

Leitfaden

# Businessplan für Innovativi Puure

von Adrian Sidler und Dr. Claude Gerwig



Zukunft  
Vision  
Idee  
Erfolg

Dieser Leitfaden wird laufend überarbeitet und den Bedürfnissen der Kursteilnehmer im Angebot von InnovativIPuure angepasst

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

# 1 Inhaltsverzeichnis

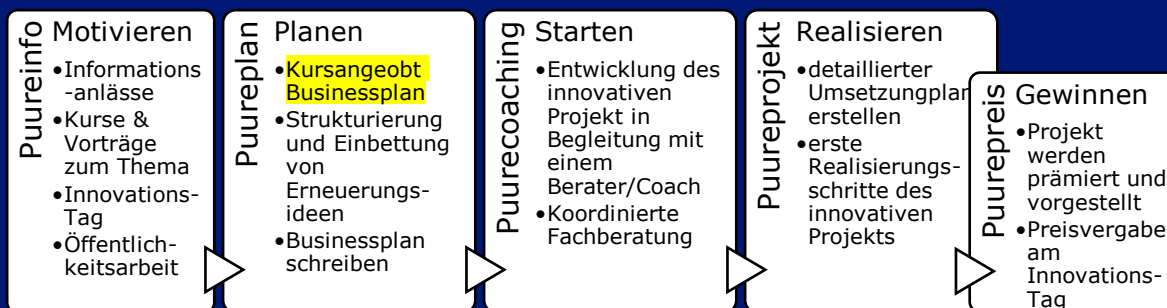
<b>1</b>	<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INNOVATIVI PUURE</b>	<b>4</b>
2.1	Orientierung des Angebots «Innovativi Puure»	4
2.2	Businessplan – Innovativi Puure	5
<b>3</b>	<b>BUSINESSPLAN</b>	<b>6</b>
3.1	Einführung	6
3.2	Fragen zu den Betrachtungsfeldern des BUSINESSPLAN	7
3.3	Sechs Betrachtungsfelder der Businessplan	8
<b>4</b>	<b>PRÄSENTATION</b>	<b>9</b>
4.1	Wo wenden wir unsere Präsentation an?	9
4.2	Eine Präsentation hat einen klaren Ablauf	9
4.3	Erfolgsfaktoren beim Präsentieren sind:	10
<b>5</b>	<b>BETRACHTUNGSFELD MENSCHEN</b>	<b>11</b>
5.1	Wer bist du?	11
5.2	Worin liegen deine Stärken und Schwächen?	12
5.3	Was ist deine individuelle Vision?	12
5.4	Welches sind deine Big Five (privat)?	12
5.5	Wer hat welche Aufgaben und Rollen im Team?	12
5.6	Welches die wichtigsten Anspruchsgruppen des Unternehmens?	13
5.7	Weitere wichtige Fragen?	13
<b>6</b>	<b>BETRACHTUNGSFELD PRODUKT</b>	<b>14</b>
6.1	Welche Produkte/ Dienstleistungen willst du herstellen bzw. verkaufen?	14
6.2	Was ist besonders an deinen Produkten/ Dienstleistungen?	14
6.3	In welcher Wertschöpfungskette bewegst Du Dich?	15
6.4	Wird mit Deiner Geschäftsidee einen Mehrwert erzielt oder werden die Bereitstellungskosten reduziert?	16
6.5	Weitere Fragen	16
<b>7</b>	<b>STRATEGIE</b>	<b>17</b>
7.1	Standortbestimmung	17
7.2	Was sind die wichtigsten Werte und Normen?	17
7.3	Welche Vision hast du für deine Veränderung?	17
7.4	Welche Ziele leitest du von der Vision ab?	17
7.5	SWOT-Analyse (Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)	18
7.6	Welches sind wichtigsten strategischen Aktivitäten?	18
<b>8</b>	<b>MARKETING</b>	<b>19</b>
8.1	Welche Kundengruppen werden angesprochen?	19
8.2	Wie präsentiert sich dein Markt?	19
8.3	Welche Distribution bzw. Logistik passt zum Unternehmen?	21
8.4	Wie sieht das Marketingkonzept aus?	21
8.5	Wie gestaltest du deine Kommunikation?	21
<b>9</b>	<b>FINANZEN</b>	<b>22</b>
9.2	Wie viel Kapital wird benötigt? - Kapitalbedarf	23
9.3	Woher kommt das Kapital? - Kapitalherkunft	23
9.4	Plan-Erfolgsrechnung?	22
9.5	Welches sind die wichtigsten Kennzahlen?	23
<b>10</b>	<b>KOMMUNIKATION</b>	<b>24</b>
10.1	Welche Kommunikationsziele verfolgen wir?	24
10.2	Fragen, die bei einer vollständigen Kommunikation anzugehen sind:	25
<b>11</b>	<b>ANHANG:</b>	<b>26</b>
11.1	Pendenzenliste- was ist zu tun?	26
11.2	Zielformulierung nach dem SMART-Ansatz?	26

## 2 Innovativi Puure

### 2.1 Orientierung des Angebots «Innovativi Puure»

«Innovativi Puure» ist ein Angebot des Kantons Zürich zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Zürcher Landwirtschaft. Ziel dieses Dienstleistungsangebots ist, mittels gezielter Interventionen neue Ideen, Erneuerungen und Weiterentwicklung anzustossen. Dies erfolgt mit fünf Angebotspaketen. Das erste Paket beinhaltet Informationen zum Themenkreis und konkret zum Angebot. Einen Kurs zur Strukturierung der Entwicklungsideen und zum Schreiben eines Businessplans enthält das zweite Paket. Im Dritten werden Beratungs- und Coachingtätigkeiten angeboten. Das vierte Paket enthält eine Finanzierung und Beratung im konkretisierten Projekt. Das Fünfte ist eine Auszeichnung der besten Ideen und schliesst den Kreis, da diese Veranstaltung auch zum ersten Paket gezählt werden kann, da der Anlass auch gleich eine Information zum Angebot und dessen praktische Umsetzung enthält.

Abbildung 1: Ablauforganisation der Angebote



Weitere Details zum Angebot und Möglichkeiten zu dessen Teilnahme können auf [www.innovativipuure.ch](http://www.innovativipuure.ch) gefunden werden.

## 2.2 Businessplan – Innovativ Puure

Mit der Erarbeitung eines Businessplans werden Betriebsentwicklungsideen in eine strukturierte Form gebracht. So können die ursprünglichen Ideen besser kommuniziert, in Teilbereiche aufgeteilt und allenfalls auch so konkret geplant werden, dass der Umsetzung nichts im Wege steht.

Der **Leitgedanken** ist landwirtschaftliche Unternehmer durch Information und professioneller Begleitung zur Veränderung, Erneuerung und Innovation zu motivieren. Diese Veränderungen sollen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Zukunftsfähigkeit von landwirtschaftlichen Unternehmen führen (vgl. Abbildung 2). Die Zukunftsfähigkeit ist dabei in einem ganzheitlichen Sinn verstanden.

Abbildung 2: Von der Innovation zur Zukunftsfähigkeit



### Ziele

- Erarbeiten von Businessplanentwürfen von betrieblichen Erneuerungen mit Vision, Zielen, entsprechender Strategie. Strukturierte Grundlagen zur Reflektion zu personellen, prozessorientierten und finanziellen Konsequenzen werden erstellt.
- Durch einen zeitlich kurzen Fachkurs (zwei Tage) werden die Teilnehmer befähigt, einen ersten Entwurf eines Businessplans zu erstellen.

### Zielgruppe

- Landwirte des Kantons Zürich
- Landwirte, die ihre Projektidee konkretisieren wollen;

## **3 BUSINESSPLAN**

### **3.1 Einführung**

Ein strukturierter BUSINESSPLAN ist ein ideales Kommunikationsmittel innerhalb der Unternehmung wie auch im Austausch mit interessierten Aussenstehenden. Er ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Organisationsentwicklung und letztlich für entsprechende Investitionen.

