidg. dipl. Betriebsökonom FH,
MAS Corporate Finance

Geschäftsführender Inhaber der Stocker Unternehmensentwicklung AG **www.stocker.pro**. Als Vertrauter, Verwaltungsrat, Coach und Sparrings-partner unterstützt er tatkräftig Unternehmer*innen, Unternehmerfamilien und Führungskräfte. Seine Spezialgebiete sind die Entwicklung von erfolgsträchtigen Geschäftsmodellen, Strategien und Businessplänen sowie die Nachfolge-regelungen von KMU-, Gewerbe- und Familienbetrieben. Zuvor besetzte Pascal O. Stocker Führungspositionen im Verkauf, Marketing sowie in der Unternehmens-entwicklung in der Konsumgüter- und Reiseindustrie. Er war Inhaber einer Schule für Unternehmer und Führungskräfte sowie Gründer/Mitgründer von mehreren Unternehmen. Als Trainer und Dozent unterrichtet er an verschiedenen Hoch- und Fachschulen die Themen Unter-nehmensführung 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

Managing Director bei einer Schweizer Grossbank. 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

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

Boemle M., Unternehmungsfinanzierung

Domayer Ernst et al., Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp

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

Drucker Peter F., Sinnvoll wirtschaften

Drucker Peter F., Was ist Management?

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

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

Hubacher E., Der Sprung in die Selbstständigkeit

Kägi M., Kompass Innovationsmanagement – Orientierung im Gebirge der modernen Methoden

Kotler P. und Bliemel F., Marketing-Management

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

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

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

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

Oetinger B., Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch

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

Ries E., The Startup Way

Steiger Th. und Lippmann E., Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte

Stutely R., Der professionelle Businessplan

Winiströfer N., Ich mache viel selbstständig

5001	**Aarau**	Tel. 062 835 77 77
5401	**Baden**	Tel. 056 556 66 01
5242	**Birr-Lupfig**	Tel. 056 464 20 80
5620	**Bremgarten**	Tel. 056 648 28 88
4805	**Brittnau**	Tel. 062 745 88 44
5200	**Brugg**	Tel. 056 448 95 95
5312	**Döttingen**	Tel. 056 268 61 11
5442	**Fislisbach**	Tel. 056 204 22 00
5070	**Frick**	Tel. 062 871 68 78
5722	**Gränichen**	Tel. 062 855 50 80
5080	**Laufenburg**	Tel. 062 874 42 62
5600	**Lenzburg**	Tel. 062 888 50 60
4312	**Magden**	Tel. 061 843 73 00
5507	**Mellingen**	Tel. 056 491 90 00
4313	**Möhlin**	Tel. 061 853 73 00
5630	**Muri**	Tel. 056 675 80 80
8965	**Mutschellen**	Tel. 056 648 24 24
5415	**Nussbaumen**	Tel. 056 296 20 20
5036	**Oberentfelden**	Tel. 062 738 33 33
4665	**Oftringen**	Tel. 062 553 55 89
4600	**Olten**	Tel. 062 207 99 99
5734	**Reinach**	Tel. 062 765 80 50
4310	**Rheinfelden**	Tel. 061 836 31 31
4852	**Rothrist**	Tel. 062 785 60 85
5707	**Seengen**	Tel. 062 767 90 80
5643	**Sins**	Tel. 041 789 71 11
8957	**Spreitenbach**	Tel. 056 555 70 55
5034	**Suhr**	Tel. 062 842 89 89
5430	**Wettingen**	Tel. 056 437 33 33
5103	**Wildegg**	Tel. 062 893 36 36
5610	**Wohlen**	Tel. 056 619 95 11
4800	**Zofingen**	Tel. 062 745 81 11

Stand Januar 2025. Änderungen sind jederzeit möglich.