

- a) **Marktstudie:** gibt es einen Markt (Marktvolumen und Potenzial)? Kundenverhalten, gibt es Veränderungen, was gibt es schon für Formen, was sind gute Standorte wo in der Region, in den Nachbarstädten, gibt es weitere Möglichkeiten / Abnehmer
- b) **wie macht es die Konkurrenz:** Die wichtigsten Themen für die Stärken- und Schwächenanalyse der Mitbewerber sind deren Leistungen, das Pricing, die Kommunikation, die Distribution und die Infrastruktur: Konzentration auf wenige Mitbewerber (meistens reichen die wichtigsten 2 bis 3 Mitbewerber): Gibt es Ketten? Wie sind diese organisiert, wie liefern sie, was bieten sie an, wie entsorgen sie? Wie positioniert sich die Konkurrenz am Markt (Orte, Lokalitäten, dann Auftritt, Werbung (wo: Fernsehen, Radio, Zeitungen, Plakate, Strassen-Hinweisschilder) und wie: Parkplatzmöglichkeit, günstiges Angebot, gesundes Angebot, Familientauglich, schnell, internationale Auswahl, wo hat sie Erfolg, wo nicht?
- c) **Studie Ort:** kann man überall, was sind die behördlichen Auflagen: Baugesuch? Bedingungen: Strom, Wasser, Abwasser, Lüftung, etc.)? wo gibt es Lokale zu mieten (Karte)? Was bieten diese, Transport möglich / Anlieferung wie? Gibt es ausgebildetes Personal, will man es selber ausbilden? Zu welchen Bedingungen? Was kostet das Personal? Was kosten die Lokalitäten? was kostet das Material? Der Putzservice? Die Guards? Was die Halbfabrikate? Was kann man verlangen? Was fehlt? Wo gibt es Lücken (Ort, Angebot)? Gibt es zuviel, Massierungen? Sind die bestehenden Betrieb ausgelastet, wann, wann zuwenig: allgemein: Chancen und Risiken – bzw. (eigene) Stärken und Schwächen "Was können wir wesentlich besser als die Mitbewerber?" oder "Wo sind wir einzigartig im Markt in diesem wertschöpfenden Prozess?"
- d) **Studie Infrastruktur:** wo kann man Einrichtungen kaufen? Wo Werkzeug? Was selber machen, was outsourcen / leasen? Wie Entsorgung?
- e) **Wie will man vorgehen:** Etappen? In eigenen Lokalen? Was sind die Prioritäten (was will man eigentlich in erster Linie: Arbeitsplätze schaffen? Gewinn maximieren? Investitionen tätigen? Diversifizieren? Vorsichtig beginnen (Pilotprojekt in eigenen Lokalitäten)? Wie viel Risikobereitschaft? was für Formen will man: wie ist der Kundenteil ausgestattet?
- f) **Kosten / Betreiber:** Wer führt diese Sparte, Business-Plan, wo kommt die Finanzierung her? Wie rentabel muss es sein, ab wann? Will man es selber betreiben (Direktor, Verantwortliche – sind sie da? Muss / will man sie suchen? Wann? Wie?) – bzw. eine/mehrere Firmen einspannen? Outsourcen?

Sind diese Studien (als Teil des Businessplanes) gemacht, analysiert,

dann braucht es ein Geschäftsmodell: Geldflüsse (Kunden zu Unternehmer), Leistungs und Nutzenflüsse (Unternehmer zu Kunden) und eine Strategie: Weshalb soll der Kunde gerade bei uns kaufen (und nicht bei der Konkurrenz?) – besser oder anders sein als die Konkurrenz!

Wenn die Positionen der Entscheidungsträger klar sind sowie die Entscheidungen getroffen, dann müssen flogende Massnahmen implementiert werden; es muss/müssen

- a) die Finanzierung gesichert werden (mit Berücksichtigung der Etappierung, des (geplanten) Wachstums oder eines (eventuellen) Exits
- b) eine Organisation aufgebaut werden (Verwaltung, Einkauf, Produktion, Verkauf, Abrechnung, Administration, Personal, etc.)
- c) Infrastruktur organisiert werden (ev. Einrichtungen für die Produktion der Halbfabrikate, Lager (auch Kühler); Einrichtungen Personalseite und Lieferdienste, Putzmittel, etc. Einrichtungen Kundenseite, Betriebsutensilien, Entsorgung
- d) Lokale (Lagern, Produzieren, Verkaufen, Lieferwagen-Parkplätze) müssen eruiert werden, gemietet und umgebaut (Auflagen, Baugesuche? Interdisziplinäre Teams nötig: Architekt, Innenarchitekt, Planer, E, HLK, Brandschutz, etc.) und eingerichtet werden (oder ganz neu zu bauen)