Bei der vorliegenden Anleitung zum Businessplan handelt sich um einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Dabei orientiert sich dieser Ansatz an den in der Landwirtschaft meist in Familien resp. Einzelunternehmen geführten Organisationen. In dieser Form der Unternehmung sind die persönlichen Ziele eng verbunden mit der Entwicklung der Unternehmung.

In den folgenden Kapiteln werden anhand einer Modelldarstellung die unterschiedlichen Betrachtungsfelder des Businessplans beleuchtet.

### **MENSCHEN, PRODUKT, STRATEGIE, MARKETING, FINANZEN UND KOMMUNIKATION**

Jedes dieser Stichworte steht für einen Untersuchungsbereich des Businessplans von Innovativ bis zu Traditionell.

An dieser Einführung wird ausführlich auf die einzelnen Bereiche eingegangen. Die praktische Bearbeitung des Businessplans erfolgt in einer Excel-Mappe, welche in miteinander verknüpften Tabellen die sechs Betrachtungsfelder behandeln.

Bei einer Veränderung, Erneuerung oder einer Neueinführung stossen wir meist auf Widerstand und Bedenken. Risiken werden formuliert und das heute Bestehende und dessen Vorteile werden hervorgehoben.

Das heisst, wir müssen Überzeugungsarbeit leisten. Diese Überzeugungsarbeit ist gut vorzubereiten und entsprechend zu üben, so dass die natürlichen Widerstände gegen Veränderungen in unseren Mitmenschen überwunden werden können.

Die Präsentation des Businessplans entspricht einer solchen Vorbereitung und hilft unsere Argumente zu schärfen und zu klären.

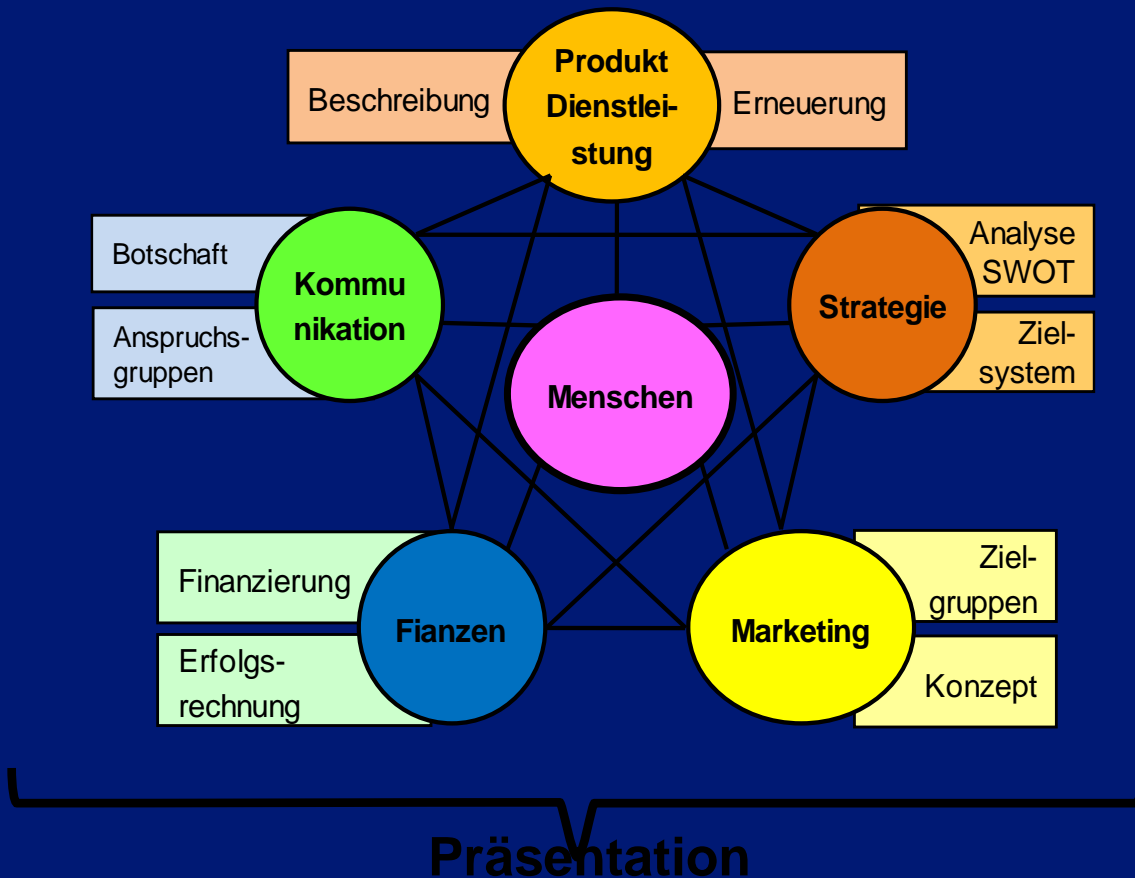
### 3.2 Fragen zu den Betrachtungsfeldern des BUSINESSPLANS

<i>Betrachtungsfeld</i>	<i>Welche Fragen sollen beantwortet sein?</i>
<i>PRÄSENTATION</i>	<input type="checkbox"/> <i>Wer bist du?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wichtige Kennzahlen zum Unternehmen?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wie heisst deine Businessidee?</i> <input type="checkbox"/> <i>Was ist deine Herausforderung?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wie sieht deine Vision aus?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welche Ziele hast du?</i> <input type="checkbox"/> <i>Was ist deine Strategie?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welches sind deine wichtigsten Kennzahlen?</i>
<i>MENSCHNEN</i>	<input type="checkbox"/> <i>Wer bist du?</i> <input type="checkbox"/> <i>Worin liegen deine Stärken und Schwächen?</i> <input type="checkbox"/> <i>Was ist deine individuelle Vision?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wer hat welche Aufgaben und Rollen im Team?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wer sind deine/eure Anspruchsgruppen/Menschen?</i>
<i>PRODUKT</i>	<input type="checkbox"/> <i>Welche Produkte/Dienstleistungen willst du herstellen bzw. verkaufen?</i> <input type="checkbox"/> <i>Was ist besonders an deinen Produkten/ Dienstleistungen?</i> <input type="checkbox"/> <i>In welcher Wertschöpfungskette bewegst Du Dich?</i>
<i>STRATEGIE</i>	<input type="checkbox"/> <i>Wichtige Kennzahlen zum Unternehmen?</i> <input type="checkbox"/> <i>Was sind Stärken/ Schwächen und Chancen / Gefahren SWOT?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welche Vision hast du für deine Veränderung?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welche Ziele leitest du von der Vision ab?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welches sind die 5 wichtigsten Strategien im Unternehmen?</i>
<i>MARKETING</i>	<input type="checkbox"/> <i>Welche Kundengruppen sind vorhanden und welche sprichst du an?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wie sieht der Markt aus?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welche Distribution bzw. Logistik passen zu deinem Unternehmen?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wie sieht das Marketingkonzept aus?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welches Problem des Kunden wird mit deinem Angebot gelöst</i>
<i>FINANZEN</i>	<input type="checkbox"/> <i>Wer bezahlt wofür und wie viel?</i> <input type="checkbox"/> <i>Mit welchen Kosten ist zu rechnen?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wie viel Startkapital wird benötigt?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welches sind die wichtigsten Kennzahlen?</i>
<i>KOMMUNIKATION</i>	<input type="checkbox"/> <i>Welches sind die Kommunikationsziele?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welche Menschen sind relevant?</i> <input type="checkbox"/> <i>Welche Veränderungen führen zu welchen Widerständen?</i> <input type="checkbox"/> <i>Was sind Kernbotschaften und Massnahmen?</i> <input type="checkbox"/> <i>Wie gestaltet sich deine Pendenzen-Liste?</i>

