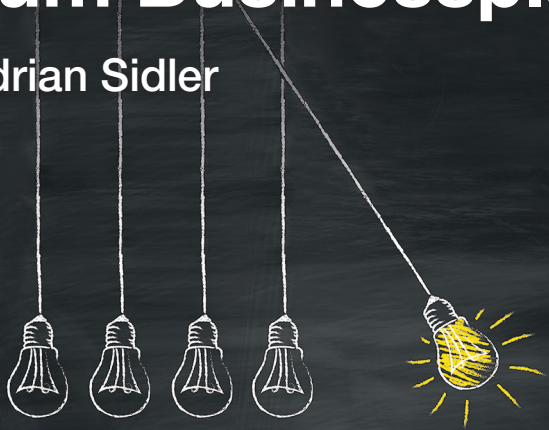
LANDfreund KOMPAKT

# In sechs Schritten zum Businessplan

Adrian Sidler



## Ein Ratgeber für die Landwirtschaft

Mit freundlicher Unterstützung von strickhof

Erfolgreiche Landwirte vertrauen auf unsere Fachzeitschriften!
Aktuelle Informationen. Unabhängig. Fachlich. Geprüft.
Das garantiert unsere Fachredaktion. Monat für Monat.

LANDfreund
DAS SCHWEIZER AGRARMAGAZIN

top agrar
Mehr Landwirtschaft!

profi
DAS BLATT FÜR PROFESSIONELLE AGRARTECHNIK

Stark
Passion Landtechnik

# Innovation ist kein Selbstgänger

› Landwirtschaftliche Betriebe stehen vor grossen Herausforderungen aus wirtschaftlicher, ökologischer und menschlicher Sicht. Dieser Ratgeber soll Sie bei den ersten Überlegungen für das Aufstellen eines Businessplanes unterstützen. Dieser ist ein ideales Kommunikationsmittel und wird eine relevante Entscheidungshilfe für Ihre persönliche und unternehmerische Strategie oder Geschäftsidee sein. Dabei ist es wichtig, sich zuerst einen Überblick über die Istsituation, Ihre Kernkompetenzen und Ihre Zielsetzung zu verschaffen:

Foto: Kirsten Müller

**Adrian Sidler, Leiter Projekt Innovativi Puure, Kanton Zürich**

1. **Warum gibt es Ihr Unternehmen?**
2. **Was sind Ihre Ziele?**
3. **Mit wem wollen Sie diese erreichen?**

Sie erarbeiten ein erstes Konzept nach den Vorgaben des Sechser-Modells. Halten Sie die Reihenfolge der auf den folgenden Seiten beschriebenen Arbeitsschritte ein.

**Impressum**
Verlagsbeilage zum LANDfreund 11/2018
**Redaktion**
Redaktion Landfreund
Bernstrasse 101
CH-3052 Zollikofen
Telefon: 031 915 00 10

**Verlag**
Landwirtschaftsverlag GmbH
48084 Münster
**Titelbild:** Coloures-Pic – Fotolia.com
**Grafiken:** Claudia Reimann
**Redaktion:** Kirsten Müller
**Layout:** Claudia Reimann

© LANDfreund Dieses Booklet ist einschliesslich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt und darf nicht anderweitig vervielfältigt werden.

# Inhalt


**3** Vorwort

**4** Inhalt

**5** In sechs Schritten zum Erfolg

**6** Welcher Typ Mensch sind Sie?

**8** Produktanalyse

**10** Strategie festlegen

**12** Ein Marketingkonzept muss her

**14** Rentiert das?

**16** Kommunikation ist alles

**18** Was ist Innovation?

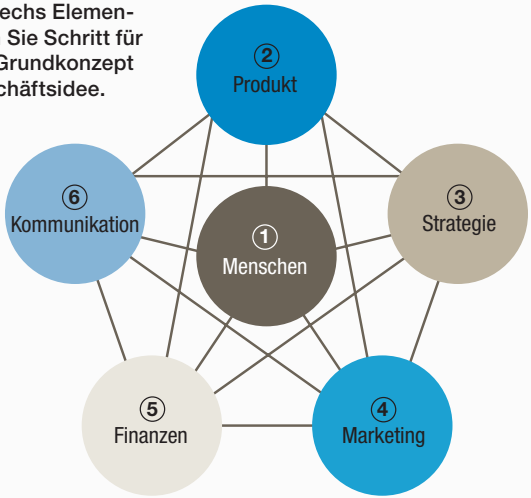
# In sechs Schritten zum Erfolg

## Vorgehen Businessplan

Herzstück für Ihr Geschäftsmodell ist eine Excel-Datei. Mit dieser arbeiten Sie fortlaufend. So entwickeln Sie Ihren eigenen Fahrplan, um Ihre Vision umzusetzen. Gleichzeitig prüfen Sie damit kritisch, ob sie sich überhaupt umsetzen lässt. Dieser Plan ist Ihre Entscheidungsgrundlage.