- e) Personal gesucht, eingestellt, geschult werden (das Kernteam mit der relevanten Geschäftserfahrung wird vorausgesetzt)
- f) Promotion gemacht werden (Kommunikation, Werbung; sichtbare Positionierung am Markt)
- g) die Lokale betrieben werden (Einkauf, Verkauf, inkl. Verwaltung)

Zur Marktforschung:

Es ist es unentbehrlich, das Angebot des Unternehmens auf die Kundenwünsche auszurichten und sich darüber hinaus sichtbar am Markt zu positionieren.

Die entsprechende Datenbasis hierfür liefert die **Marktforschung**, die damit von der Entwicklung des **Businessplanes** an ein entscheidendes betriebswirtschaftliches Instrument darstellt.

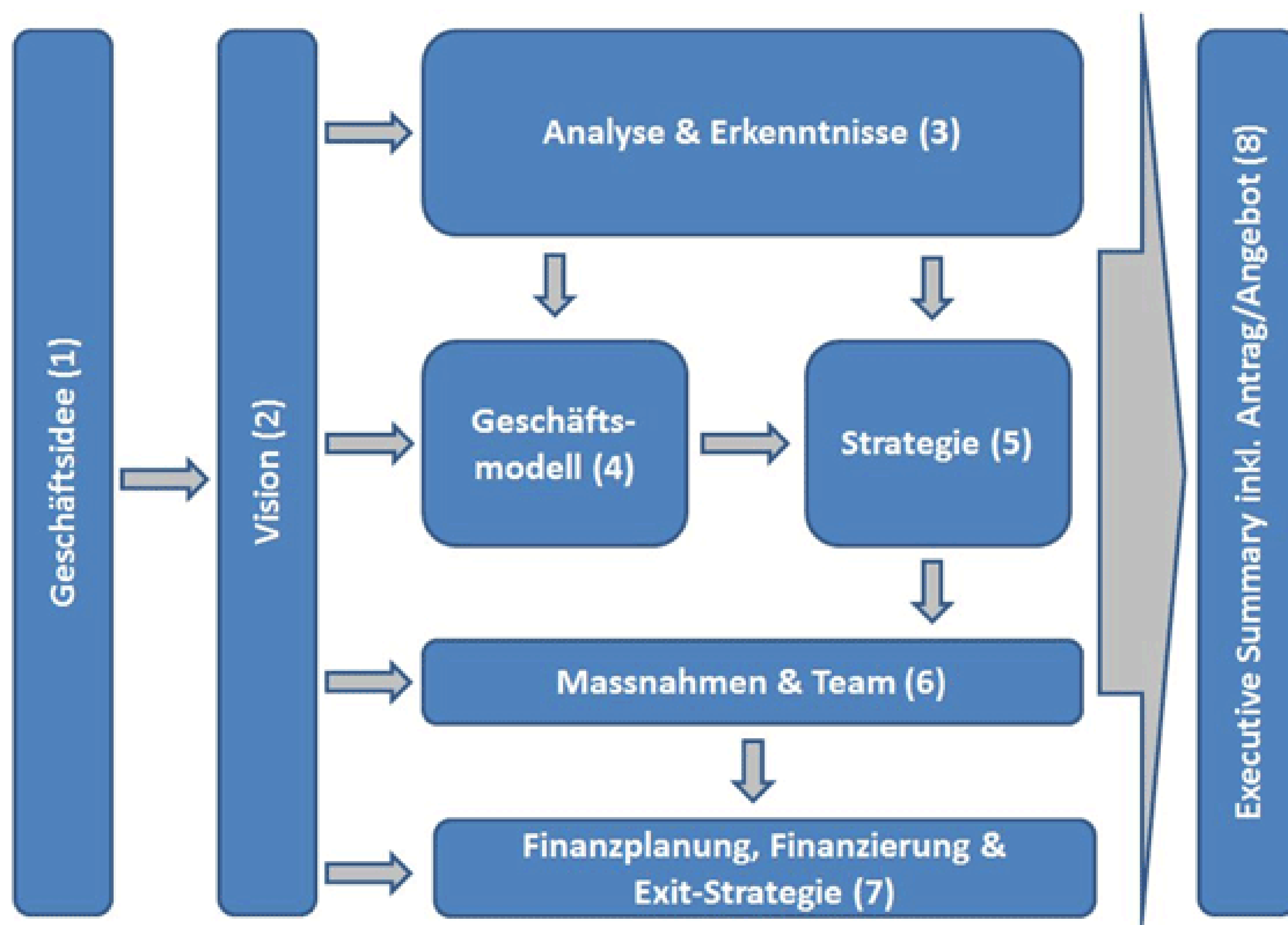
Die Marktforschung stellt auch Entscheidungsgrundlagen für zahlreiche weitere Unternehmensbereiche dar. So lassen sich aufgrund der ermittelten Erkenntnisse nicht nur geeignete Werbe- und Kommunikationsstrategien erarbeiten, sondern auch wesentliche Entscheidungen hinsichtlich des Produktionsprogrammes oder der Beschaffung treffen. Die entsprechenden Daten werden im Rahmen einer empirischen Erhebung mittels der Methoden der empirischen Sozialforschung ermittelt und analysiert. Zu den sekundären Methoden der Marktforschung gehört die Auswertung von bereits anderweitig erhobenen Daten. Die Entwicklung der Umsatzzahlen, Reklamations- und Beschwerdezahlen, aber auch statistische Jahrbücher oder Geschäftsberichte der Konkurrenz liefern wertvolle Hinweise zur eigenen Unternehmensausrichtung.