### 3.3 Sechs Betrachtungsfelder des Businessplans

Das vorliegende MODELL zeigt die Zusammenhänge der Betrachtungsfelder des BUSINESSPLANS

Abbildung 3: 6 Betrachtungsfelder eines Businessplans



#### Vorgehen bei der Erarbeitung des Businessplans

- Gib deiner Businessidee einen möglichst passenden Namen
- Beschreibe deine Idee in wenigen Sätzen im Dokument PRÄSENTATION
- Erarbeite Schritt für Schritt deinen detaillierten BUSINESSPLAN mit den Betrachtungsfeldern: *MENSCHEN, PRODUKT, STRATEGIE, MARKETING, FINANZEN* und *KOMMUNIKATION*

### Klären – Entwickeln – Strukturieren – Erarbeiten



## 4 Präsentation

Eine Präsentation ist eine effektive und effiziente Kommunikation unserer Idee. Sie bricht das Eis und führt zum Interesse für unsere Sache und letztlich zu einer gewünschten Form der Unterstützung.

### 4.1 Wo wenden wir unsere Präsentation an?

Wir präsentieren immer dann, wenn Wir von Unserer Idee sprechen, um Interesse und Unterstützung zu erhalten. Sicherlich ist dies bei Geldgebern (Investitionskapital) und Geschäftspartnern der Fall. Es gilt aber auch bei politischen Entscheidungsträgern (Bewilligungen), bei Nicht-staatlichen Organisationen (Einsprachen), bei Lieferanten (Qualitätssicherung) und vor allem bei Kunden.

### 4.2 Eine Präsentation hat einen klaren Ablauf

Ob kurz im lockeren Gespräch oder detailliert bei einem Meeting der Ablauf der Präsentation ist in etwa immer der gleiche. Folgende Punkte sind dabei von zentraler Bedeutung:

<b>1. Ziel Präsentation</b>	<i>Welches Ziel verfolgt die Präsentation?</i>
<b>2. Business</b>	<i>Welcher Name hat deine Businessidee?</i>
<b>3. Menschen</b>	<i>Wer bist du?</i>
<b>4. Unternehmen</b>	<i>Wie präsentiert sich dein Unternehmen?</i>
<b>5. Herausforderung</b>	<i>Welches sind deine Herausforderungen?</i>
<b>6. Vision</b>	<i>Wie zeichnest du deine Vision?</i>
<b>7. Ziele</b>	<i>Welche Ziele hast du dir gesetzt?</i>
<b>8. Strategie</b>	<i>Welches ist deine Strategie?</i>
<b>9. Finanzen</b>	<i>Welches sind deine wichtigsten Kennzahlen?</i>

#### 4.2.1 Welches Ziel verfolgt die Präsentation?

Wer genau wird angesprochen? Was soll mit der Präsentation erreicht werden? Welche Wirkung soll die Präsentation haben?

#### 4.2.2 Welcher Name hat deine Businessidee?

Gib deiner Idee einen Namen und damit eine Identität?

#### 4.2.3 Wer bist du / Wer seid ihr?

Welche Stärken, Eigenschaften, Werdegänge und Fähigkeiten zeichnen dich und dein Team aus?

#### *4.2.4 Wie präsentiert sich dein Unternehmen?*

Welche Entwicklung hat dein Unternehmen in den letzten Jahren genommen? Welches sind die wichtigsten Standbeine, Gewinnträger? Welche Betriebszweige benötigen wieviel Zeit?

#### *4.2.5 Welches sind deine Herausforderungen?*

Was ist das entscheidende Thema, dass du im Businessplan erarbeiten willst? Welchen hauptsächlichsten Herausforderung wirst du dabei begegnen?

#### *4.2.6 Wie zeichnest du deine Vision?*

Wie stellst du dir die zukünftige Situation vor? Wie fühlt sich das an und warum motiviert das den Businessplan umzusetzen?

#### *4.2.7 Welche Ziele hast du dir gesetzt?*

Welche Ziele hast du dir in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Persönlich für die nächsten Jahre gesetzt?

#### *4.2.8 Welches ist deine Strategie?*

Welche Strategie hast du gewählt, die formulierte Vision und die aufgeführten Ziele zu erreichen?

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

Mit welchen Kennzahlen misst du deinen Fortschritt und kontrollierst du deine Zielerreichung? An welchen Erfolgskennzahlen orientierst du dich?

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

- Einstieg vorbereiten und mit flüssigem Einstieg sich Sicherheit schaffen.
- Ziel der Präsentation formulieren und klar machen (Stichwort SMART)
- Blickkontakt schafft Vertrauen und Motivation
- Beziehung aufbauen mit anwesenden Menschen
- Eine Struktur schafft Orientierung für den Zuhörer
- bei PowerPoint Präsentation oder Flip Chart:  
Grosse Schrift, wenig Text, benutzen von Grafiken und Bildern
- Letzter Satz ist die Mitteilung, welche alle mit nach Hause nehmen.

## 5 Betrachtungsfeld MENSCHEN

Eine sehr hohe Bedeutung für ein erfolgreiches Unternehmen basiert auf den darin engagierten Menschen. Die persönliche Fach- und Methodenkompetenz respektive die erworbenen Fähigkeiten sind dabei wichtige Voraussetzungen für die Entwicklung eines Unternehmens. Für Unternehmer sind ausserdem gut entwickelte Selbst- und Sozialkompetenzen zur Menschenführung und Kontakt nach Aussen wichtige Grundlagen.

### 5.1 Wer bist du?

Ziel ist es die eigenen Verhaltens- und Wirkungsweisen zu reflektieren und seine Selbstkompetenz zu erhöhen. Das EIAM-Modell arbeitet mit 4 Typen (vgl. Abbildung 4 und Tabelle 1):

Abbildung 4: EIAM-Modell

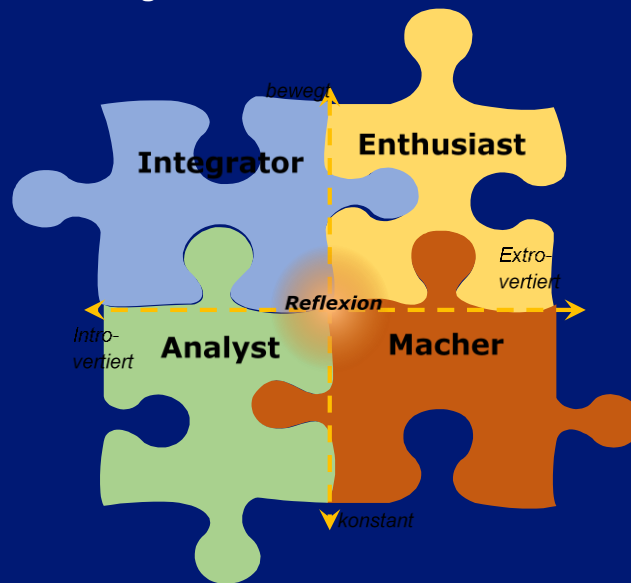


Tabelle 1: Beschreibung der Typen im EIAM-Modell

<p><b>Integrator:</b> Introvertiert und menschenorientiert. Sie halten einmal akzeptierte Arbeitsabläufe ein, sind loyal und geduldig, lieben Beziehungen. <b>I-Typen</b> halten sich gerne an einmal festgelegte Arbeitsläufe.</p>	<p><b>Enthusiast</b> Extrovertiert und menschenorientiert. Sie verbreiten Begeisterung und neigen zu Verzettelung bei der Fülle neuer Ideen. <b>E-Typen</b> sind teamfähig und kommunikativ, knüpfen gerne Kontakte und unterhalten andere Menschen.</p>
<p><b>Analyst</b> Introvertiert und aufgabenorientiert. Sie folgen Anweisungen und Normen, konzentrieren sich auf Details, suchen Qualität und Genauigkeit. <b>A-Typen</b> sind qualitätsbewusst und streben nach Perfektion. Sie hinterfragen kritisch, analysieren und konzentrieren sich auf Fakten.</p>	<p><b>Macher</b> Extrovertiert und aufgabenorientiert. Sie suchen Herausforderungen und neue und abwechslungsreiche Aufgaben, lösen Probleme. Menschen, die vor allem dem <b>M-Typ</b> entsprechen, sind durchsetzungsfähig, risikobereit, entscheidungsfreudig, konsequent und direkt.</p>