1. Laden Sie die Excel-Datei unter www.innovativipuure.ch auf Ihren PC. http://www.innovativipuure.ch/Shortlink
2. Geben Sie Ihrer Geschäftsidee einen Namen.
3. Erarbeiten Sie einen detaillierten Businessplan.

**Mit diesen sechs Elementen erstellen Sie Schritt für Schritt das Grundkonzept für Ihre Geschäftsidee.**




A. Sidler, Strickhof

# 1 Menschen

Eine sehr hohe Bedeutung für ein erfolgreiches Unternehmen kommt den Menschen zu. Finden Sie zuerst heraus:

1. Wer sind Sie? Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen? Dabei hilft Ihnen die Einteilung nach Typen. Eine Checkliste dazu finden Sie im Leitfaden Businessplan auf: http://www.innovativipuure.ch/Shortlink
2. Analysieren Sie zudem, aus welchen Typen Ihr Team besteht.
3. Klären Sie dann, zu wem welche Aufgabe und Rolle im Team passt. So erreichen Sie das Optimum für Ihr Unternehmen und steigern die Motivation im Team.

**Finden Sie heraus, welcher Typ Mensch Sie sind**

E-Typen = Enthusiasten. Sie sind extrovertiert, menschenorientiert, verbreiten Begeisterung, neigen zur Verzettelung, sind teamfähig und kommunikativ.

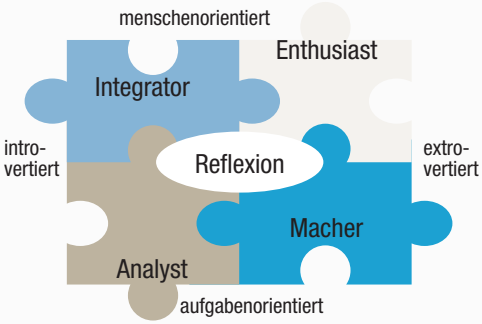
I-Typen = Integratoren. Sie sind introvertiert, menschenorientiert, halten sich an einmal festgelegte Arbeitsabläufe, sind loyal und geduldig.

A-Typen = Analysten. Sie sind introvertiert, aufgabenorientiert, konzentrieren sich auf Details, sind qualitätsbewusst und streben nach Perfektion.

M-Typen = Macher. Sie sind extrovertiert, aufgabenorientiert, durchsetzungsfähig, entscheidungsfreudig und suchen Herausforderungen.

**Sind Sie eher menschen- oder aufgabenorientiert?**

Fotos: Nadine Maier (2), Kirsten Müller




A. Sidler, Strickhof

**Unternehmer sollten über umfangreiche Sozialkompetenzen verfügen.**

## Beachten Sie:

- Eigenschaften wie Selbstbewusstsein, Visionskraft, Aufgeschlossenheit und Reife sollten Unternehmer mitbringen.
- Der Erfolg ist vom Engagement des Teams stark abhängig. Deshalb sollten Sie sowohl Ihre eigenen Stärken, Schwächen und Fähigkeiten kennen als auch die Ihrer Mitstreiter.
- Verteilen Sie danach die anstehenden Aufgaben. So erreichen Sie den grösstmöglichen Nutzen für Ihr Unternehmen.
- Auch Privatleben ist wichtig. Planen Sie Zeit mit Ihrer Familie und Ihren Hobbys fest ein.

# 2 Produkt

Jedes Unternehmen bringt ein Produkt oder eine Dienstleistung hervor. Analysieren Sie den Markt und das Potenzial für Ihre Idee genau. Das ist das A und O für eine erfolgreiche Umsetzung und Finanzierung.

Foto: Kirsten Müller

**Ist Ihr Produkt attraktiv genug? Liegen Sie damit im Trend? Wer sind Ihre direkten Mitbewerber? Dies sind nur einige Fragen, die Sie bei einer Konkurrenzanalyse im Blick haben müssen.**

## Was ist an Ihrem Produkt/ Ihrer Dienstleistung das Besondere?

Schildern Sie das Besondere an Ihrem Produkt bzw. an Ihrer Dienstleistung (Alleinstellungsmerkmal). Sortieren und bewerten Sie die Merkmale von 1 bis 10 (10 = sehr wichtig).