Während grosse Unternehmen zumeist über eigene Marktforschungsabteilungen verfügen, greifen kleinere Wirtschaftsbetriebe auf die Dienste hierauf spezialisierter Anbieter zurück, die mit ihrer methodischen Erfahrung und der bereits vorhandenen Ausstattung wesentlich schneller und sicherer die entsprechenden Daten erheben können. Aufgrund der hohen Bedeutung, der der Marktforschung für den Erfolg eines Unternehmens zukommt, verzeichnen Marktforschungsinstitute weltweit Umsätze in Milliardenhöhe.

Zum Businessplan:

Die Zukunft ist verantwortungsbewusst zu planen. Dazu dient ein Businessplan als Planungs-Instrument. Erfahrene Unternehmer, Bankberater, Investoren und Berater sind sich einig, dass ein Businessplan entwickelt werden sollte, bevor ein Projekt gestartet oder eine Firma gegründet wird. Der Businessplan ist ein schriftliches Dokument, das ein *unternehmerisches Vorhaben* basierend auf einer Geschäftsidee beschreibt. Ein Businessplan ist oft die *zentrale Diskussionsgrundlage* von Firmengründern oder Projektverantwortlichen. Der Einsatz von solchen Geschäftsplänen ist weitreichend: Neugründungen, Nachfolgeregelungen, Firmenverkäufen, Firmen-Neuausrichtungen, Fusionen, Kooperationen, Akquisition von Key Accounts, Produkteinführungen, Expansionsschritten, Kapitalerhöhungen, Börsengängen, Beantragung von Fördermittel, Teilnahme an Businessplan-Wettbewerben, Investitionsentscheidungen, Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern etc. Die zahlreichen Beispiele zeigen, dass der Businessplan heute mehr denn je ein zentrales Instrument unternehmerisch denkender und agiler Personen ist. Der Businessplan ist somit ein Dokument,

- das in der *Planungsphase* Ausgangslage, Strategie und deren Umsetzung der Strategie strukturiert und nachvollziehbar erläutert.
- das in der *Umsetzungsphase* als «Richtschnur» für die unternehmerische Tätigkeit dient und das konkrete Vorgehen beschreibt.
- *Realisierbarkeit* bietet.
- das *Stärken und Chancen* eines Vorhabens heraus streicht und auf *Schwächen und Risiken* hinweist und Klarheit über die Erfolgchancen schafft.



1), 2) Geschäftsidee und Vision: Zielgruppe inkl. deren Bedürfnisse, Bedürfnisbefriedigung und Kundennutzen, Finanzierbarkeit, technische und logistische Umsetzbarkeit, Konkurrenzsituation in den angestrebten Märkten, Marktvolumen und –potentiale, Persönlichkeit und relevante Kompetenzen bzw. Geschäftserfahrung des Kernteams.