## 5.2 Worin liegen deine Stärken und Schwächen?

Folgende Eigenschaften zeichnen Gründer und Unternehmer aus:

- **Selbstbewusstsein (Macher):** selbstsicher, lässt sich nicht alles gefallen; hält auch bei Widerstand an der eigenen Meinung fest; fällt Entscheide selbstständig; ausgeprägtes Selbstvertrauen.
- **Visionskraft (Enthusiast):** tendenziell begeisterungsfähig oder gar impulsiv; schätzt Spannung; kommunikativ und mitteilbar; reagiert schnell und wach; hält sich nicht lange bei einer Sache auf. Er will und glaubt daran die Welt neu zu gestalten.
- **Kommunikation (Integrator):** aufgeschlossen und unkompliziert; kann sich gut auf Mitmenschen einstellen; arbeitet lieber im Kontakt mit anderen; ist in sozialen Konflikten eher grosszügig.
- **Reife (Analyst):** begreift und lernt schnell; ist in der Lage, komplizierte und schwierige Probleme zu lösen, lässt sich nicht leicht beunruhigen und von Schwierigkeiten beeindrucken; steckt Enttäuschungen rasch weg, pflichtbewusst; orientiert sich an eigenen Regeln.

Welche dieser hier aufgeführten Eigenschaften eines Unternehmers treffen auf Dich zu? Welche Eigenschaften sind noch nicht ausgeprägt oder sind nur mittels Hilfe von aussen oder persönlicher Anstrengung zu erreichen?

## 5.3 Was ist deine individuelle Vision?

Beschreibe in einem Satz von was du träumst, was du wirklich erreichen möchtest! Wie soll dieser Zustand aussehen, sich anfühlen? Wofür engagierst du dich voll und fühlst dich hingezogen?

Die Basis für deine Vision sind deine inneren Werte<sup>1</sup>. Diese Werte sind meist langjährige Grundlagen und damit auch für die Zukunft wichtige Orientierungshilfen.

## 5.4 Welches sind deine Big Five<sup>2</sup> (privat)?

Was begeistert dich wirklich?

Welches sind jene fünf Dinge, die du in deinem Leben erleben und machen willst.

Oder anders gefragt: Wie müsste dein Leben aussehen, dass du am Ende deiner Tage sagen kannst, es war ein erfülltes, glückliches, erfolgreiches Leben?

## 5.5 Wer hat welche Aufgaben und Rollen im Team?

Das Team ist eine Gruppe von Menschen, die sich zusammentun, um gemeinsam und zielgerichtet etwas zu unternehmen. Dabei nehmen die Mitglieder des Teams unterschiedliche Aufgaben und auch Verhaltensmuster bzw. Rollen ein. Dabei ist für die Zusammenarbeit wichtig, welches

---

<sup>1</sup> Persönliche Werte sind weit gestreut, vielfältig und sehr individuell verschieden. Beispiele dazu sind: Harmonie, Genauigkeit, Freiheit, Ehrlichkeit, Sicherheit, Sparsamkeit .....u.a.

<sup>2</sup> Der Begriff Big Five (die grossen Fünf) ist in Anlehnung an Safaris in Afrika gewählt. Bei einer grossartigen Safari können Elefanten, Nashörner, Büffel, Löwen und Leoparden (→ die grossen Fünf); gesehen werden.

Teammitglied die motivierende, die kritische oder die Haltung des „Vorwärtsarbeitenden“ einnimmt.

Gleichzeitig sind auch die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen jedes einzelnen Teammitglieds festzulegen. Klare Rollen- und Aufgabenteilungen sind zentral für den Aufbau und den reibungslosen Ablauf jedes Unternehmens.

**Tabelle 2: Übersicht über die Teammitglieder und deren Aufgaben**

Menschen	Kompetenzen / Verantwortung	Rolle / Aufgabe

## 5.6 Welches die wichtigsten Anspruchsgruppen des Unternehmens?

Alles was uns in der Welt umgibt, steht in Beziehung zueinander. Für ein Unternehmen ist der Kontakt nach Aussen überlebenswichtig. Der gezielte Beziehungsaufbau und die entsprechende Beziehungspflege zu Ihren Anspruchsgruppen bilden dabei eine wichtige Basis. Zur Strukturierung werden Anspruchsgruppen in Gruppen eingeteilt (orientiert am St. Galler Managementmodell: 1) Kapitalgeber, 2) Kunden, 3) Mitarbeiter, 4) Staat, 5) NGOs, 6) Lieferanten, 7) Konkurrenten).

**Tabelle 3: Übersicht über die Anspruchsgruppen und deren Einflüsse**

Personen/Anspruchsgruppe	Beschreibung und Einfluss

## 5.7 Weitere wichtige Fragen?

- Welche Kompetenzen braucht es für dein Unternehmen?
- Wie gut und wie wertvoll sind deine Beziehungen?
- Hast du einen vertrauten Coach, Mentor oder Business Angel?

## 6 Betrachtungsfeld PRODUKT

Grundsätzlich bringt jedes Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung hervor. Für diese Leistung sind Menschen zu finden, welche diese Produkte oder Dienstleistungen auch benötigen. Zu glauben, dass innovative Produkte/Dienstleistungen bei den Kunden automatisch und freudig aufgenommen werden, ist ein Trugschluss. Vielmehr sind mögliche Kunden von der Wichtigkeit des Angebots zu überzeugen. Dazu gehört einerseits die klare Festlegung welche Bedürfnisse mit dem Angebot gedeckt werden können und andererseits ist die klare Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette und das Alleinstellungsmerkmal<sup>3</sup>, das Besondere am Angebot zu definieren.

### 6.1 Welche Produkte/ Dienstleistungen willst du herstellen bzw. verkaufen?

Ein Produkt/ Dienstleistung ist ein Wirtschaftsgut, das in einem Wertschöpfungsprozess geschaffen wird, ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und somit auch zur Nutzengewinnung.

**Dabei ist zu definieren:**

- Produkte, die hergestellt werden sollen
- Produkte, die verkauft werden sollen
- Dienstleistungen, die angeboten werden sollen
- Dienstleistungen, die verkauft werden sollen

*In einem zweiten Schritt:* Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen sollen genau den Bedürfnissen deiner Zielgruppe entsprechen. Es macht deshalb Sinn, die angebotenen Produkte mit ihren konkreten Eigenschaften den verschiedenen Zielgruppen zuzuweisen und aufzuzeigen, welche Bedürfnisse jeweils befriedigt werden.

- Beschreibe genau, umfangreich und detailliert dein Produkt oder deine Dienstleistung und welche Chance diese beinhaltet.
- Beschreibe auch mögliche Gefahren, welche in der Entwicklung, Herstellung oder Erbringung der Dienstleistung auftreten können.

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

Dein Produkt bzw. deine Dienstleistungen sollten besser den Bedürfnissen deiner Zielgruppe(n) entsprechen als jene der Konkurrenten. Also einzigartig sein. Diese Einzigartigkeit kann zum Beispiel im Preis, in der Formgebung, in der technologischen Problemlösung oder im Produktnutzen begründet sein.