## Beschreiben Sie Ihre Wertschöpfungskette und den Zugewinn

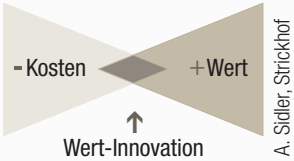
Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung liegt nicht nur beim eigentlichen Produkt oder bei der Dienstleistung, sondern setzt sich im Einzelfall aus sehr vielen verschiedenen Komponenten zusammen, die in den einzelnen Wertschöpfungsstufen entstehen. Analysieren Sie die Produktionsabschnitte, um Ihr Geschäftsmodell zu optimieren. Es kann beispielsweise Sinn machen, einzelne Produktionsabschnitte auszulagern.

## Bringt Ihr Business einen Mehrwert oder/und eine Kostenreduzierung?

Ihre Innovation bzw. Investition der Idee verfolgt zwei Ziele:

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

Effekt: Sie erkennen früh nutzlose Schritte innerhalb Ihrer Wertschöpfungskette und können schnell eingreifen. Somit steigern Sie den Wert Ihrer Innovation (siehe Darstellung).



# 3 Strategie

Nun geht es darum, konkrete Ziele Ihrer Idee zu benennen. Daraus entwickeln Sie Ihre individuelle Strategie.

Folgende Fragen stehen im Fokus:

- Was sind die wichtigsten Kennzahlen zum Unternehmen, z. B. Betriebszweige, Tierzahlen, Einkommen, Stundenlöhne, Familiensituation?
- Was sind Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren?
- Was ist Ihre Vision?/Welche Ziele leiten Sie von Ihrer Vision ab?
- Welches sind die strategischen Aktivitäten im Unternehmen? Wählen Sie die fünf wichtigsten Punkte aus, die für das Unternehmen wirklich wichtig sind.

Grundlage hierfür bildet die sogenannte SWOT-Analyse: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Sie ermöglicht die strategische Planung, in der Sie die unternehmerischen Werte, Ihre Vision sowie die strategischen Aktivitäten bewerten. Eine genaue Erklärung finden Sie hier: http://www.innovativipure.ch/Shortlink

**Die Betriebsanalyse**

richtet den Blick nach innen. Sie beantwortet die Frage, welche Schwächen (W) und Stärken (S) aktuell auf Ihrem Hof bestehen. Strukturiert sollten Sie für sich folgende Punkte klären:

- Stärken und Schwächen von Kunden, Partnern und Mitarbeitern,
- finanzielle Resultate,
- technologisches Know-how,
- Betriebsführung,
- Qualität der Mitarbeiter,
- Marketing, Produktion, Einkauf.

**Die Marktumfeldanalyse:**

Nutzen Sie die Chancen, damit Ihr Hof langfristig be-

stehen kann. Hingegen können verschiedene Faktoren den Betrieb in finanzielle Nöte bringen. Klären Sie deshalb:

- Welche neuen Geschäftsmöglichkeiten stehen offen?
- Welche Hindernisse könnten auftreten?
- Welche Trends zeichnen sich ab?
- Wie verhält sich die Konkurrenz?
- Ändern gesetzliche Rahmenbedingungen?
- Sind Bauanträge zu stellen bzw. behördliche Genehmigungen einzuholen?

**Fazit:**

Aus den möglichen strategischen Aktivitäten wählen Sie Ihre Methode. Diese werden Sie auf Ihrem Betrieb bzw. in Ihrem Business in den nächsten Jahren umsetzen.

**Betriebsanalyse nach dem SWOT-Modell**

| Umfeld › Betrieb | **Chancen O** Auflistung der Marktpotenziale | **Risiken T** Auflistung der Marktdrohungen |
|---|---|---|
| **Stärken S** Auflistung der Wettbewerbsvorteile | **SO-Strategie** (mit vorhandenen Stärken Marktchancen nutzen) | **ST-Strategie** (Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen) |
| | Strategische Aktivität: forcieren | Strategische Aktivität: aufholen |
| **Schwächen W** Auflistung der Wettbewerbsnachteile | **WO-Strategie** (Stärken anwenden, um Risiken abzuwenden) | **WT-Strategie** (Schwächen abbauen, um Risiken zu entgehen) |
| | Strategische Aktivität: absichern | Strategische Aktivität: meiden |

A. Sidler, Strickhof

**Wo liegen aktuell in Ihrem Unternehmen die Stärken und Schwächen? Wo liegen die Chancen und Gefahren?**

# 4 Marketing

Die Aufgabe des Marketings ist es, Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen und Umsatz zu generieren. Es umfasst alles, was den Absatz fördert.