Was ist die Einzigartigkeit des (neuen) Angebots – wie hebt es sich ab? Wann hat das neue Marktangebot welchen Stellenwert (Grösse, Relevanz: wohin will man!). Das Angebot muss regelmässig überdacht und den sich verändernden Rahmenbedingungen und Trends angepasst werden!

3) Marktanalyse: Schaffen von Entscheidungsgrundlagen für die strategische Planung (externe Chancen und Gefahren eruieren und daraus interne Stärken und Schwächen ableiten). Je komplexer und risikoreicher ein Projekt ist, desto fundierter muss die Analyse durchgeführt werden. In einer Analyse werden *nicht* Entscheidungen getroffen, sondern die *Basis für Entscheidungen* geschaffen. Die Erfahrung zeigt, dass ohne Analyse selten gute Entscheide getroffen werden, weil die *relevanten Faktoren* nicht erkannt werden. Auch hier gilt der allgemeine Grundsatz: "Sag mir, wie du ein Projekt beginnst, und ich sage dir, wie es endet."

4) Das Geschäftsmodell ist der zentrale *Funktionsmechanismus des Vorhabens*. Hierbei muss klar werden: "*Wie kommt das Geld aus der Kundenhose in die Tasche des Unternehmens*". Das Ziel zum Geschäftsmodell ist erreicht, wenn die *Beziehung zu den verschiedenen Marktpartnern* und die *Leistungs-, Nutzen- und Geldflüsse* abgebildet sind. Auf den Punkt gebracht sollten folgende Fragen mit einem Geschäftsmodell beantwortet werden können: "*Wer bezahlt wofür wie viel und warum.*" Ein gutes Geschäftsmodell ist von *existenzieller Bedeutung*.

5) Strategie: Aufzeigen der *Voraussetzungen*, die es dem Unternehmen erlaubt, im *Vergleich zu den Mitbewerbern* langfristig *überdurchschnittliche* Ergebnisse zu erzielen (durch *Differenzierung* und *Profilierung*). Wo sind wir besser, schneller und günstiger als die Konkurrenz? Welches sind die wichtigsten *Zielkunden* und *Marktpartner*, sowie die wichtigsten *Angebote* und *Zielmärkte*. Welches sind die Umsätze (Menge x Preis) und *Wachstumsschritte* für die erfolgreiche Zukunftsgestaltung.

6) Massnahmen: Planen des *Budgets* für die einzelnen Planjahre. Wichtige *Meilensteine* für die Strategie-Umsetzung fixieren und *Sofortmassnahmen* planen.

7) Finanzierung: Mittelbeschaffung in Bezug zu den geplanten Wachstumsschritten; Exit Strategie. Das *Rechnungswesens* ist ein sehr *wichtiges Planungs-, Führungs- und Kontrollinstrument* für jede Unternehmung.

8) Summary:

- Welches ist das aktuelle oder künftige Kundenbedürfnis?
- Wie entwickelt sich die Marktumgebung der geplanten Leistungserbringung?
- Wie wird das Kundenbedürfnis befriedigt und gegenüber von Mitbewerbern abgegrenzt?
- Wer gehört zum Team (Gründer, Geschäftsleitung, Mitarbeiter) und was zeichnet die Personen für dieses Projekt aus?
- Welches sind die wichtigsten Schritte (Milestones) und welche Wachstumsziele werden erfolgt?
- Wie sieht die finanzielle Situation und Planung aus?
- Welche Anträge werden an den Adressaten des Businessplanes gestellt?

Der Businessplan dient also als

- *Orientierungshilfe* für die Projektverantwortlichen
 - hilft, die *Geschäftsidee* systematisch zu durchdenken (Chefsache)
 - zeigt *Wissenslücken* auf und hilft, diese effizient und strukturiert zu füllen
 - dient als zentrales internes *Kommunikationsinstrument* zwischen den verschiedenen Partnern und Mitarbeiter
 - gibt einen Überblick über die *benötigten Ressourcen* und deckt dadurch Lücken auf
 - zwingt zum Entscheiden und damit zur Fokussierung
- Informationsfunktion für Externe:
 - Sicherstellung der *Finanzierungen* (z. B. Banken, Business Angels, Venture Capitalists)
 - Begeisterung von *Jury-Mitglieder* (z. B. venture kick, Businessplan-Wettbewerbe) und überzeugen von *Kooperationspartner*
 - *Behördengänge* (Bewilligungen, Wirtschaftsförderungen etc.)