---

<sup>3</sup> den USP, unique selling proposition

Schildere das besondere an deinem Produkt bzw. an deiner Dienstleistung (USP, unique selling proposition - Alleinstellungsmerkmal). Definiere die Qualität nicht aus deiner Sicht, sondern aus der Sicht deiner Kunden. Bei vielen Produkten und Dienstleistungen geht es heute nicht nur um die eigentliche Leistung, sondern auch um Emotionen, Gefühle und Erlebnisse, die mit diesen Produkten und Dienstleistungen verbunden sind.

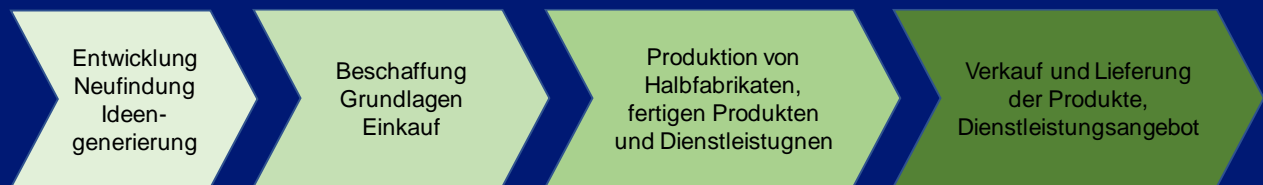
### 6.3 In welcher Wertschöpfungskette bewegst Du Dich?

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

**Abbildung 5: Überbetrieblicher Wertschöpfungsprozess**



**Abbildung 6: Betrieblicher Wertschöpfungsprozess**

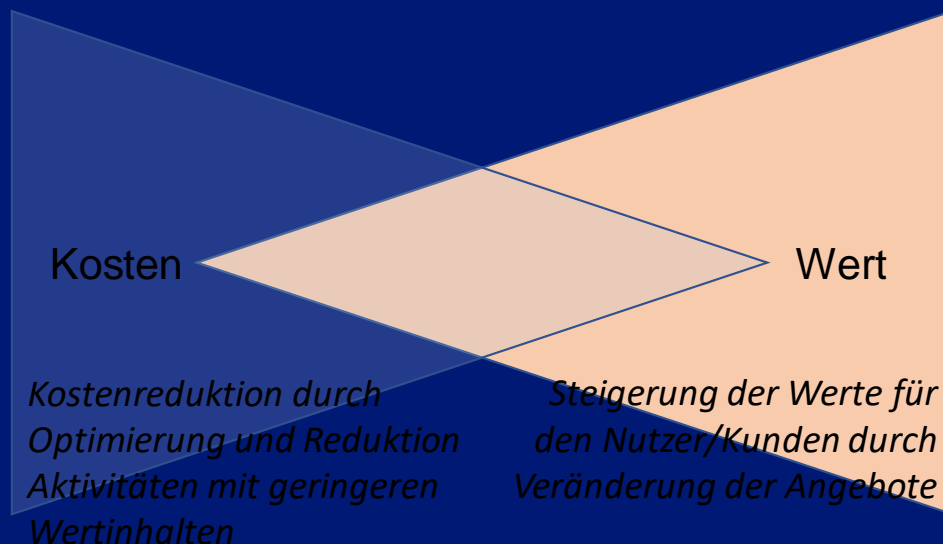


## 6.4 Wird mit Deiner Geschäftsidee ein Mehrwert erzielt oder werden die Bereitstellungskosten reduziert?

Die Wertinnovation verfolgt folgende zwei Ziele

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

Abbildung 7: Wertinnovation



## 6.5 Weitergehende Fragen

- Wie gestaltet sich Dein Herstellungs- bzw. Bereitstellungsprozess?
- Wenn Du Dich in Deinen Fertigkeiten des Herstellungsprozesses mit anderen messen musst. In welchem Viertel der Rangliste kommst Du zu stehen?
- Bestehen bei Deinen Produkten und Dienstleistungen Schutzrechte (Patente, Lizenzen, Marken, Muster)?
- Wie neu ist dein Produkt bzw. deine Dienstleistung? Wird dieses Produkt schon durch viele andere hergestellt?



## 7 Strategie

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

### 7.1 Standortbestimmung

Beschreibe kurz dein Unternehmen mit den wichtigsten Kennzahlen. Dabei sollen insbesondere Deine Stärken und Schwächen abgebildet werden. Die Standortbestimmung erfolgt nach Standort, Betriebszweigen, Produkten, Dienstleistungen, Grössen, Tierzahlen, Einkommen, Familiensituation und anderen relevanten Informationen.

### 7.2 Herausforderung

Bezeichne Deine heutige Herausforderung, welche Dich an-, umtreibt eine Veränderung herbeizuführen. Welche Situation ist heute noch nicht so wie sie sein sollte? Die Beschreibung sollte neben der Beschreibung der Herausforderung, vor allem auch den zukünftigen Zustand enthalten und die Messgrösse woran erkannt wird, wenn man diesen erreicht.

### 7.3 Was sind die wichtigsten Werte und Normen?

Unternehmen werden von Menschen geführt und damit von deren Überzeugungen und inneren Werten geprägt. Diese Werte drücken sich in gelebten Regeln (Normen) aus. Für die Entwicklung einer Unternehmung und den Aufbau und die Umsetzung einer Innovation ist die Orientierung an diesen Werten unerlässlich. Diese Orientierung erfolgt bewusst oder unbewusst. Eine bewusste Orientierung an diesen Werten beinhaltet die Möglichkeit zur besseren Kommunikation und inhaltlichem Begreifen für Dritte.

### 7.4 Welche Vision hast du für deine Veränderung?

Beschreibe in einem kurzen Statement was du tatsächlich tun und erreichen möchtest. Dies soll auf den beschriebenen Werten basieren und gleichzeitig ein klares Bild des Zukünftigen zeigen.

### 7.5 Welche Ziele leitest du von der Vision ab?

Ein Ziel ist ein eindeutig definierter Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft. Dieser Zustand hoffen wir mit unserem Handeln zu erreichen. Allerdings verfolgen wir gleichzeitig unterschiedliche Ziele mit unterschiedlichen Absichten bei gleicher Vision. Diese Ziele können sich gegenseitig ergänzen oder aber auch im Konflikt zueinanderstehen.

Im Folgenden stehen vier Zielebenen zur Strukturierung zur Verfügung:

- Individuelle Ziele  
(Ziele für die persönliche Erfüllung – z.B. Lebensqualität, Partnerschaft, Hobbys u.a.)
- Ökonomische Ziele  
(wirtschaftliche Ziele – z.B. Liquidität, Rentabilität, Wettbewerbsfähigkeit u.a.)
- Ökologische Ziele  
(Umweltqualitätsziele – z.B. Bodenqualität, Artenvielfalt, Tiergesundheit u.a.)
- Soziale Ziele  
(Arbeitsqualitätsziele – z.B. Ferien, Mitarbeiterzufriedenheit, Kooperationsfähigkeit u.a.)

Ziele werden in der Regel SMART formuliert (vgl. Kommunikation S. 26)

## 7.6 SWOT-Analyse

(Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats<sup>4</sup>)

Die SWOT-Analyse bildet eine Brücke von der Standortbestimmung und Analyse zur Strategieentwicklung für die Erreichung der Vision (Strategie = Weg zum Ziel). Die Analyse ist eine flexible Methode Chancen und Gefahren der Umwelt mit den eignen Stärken und Schwächen zu verbinden. Dabei liegt die Annahme zu Grunde, dass Stärken- und Chancennutzung maximiert und Schwächen- und Gefahrenbegegnung minimiert werden.