## Marketingkonzept

Erarbeiten Sie Ihr Marketingkonzept. Analysieren Sie detailliert Ihre Kundengruppe. Stellen Sie Ihre Kunden und deren Bedürfnisse ins Zentrum Ihrer Überlegungen: Welche Eigenschaften muss Ihre Marktleistung umfassen? Bietet Ihr Produkt in Sachen Design, Verpackung eine marktgerechte Lösung? Heben Sie sich von der Konkurrenz ab? Welchen Preis sind Ihre Kunden bereit zu zahlen? Welche Kommunikationskanäle eignen sich am besten, um Konsumenten zu gewinnen? (Erstkontakt, Vertrieb, Verkauf)

## Kommunikationsmodell

Mit welchen Mitteln und über welche Kanäle erfahren die Kunden von Ihrem Produkt? Stehen Sie regelmässig im aktiven Dialog mit Ihren bestehenden und potenziellen Kunden (Stichwort Kundenbindung)?

## Zielformulierung

Ihr Plan geht nun in die entscheidende Phase. Formulieren Sie Ihre Ziele kurz und knapp. Die SMART-Methode (Specific Measurable Accepted Realistic Timely) ist dafür ein bewährtes Mittel. Das Ausfüllen sollten Sie nach dem SMART-Ansatz durchführen. Nebenstehende Übersicht hilft Ihnen, konzeptionell vorzugehen.

Foto: Kirsten Müller

**Landwirte können die Besonderheiten Ihrer Region geschickt zum Marketing nutzen, zum Beispiel Stadtnähe oder Ferienregion.**

Jetzt sind Sie dran. Nehmen Sie ein Blatt Papier und schreiben Sie Ihr Ziel mithilfe der SMART-Methode auf. Damit schaffen Sie es, sich ein genaues Bild des gewünschten Ergebnisses zu machen.

| | |
|---|---|
| **S**pezifisch | Ziele sollen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich). |
| **M**essbar | Ziele sollen messbar sein (Messbarkeitskriterien). |
| **A**usführbar | Ziele sollen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv) |
| **R**ealistisch | Ziele sollen möglich sein. |
| **T**erminierbar | Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein soll. |

A. Sidler, Strickhof

Fotos: Kirsten Müller

# 5 Finanzen

Ziel eines Unternehmens ist es, Produkte und Dienstleistungen mit Gewinn zu verkaufen. Dazu benötigt der Unternehmer Kapital. Die entscheidende Frage ist, in welcher Höhe? Tragen Sie in Ihre Excel-Tabelle die Zahlen ein. http://www.innovativipuure.ch/Shortlink

## Plan-Erfolgsrechnung

Die Plan-Erfolgsrechnung stellt Erträge und Aufwendungen eines bestimmten Zeitraumes in Relation. Überwiegen die Erträge, ist der Erfolg ein Gewinn, andernfalls ein Verlust.

- Starten Sie mit dem Eintrag der Erträge des jeweiligen Jahres. Diese setzen sich aus den einzelnen Ertragsarten aus Produkten bzw. Dienstleistungen, multipliziert mit den Preisen pro Einheit, zusammen.
- Tragen Sie anschliessend die detaillierten Kosten des jeweiligen Jahres ein: die direkten Kosten, den Personalaufwand, sonstigen Betriebsaufwand, Abschreibungen, Finanzaufwand und die Steuern.

Die Gewinnschwelle, auch Nutzenschwelle, ist der Punkt, an dem Ertrag und Kosten einer Produktion gleich hoch sind und somit weder Verlust noch Gewinn erwirtschaftet werden.

## Investitionsplan

Investitionen gelten als heikle, zentrale Entscheidungen im operativen Geschäft, da sie häufig eine langfristige strategische Bedeutung

**Wenn Sie investieren, muss am Ende ein Mehrwert stehen.**

haben. Problematisch ist der Zeitraum, bis Sie eine Investition realisieren.

Um Aussagen über die Investitionslage eines Unternehmens zu treffen, sind die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen zentral:

- Liquiditätsgrad,
- Return of Investment und
- Eigenkapitalrendite.

In Ihrem Plan sollten Sie relevante Kennzahlen, Ihre Mitarbeiter betreffend, ebenso berücksichtigen. Das sind:

- Reifegrad der Mitarbeiter,
- Umsatz pro Arbeitsstunde,
- Umsatz pro Mitarbeiter.

Weitere Aspekte sind:

- Gesetze,
- die technische Machbarkeit und
- Abhängigkeiten von anderen Bereichen.

## Praxisempfehlung

- Ein neues Business sollte nach zwei Jahren Gewinn abwerfen und einen fairen Stundenlohn erwirtschaften.
- Stellen Sie sowohl ein kurz- als auch langfristiges Finanzierungskonzept auf.
- Ermitteln Sie den Finanzierungsbedarf mithilfe der Plan-Bilanz, der Plan-Erfolgsrechnung und der Plan-Kapital–flussrechnung.
- Klären Sie Ihre Liquidität.

# 6 Kommunikation

Machen Sie Ihr Unternehmen fit mit einem cleveren Kommunikationsmodell. Denn Familienmitglieder, Mitarbeiter und Kunden verlangen eine individuelle Ansprache und sollten deshalb differenziert betrachtet werden.

**Welche Anspruchsgruppen sind relevant?**

Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Behörden, Verbände, Vereine (siehe auch Seite 6, Kapitel Menschen)

**Welches sind die Kommunikationsziele?**

- Die Menschen in der entsprechenden Anspruchsgruppe wissen, was auf sie mit dem neuen Businessplan und der Umsetzung zukommt, und verstehen die nötigen Veränderungen.
- Die Führung erkennt ihre neuen Herausforderungen und ist vertrauens- und somit glaubwürdig gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen.

**Wann erfolgen mögliche Veränderungen?**

Beschreiben Sie, welche Veränderungen wann erfolgen. Gegebenenfalls, welche Prozesse betroffen sind.

**Welches sind die möglichen Widerstände?**

Beschreiben Sie mögliche Widerstände oder Befürchtungen aufgrund von Veränderungen für die Anspruchsgruppen.

**Was sind Kernbotschaften für die Anspruchsgruppen?**

Welches sind Ihre Kernbotschaften für die Gruppen, damit Widerstände bestmöglich aus dem Raum geschafft werden?

## Wie sieht die To-do-Liste aus?

Wie ist Ihre Herangehensweise, Lösungen zu schaffen? Priorisieren Sie die anstehenden Aktivitäten. Legen Sie die Aufgaben fest. Definieren Sie die Resultate. Klären Sie die Verantwortlichkeiten. Fixieren Sie Termine. Kontrollieren Sie die Aufgaben und Resultate, und bleiben Sie dem SMART-Ansatz treu.

**Wie spreche ich den Konsumenten an? Welche Aspekte sind entscheidend? Ökologische Gesichtspunkte haben einen hohen Stellenwert bei Kunden.**

Foto: Kirsten Müller

# Was ist Innovation?

Innovation ist etwas Neues, das einen Nutzen für Landwirt und Bäuerin oder für Kunden bringt. Konkret: Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, um neue Ertragsquellen zu nutzen.

**Innovativi Puure®**

› Beispiele für Innovationstätigkeiten: „Di fair Milch“, Agrotourismus, Unternehmens-Organisation, Hofbeiz, Events, Direktvermarktung, Nebenerwerb, Beeren- und Obstanbau, Geschäftsmodelle entlang der Wertschöpfungskette etc.

Die Vision von „Innovativi Puure“ ist es, ...

1. die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Landwirte und Bäuerinnen zu stärken,
2. die Innovationstätigkeit und dadurch das Unternehmertum der Landwirte und Bäuerinnen zu fördern sowie
3. den Fokus auf nachhaltige Wertschöpfung unter Wettbewerb und Ressourcenknappheit zu legen.

A. Sidler, Strickhof

**Die Grundidee von „Innovativi Puure“**

## Ideen umsetzen mit System

| Motivieren | Planen | Starten | Realisieren | Gewinnen |
|---|---|---|---|---|
| • Infoanlässe<br>• Tagungen<br>• kostenlose Erstberatung | • Kurs<br>• Vision, Ziel und Strategie<br>• Business-plan erstellen | • Entwicklung innovativer Projekte mit Coaches<br>• koordinierte Fachberatung | • klare Konkretisierung und Umsetzungsplan<br>• erste Realisierung | • Projekte werden speziell ausgezeichnet und auch finanziell gefördert |

A. Sidler, Strickhof

Foto: Sébastien Ruttimann

**Innovative Ideen bedeuten, sich von der Konkurrenz abzuheben.**

*Innovativi* **Puure**®

strickhof

Kompetenzzentrum für Bildung und Dienstleistungen in Land- und Ernährungswirtschaft

# Strickhof Innovations-Tag

**Findet jedes Jahr im November im Forum von AgroVet-Strickhof in Lindau ZH statt.**

**Weitere Informationen www.innovativipuure.ch**

Strickhof
Adrian Sidler, Leiter Innovativi Puure
Telefon +41 58 105 98 42
www.strickhof.ch