Abbildung 8: Matrix der SWOT-Analyse

UMWELT 	<b>Chancen O</b> Auflistung der Marktpotentialie 1 2 ...	<b>Risiken T</b> Auflistung der Marktdrohungen 6 7 ...
UNTERNEHMEN 	<b>SO-Strategie</b> (mit vorhandenen Stärken Marktchancen nutzen)	<b>ST-Strategie</b> (Stärken anwenden, um Risiken abzuwenden)
<b>Stärken S</b> Auflistung der Wettbewerbsvorteile A B ...	Strategische Aktivität: A2 ... <i>forcieren</i>	Strategische Aktivität: B67 ... <i>aufholen</i>
<b>Schwächen W</b> Auflistung der Wettbewerbsnachteile G H ...	<b>WO-Strategie</b> (Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen)	<b>WT-Strategie</b> (Schwächen abbauen, um Risiken zu entgehen)
	Strategische Aktivität: GH1 ... <i>absichern</i>	Strategische Aktivität: I7 ... <i>meiden</i>

## 7.7 Welches sind die wichtigsten strategischen Aktivitäten?

Die wichtigsten strategischen Aktivitäten der Unternehmung sind in einem kurzen Satz zu erklären und aufzuführen. Sie lassen sich meist reduzieren auf rund fünf Aktivitäten. Diese Aktivitäten resultieren aus der oben, vollständig angewandten SWOT-Analyse.

<sup>4</sup> Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)

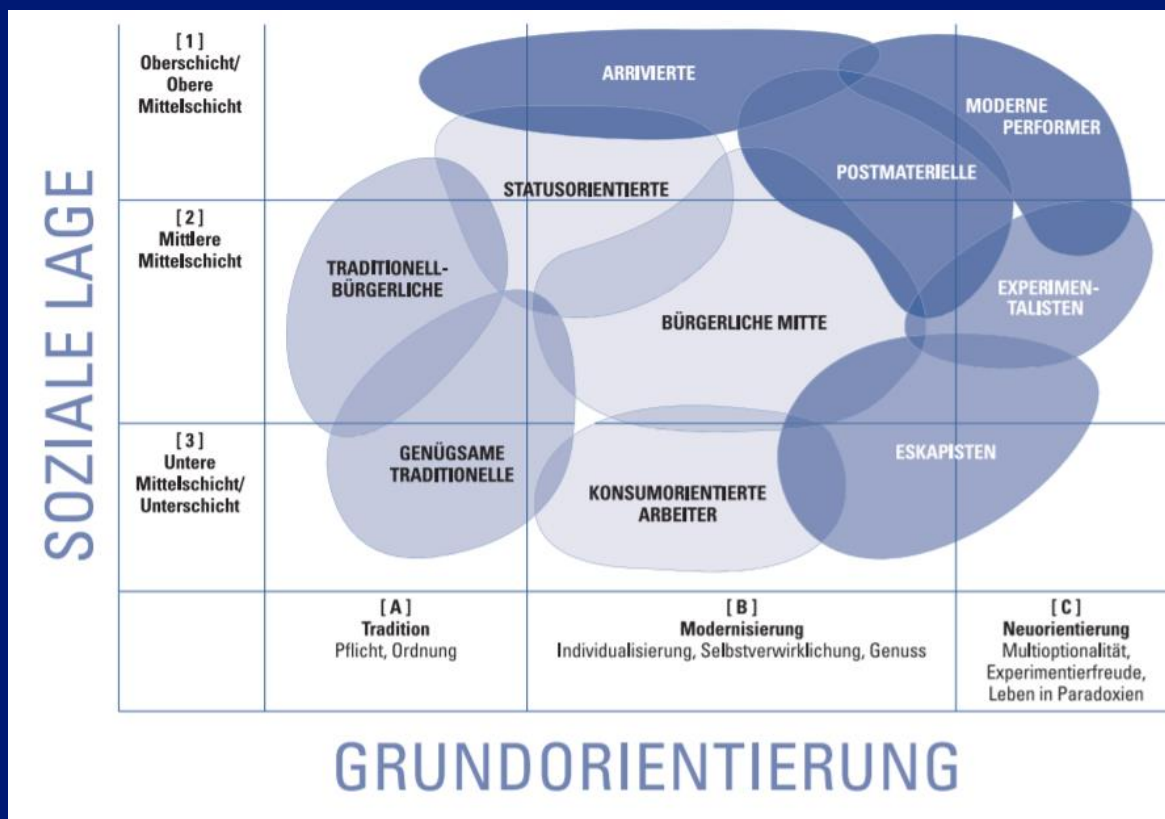
## 8 MARKETING

Die Aufgabe des Marketings ist es, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Dabei wird die innere sowie äussere Ausrichtung der Unternehmung laufend überprüft und entsprechend der Veränderungen im Inneren wie im äusseren Umfeld angepasst. Die Wettbewerbsfähigkeit bezieht sich ausschliesslich auf die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen und deren Platzierung auf dem Markt. Die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wird mit einem bewussten und klar definierten Marketing wesentlich gefördert.

### 8.1 Welche Kundengruppen werden angesprochen?

Analysiere und beschreibe detailliert deine Kundengruppen, welche du mit deinen Produkten und Dienstleistungen ansprichst. Welche Bedürfnisse haben diese Kunden. Welche Probleme müssen sie lösen. Welchen Anteil zur Problemlösung trägt dein Produkt oder deine Dienstleistung bei. Die MOSAIC Milieus® sind ein mögliches Hilfsmittel die Kunden nach der sozialen Lage und der Grundorientierung zu unterteilen.

Abbildung 9:



### 8.2 Wie präsentiert sich dein Markt?

Analysiere kurz alle identifizierten wesentlichen Konkurrenten, die das gleiche Angebot auf den gleichen Markt tragen. Vergleiche Ihre Angebote, Preise, Organisationsformen, ihr Marketing, finanziellen Möglichkeiten bzw. ihr Marktanteil im Vergleich zu deiner Businessidee.

Vergleiche das Angebot, den Auftritt unbedingt auch aus der Perspektive deiner Kundengruppe. Es zählt, was die Kunden empfinden, und nicht, was du als objektiv richtig erachtest. Dein Produkt kann technisch viel weiter sein, aber das Konkurrenzprodukt von den Kunden trotzdem als besser eingestuft werden. Und nur die Kundensicht zählt!

Dabei spielt es eine wesentliche Rolle wo sich deine Kunden tatsächlich bewegen und welche Märkte sie aufsuchen. Ausserdem sollte auch überlegt werden wie du zu diesen Märkten gelangst und was es braucht zu einem solchen Markt zu gelangen.

**Abbildung 10: geografische Markt- und Kundenorientierung**



Nun gilt es die Marktchancen aus Sicht der Aussen- und Innenbetrachtung zu beschreiben. Aussen ist aus Sicht des Umfeldes/Kunden und Innen ist aus Sicht des Unternehmens/Mitarbeitenden. Grundlage bilden die drei Faktoren der Preisverhandlung:

- **Kosten:** Was kostet mich die Herstellung?  
(genaue Berechnung inkl. der Entwicklungskosten vgl. Erfolgsrechnung)
- **Konkurrenz:** Welchen Preis hat ein ähnliches Produkt auf einem ähnlichen Markt?  
(Analyse der Konkurrenz; Preise, Auftritt, Zusatznutzen)
- **Nachfrage:** Wie viel ist es dem Kunden wert?  
(Befragung der Zielkundengruppe, Analyse ähnlicher Märkte)

### **8.3 Welche Distribution bzw. Logistik passt zum Unternehmen?**

Über welche Kanäle wirst du dein Produkt wie vertreiben?

**Indirekter Verkauf über Zwischenhändler;** mit Zwischenhändler aus der Branche oder solche die aus anderen Branchen dein Angebot verbinden (Synergiefindung).

**Direkter Verkauf;** im eigenen Laden oder als Untermieter bei komplementären Anbietern oder als Versandhandel mit einer Bestellplattform (z.B. Online).

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

Falls deine neue Businessidee ein komplett neuen Marktauftritt beinhaltet, so empfiehlt es sich ein Marketingkonzept Punkt für Punkt zu erarbeiten.

- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| 1. Die Ausgangslage       | 7. Die Marktchancen   |
| 2. Die Ziele              | 8. Die Produkte       |
| 3. Die Zielgruppen        | 9. Die Preisposition  |
| 4. Die Konkurrenz         | 10. Die Distribution  |
| 5. Der Markt              | 11. Die Kommunikation |
| 6. Die Marktattraktivität |                       |

### **8.5 Wie gestaltest du deine Kommunikation?**

Wie erfahren deine Zielkunden von deinen Angeboten. Wie sendest du deine Botschaft und welche Kommunikationskanäle werden von deinen Zielkunden verwendet, welche du benutzen kannst. Kannst du dabei mit anderen zusammenarbeiten? Welches sind die wichtigsten Botschaften, weshalb sind diese für die jeweilige Zielgruppe relevant?

Welchen Aufwand entsteht bei der Anwendung der Kommunikationskanäle und sind diese Aufwände in deiner Berechnung der Herstellungskosten schon enthalten?

Wie ist Dein Auftritt in den Kommunikationskanälen, auf deinem Produkt, in deiner Anschrift gestaltet? Wie erkennt dein Zielkunde, dass die Botschaft, das Produkt und/oder die Dienstleistung von dir kommt?

Letztlich stellt sich die Frage wie du den Verkauf angehst. Stimmt dein Auftritt mit deiner Persönlichkeit überein? Welche Verkaufsform und Einrichtung entspricht dir und deinem Zielkunden?

## 9 FINANZEN

### 9.1 Plan-Erfolgsrechnung?

Die Plan-Erfolgsrechnung ist die Entscheidungsgrundlage bezüglich der Rentabilität der Geschäftstätigkeit und beinhaltet auch eine zeitbezogene Entwicklung. Dabei besteht die Möglichkeit auch unterschiedliche Szenarien (z.B. grösster Erfolg oder schlechtesten Fall) zu berechnen und entsprechende Risikoüberlegungen zu formulieren.

Die Planerfolgsrechnung enthält eine möglichst genaue und begründete Umsatzberechnung, eine Aufstellung der direkten Kosten und eine möglichst detaillierte Aufstellung der Strukturkosten. Dazu gehört auch die eigene Arbeitszeit mit dem entsprechenden Stundenansatz einzurechnen (dies im Gegensatz zu den landwirtschaftlichen Buchlegungsgrundsätzen).

Im weiteren sind in dieser Plan-Erfolgsrechnung auch die Umsatzentwicklung und mögliche weitere Investitionen, je nach Geschäftsverlauf zu berücksichtigen.

Ziel eines Unternehmens ist das eingesetzte Kapital gewinnbringend einzusetzen. Dazu muss der Umsatz (Produkte/Dienstleistungen x Preis) grösser sein als die zur Bereitstellung anfallenden Kosten.

→  **$Menge \times Preis = \text{Fixe Kosten}^5 + \text{Variable Kosten}^6 + \text{Gewinn}$**

Im folgenden Kapitel wird auf jeden einzelnen Punkt diese Gleichung eingegangen. Wichtig an dieser Gleichung ist die Auflösung nach der Menge. Grundsätzlich stellt sich die Frage, wieviel eines Produkts oder einer Dienstleistung ist zu verkaufen, dass alle Kosten gedeckt sind. Dies ermittelt die **Nutzwelle** oder auch Gewinnschwelle genannt:

$(\text{Fixe Kosten} + \text{Variable Kosten}) / \text{Preis} = \text{Menge}$  (diese Menge zeigt die Nutzwelle an bzw. kann mehr Menge verkauft werden, wird Gewinn erzielt).

#### 9.1.1 Welcher Umsatz kann erzielt werden?

Wie viel (Menge) von welchen Produkten bzw. Dienstleistungen kannst du bereitstellen? Wieviel Umsatz (Verkaufte Menge von Produkten bzw. Dienstleistungen) kannst du erwarten? Überlege Dir auch die Entwicklung des Umsatzes in den nächsten Jahren z.B. in 1, 2, 5 oder 10 Jahren. Dies Überlegungen und detaillierten Zahlen fügst du in die Erfolgsrechnung ein.

#### 9.1.2 Welche variablen Kosten bzw. Direktkosten fallen an?

Welche Kosten entstehen bei der Herstellung/Bereitstellung deines Produkts bzw. Dienstleistung, welche du direkt dem Produkt zurechnen kannst (z.B. Kosten Saatgut, Kosten Zvieri bei Kindergeburtstag u.a.). Bei der Berechnung ist folgendes zu berücksichtigen:

- Sind die Kosten pro Einheit immer gleich oder nehmen sie bei grosser Menge ab?
- Sind alle Arbeiten (Hauptarbeit, Vor- und Nachbereitung) enthalten?

---

<sup>5</sup> Fixe Kosten: sind Kosten, die unabhängig von der verkauften Menge anfallen (z.B. Gebäudekosten, Angestellte, Fahrzeuge u.a.)

<sup>6</sup> Variable Kosten: sind Kosten, welche nur bei der Produktion anfallen. Sie können pro Stück festgehalten werden. (z.B. Es wird keine Dienstleistung verkauft dann sind die variablen Kosten 0.-)

### 9.1.3 Welche fixen Kosten bzw. Gemeinkosten fallen an?

Welche Kosten entstehen in der Unternehmung, welche nicht einem einzelnen Angebot zugeordnet werden kann (z.B. Management, Administration, Marketing, Gebäude- Maschinenkosten u.a.)? Diese Kosten fallen auch an, wenn kein Angebot bereitgestellt wird. Bei der Berechnung und späteren Verarbeitung und Analyse der Herstellungs- und Bereitstellungskosten ist folgendes zu berücksichtigen:

- a) Sind alle Kosten, welche in der Unternehmung anfallen berücksichtigt?
- b) Welcher Anteil dieser Kosten kann auf die einzelnen Produkte/Dienstleistungen verteilt werden? Gibt es dazu einen plausiblen Verteilschlüssel?

## 9.2 Wie viel Kapital wird benötigt? - Kapitalbedarf

Zu den berechneten fixen Kosten gehört auch die Berechnung des benötigten Kapitals und der entsprechenden Kapitaldienste (Zinsen und Rückzahlung).

Bei der Berechnung des benötigten Kapitals sind einerseits Kosten der Infrastruktur (Investitionen) aufzuführen: *Investitionen in Sachanlagen (Computer, Mobiliar...), Gründungskosten (ev. Anwalt/Notar, Handelsregister...), Aufbau der Geschäftstätigkeit (Beschriftungen, Marketing, Erstellung Prototypen...)* u.a.

Andererseits ist davon auszugehen, dass der Umsatz in der Startphase unterdurchschnittlich ist und Kapital (Liquidität) für die nötigen Zahlungen von Betriebsmitteln zur Verfügung stehen muss: *Deckung der Verluste der ersten Monate, Quartale, Semester, Jahre..., Vorfinanzierung der Leistungserbringung, bis unsere Kundinnen und Kunden bezahlt haben, Deckung der unvorhergesehenen Kosten und Einnahmeausfällen*

## 9.3 Woher kommt das Kapital? - Kapitalherkunft

Der oben festgestellte Kapitalbedarf muss mit der Kapitalherkunft gedeckt werden. Das benötigte Kapital setzt sich aus eigenen Mitteln (=Eigenkapital) und fremden Mitteln (=Fremdkapital) zusammen.

**Eigenfinanzierung** sind Ersparnisse, Sachanlagen (Räume, Computer...) und allenfalls Erbvorbezug

**Fremdfinanzierung** sind Kredite von (Privatpersonen, Banken oder Investoren), Finanzierung mit Leasing, Beiträge von Stiftungen, Crowd Finanzierung u.a.

## 9.4 Welches sind die wichtigsten Kennzahlen?

Für die landwirtschaftliche Praxis sind folgende Kennzahlen festzulegen und entsprechend zu begründen:

- a) Stundenansatz der Mitarbeiter (familieneigen inkl. Unternehmer und familienfremd)
- b) Absatzmenge (Produkte wie Dienstleistungen) → welche Menge muss bereitgestellt werden?
- c) Absatzpreis (Produkte wie Dienstleistungen) → welcher Preis muss realisiert werden

# 10 KOMMUNIKATION

Die Inhalte eines Businessplans, wie sie hier vorgestellt werden, können auf mehreren Ebenen genutzt werden. Grundsätzlich dienen die Inhalte zur eigenen Übersicht und Strukturierung. Einen weiteren Nutzen gewinnt der Businessplan zur Orientierung von unterschiedlichen Interessen- und Anspruchsgruppen. Diese Orientierung und Einführung aller interessierten Menschen und Anspruchsgruppen soll geplant und entsprechend organisiert werden.

Die Kommunikation bei einer Erneuerung/Veränderung der Unternehmung ist ein wichtiger Faktor für das Gelingen des Vorhabens. Dabei sollen alle Anspruchsgruppen zur richtigen Zeit, mit dem richtigen Inhalt bedient werden.

## 10.1 Welche Kommunikationsziele verfolgen wir?

Grundsätzlich mögen Menschen Veränderungen in ihrem Umfeld nicht, da sie sich auf diese neu einstellen müssen. Eine gezielte und angepasste Kommunikation hat zum Ziel:

- Mögliche Widerstände zu begegnen und schon zu Beginn abzubauen.
- Die entsprechenden Anspruchsgruppen über die Veränderungen zu informieren und sie über entsprechende Veränderungen aufzuklären
- Mit einer gezielten und anspruchsruppengerechten Kommunikation werden auch wir als Unternehmer von Mal zu Mal überzeugender und klarer in unseren Anliegen.

Für eine gezielte Kommunikation ist es wichtig die Veränderung (auch aus Sicht der Anspruchsgruppe) und deren Widerstände zu kennen. Menschen reagieren unterschiedlich auf Neuerungen und Veränderungen. Ein mögliches Vorgehen ist die Kommunikation und das entsprechende Handeln in drei Schritten aufzubauen.

- In einem ersten Schritt geht es darum Anspruchsgruppen zu sensibilisieren und die Änderungen mit den Hintergründen aufzuzeigen und den Dialog anzubieten.
- Im zweiten Schritt soll die Bedeutung der Neuerung und deren Konsequenzen aufgezeigt werden. Vor- und Nachteile für alle Beteiligten werden im Detail diskutiert.
- Der dritte Schritt der Kommunikation erfolgt mit der Umsetzung bei dem das System etabliert wird und mit den ersten Ablaufprozessen, neuen Angeboten die Vorteile direkt erfahren werden.

Das Gelingen eines Veränderungsprozesses, welcher in einem Businessplan strukturiert aufgezeigt wird ist massgeblich von einer rücksichtsvollen und Anspruchsgruppen angepassten Kommunikation abhängig.



## **10.2 Fragen, die bei einer vollständigen Kommunikation anzufragen sind:**

- Welche Anspruchsgruppen / Menschen sind relevant und in welcher Reihenfolge anzugehen?  
Dabei können neben den in Kapitel 13 aufgeführten Anspruchsgruppen allenfalls detailliertere Aufstellungen nützlich sein.
- Wann erfolgen mögliche Veränderungen?  
Ein realistischer Zeitplan der Umsetzung des Businessplans und eine möglichst klare Zeitorientierung anspruchgruppenorientiert hilft für eine bessere Kooperation und Anpassungsleistung.
- Welches sind die möglichen Widerstände?  
Erste Hypothesen (die unbedingt flexibel bleiben müssen) können nützlich sein die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen zu gestalten. Dabei ist speziell auch beim ersten Schritt der Kommunikation aufmerksam auf mögliche Einsprüche und Fragen zu achten.
- Welche Kernbotschaften sind pro Schritt für die spezielle Anspruchsgruppe zu formulieren?
- Welches sind mögliche Massnahmen, die bei einer Veränderung bzw. beim Umsetzen des Businessplans angegangen werden müssen?  
Dies kann eine Schulungsmassnahme, eine Einladung zur Projekt(-planungs)-Mitarbeit, eine Informationsveranstaltung oder lediglich ein Feedback, ein Weitersagen u.a. sein.

## 11 Anhang:

In diesem Anhang sind zwei Arbeitswerkzeuge aufgeführt. Das eine Werkzeug ist eine laufend angepasste und detailliert geführte Pendenzenliste, welche alle Arbeiten strukturiert und deren erfolgreiche Erledigung kontrollieren hilft. Das zweite Werkzeug betrifft die Formulierung von Zielen.

### 11.1 Pendenzenliste- was ist zu tun?

Für die Organisation der Arbeit ist eine Liste aller Aufgaben unerlässlich. Dabei eignet sich eine entsprechende Tabellenform. In dieser Tabelle sind die Aufgaben möglichst genau festzulegen und das aus der Aufgabe erwartete Resultat. Nach der Regel, dass eine Aufgabe nur eine verantwortliche Person und ein einzuhaltender Termin aufweist, werden die Person und der Termin festgehalten. Eine Einschätzung der Wichtigkeit (Priorität) der Aufgabe hilft bei der Entscheidung zur Reihenfolge der Erledigung. Letztlich wird auch in dieser Tabelle die Person aufgeführt, die kontrolliert und die Erledigung der Aufgabe wertschätzt.

**Tabelle 4: Pendententabelle - Aufgabenliste**

TO-DO-LISTE Priorität 1-3	Aufgabe	Person	Resultat	Termin	Controlling
Priorität .....					

### 11.2 Zielformulierung nach dem SMART-Ansatz?

SMART ist ein Akronym für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“ und dient als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen. Die Bedingungen des SMART-Ansatzes führen dazu, dass Ziele klarer und messbar werden.

S	Spezifisch	Ziele sollen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele sollen messbar sein (es muss klar sein, wann sie erreicht sind).
A	Ausführbar	Ziele sollen ausführbar, selbständig erreichbar sein (akzeptiert, angemessen und attraktiv)
R	Realistisch	Ziele sollen realisierbar, erreichbar sein.
T	Terminiert	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein sollen

## 12 Literaturverzeichnis

- Capaul, R., & Steingruber, D. (2018). *Betriebswirtschaft verstehen; Das St Galler Management-Modell*. Berlin: Cornelsen.
- Gerwig, C. (2008). *Entscheidungen im Strukturanpassungsprozess; Diss. ETH Nr. 17988*. Zürich: ETH Zürich.
- Häfele, W. (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten; Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen*. Bern: Haupt.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Lippmann, E. (2013). *Coaching; angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. A. (2004). *Strategisches Management; Visionen entwickeln; Strategien umsetzen; Erfolgspotentiale aufbauen (3 Auflage Ausg.)*. Zürich: Versus Verlag.
- Malik, F. (2001). *Führen, Leisten. Leben; Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart: Wilhelm Heyne Verlag.
- von Nitzsch, R. (2002). *Entscheidungslehre: Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Schlippe, A. (2014). *Das kommt in den besten Familien vor ... ; Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen*. Stuttgart: Concadora Verlag.