
Masterarbeit

Businesspläne auch für Kleinunternehmen?

Persönliche Angaben

Emanuel Obrist
Weidstrasse 24
6300 Zug
041 729 60 40

STI Schweizerisches Treuhandinstitut
Passerelle TREX
Eidg. dipl. Treuhandexpertin/experte zum FH-Titel
Master of Advanced Studies FH in
Treuhand und Unternehmensberatung

Geboren wird nicht nur das Kind durch die Mutter,
sondern auch die Mutter durch das Kind.

Gertrud van le Fort

Diese Arbeit widme ich meinen Kindern:

Julian
Désirée
Michael

Nicht nur das Unternehmen erfährt durch den Businessplan eine Veränderung,
sondern auch der Unternehmer durch die Businessplanung.

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	3
1	Vorwort	6
2	Zusammenfassung	9
3	Einleitung.....	11
3.1	Problemstellung	11
3.2	Forschungsfrage	13
4	Theoretische Grundlagen.....	14
4.1	Der Begriff des Kleinunternehmens und seine Marktbedeutung	14
4.2	Der Unternehmer	15
4.3	Der Businessplan.....	17
4.4	Der Nutzen.....	19
4.5	Der Zielsetzungsprozess.....	21
4.6	Der Planungsprozess.....	22
5	Methodik und angewandte Techniken.....	24
5.1	Methodik	24
5.1.1	Teilnehmerkreis.....	24
5.1.2	Startinterviews	24
5.1.3	Gruppenworkshop.....	25
5.1.4	Einzelworkshops	26
5.1.5	Schlussinterviews.....	27
5.1.6	Terminplanung.....	27
5.2	Angewandte Techniken.....	27
5.2.1	Brainstorming.....	27
5.2.2	Mind-Mapping	28
5.2.3	SWOT-Analyse	28
5.2.4	Pareto-Prinzip	28
5.2.5	Eisenhower-Prinzip	28
5.2.6	Coaching.....	29
6	Analyse der Startinterviews	30
6.1	Identifikation der Unternehmer mit dem Unternehmen	30
6.2	Bisheriger Erfolg der Unternehmer.....	30

6.3	Kenntnisstand über den Businessplan	31
6.4	Teilnehmereigene Beurteilung der Fähigkeit, selbst einen Businessplan zu schreiben	31
6.5	Gründe, weshalb kein Businessplan erstellt wurde.....	31
6.6	Worin sahen sie Schwierigkeiten beim Erstellen eines Businessplanes	33
6.7	Erwartungshaltung an den Businessplan	33
6.8	Motivation, einen Businessplan zu erstellen	34
6.9	Die Umschreibung von Unternehmensziel, Unternehmenszweck, Unternehmensidee.....	35
6.10	Die Kundengewinnung	35
6.11	Der Beizug von Beratern	35
6.12	Die Inspiration durch das Startinterview	35
7	Analyse des Gruppenworkshops.....	36
7.1	Vorgehen im Workshop.....	36
7.2	Die teilnehmereigene Definition Businessplan.....	36
7.3	Der Versuch, Geschäftsidee, Geschäftszweck und Geschäftsziel zu definieren	37
7.4	Die SWOT-Analyse	38
7.5	Die Mundpropaganda.....	39
7.6	Das schwierige Geschäftsziel.....	41
7.7	Erkenntnisse aus dem Gruppenworkshop	42
8	Analyse der Einzelworkshops.....	43
8.1	Vorbemerkung	43
8.2	Der Nutzen des Wandels im Denken der Teilnehmer durch den Planungsprozess.....	43
8.3	Erkenntnisse aus den Einzelworkshops	54
9	Analyse des Schlussinterviews	57
9.1	Vorbemerkung	57
9.2	Fachwissen bezüglich Businessplan	57
9.3	Unternehmensziel und Präsentation der eigenen Firma.....	57
9.4	Geschäftsidee	58
9.5	Akquisition, Marktanalyse, Kundenanalyse	59
9.6	Lieferungs- und Leistungsprofil	59
9.7	Konkurrenzsituation	59
9.8	Organisation, Personal.....	60

9.9	Vorauserkennen von Chancen und Risiken.....	60
9.10	Umsetzung des Businessplanes	61
9.11	Niederschrift in Prosa – Stichworte.....	61
9.12	Schwierigkeiten, Probleme oder Hürden	61
9.13	Erkenntnis des Potentials.....	62
9.14	Motivation.....	62
9.15	Persönlichkeitsentwicklung	62
9.16	Effektivitätssteigerung	63
9.17	Nachhaltigkeit	63
10	Schlussfolgerungen.....	64
11	Anhang	69
11.1	Fragen des Startinterviews.....	69
11.2	Fragen des Schlussinterviews.....	70
12	Literaturverzeichnis	72
13	Internetverzeichnis	75
14	Abkürzungsverzeichnis	76

1 Vorwort

Die Geschichte vom Fischer und vom Millionär (unbekannter Autor)

Es begab sich, dass ein sehr reicher Mann Urlaub auf einer wunderschönen Südseeinsel machte. An einem strahlend schönen Tag schlenderte er über die Insel und genoss das Leben. Er hörte die Geräusche der Tiere und des Meeres, das Zirpen der Grillen, das Zwitschern der bunten Vögel und das Rauschen des Meeres. Während er über den sandigen Untergrund des Strandes scheinbar glücklich dahinschwebte und über die Weiten des Meeres blickte, entdeckte er einen Fischer der zufrieden in der Sonne lag und den Tag genoss.

Hallo Fischer, begrüßte ihn der Millionär. Was machst du hier? Ich liege in der Sonne und genieße den Tag. Weisst du, ich habe gestern so viele Fische gefangen, dass ich heute faul in der Sonne liegen kann, antwortete der Fischer.

Aber, sagte der Millionär, ich verstehe nicht! Wenn du heute ausgefahren wärest, dann könntest du noch viel mehr Fische fangen und eine Menge Geld verdienen. Und was habe ich davon, fragte der Fischer. Na ja, meinte der Millionär. Mit dem Geld könntest du dir ein grösseres Boot kaufen und noch mehr Fische fangen und noch mehr Geld verdienen! Und was habe ich davon, fragte der Fischer erneut. Mit dem vielen Geld, das du dann verdienst, könntest du eine Fischfabrik aufbauen und dann bist du reich! Ja und was mach ich dann mit dem vielen Geld, fragte der Fischer. Na ja, dann könntest du Urlaub machen auf einer wunderschönen Insel, das Leben geniessen und in der Sonne liegen, antwortete der Millionär. Woraufhin der Fischer verschmitzt lächelte und meinte: Ja was glaubst du denn, was ich gerade tue¹?

Zwischen diesen zwei Extremen wird wohl mancher Unternehmer hin- und herschwanken. Was ist, wenn der Millionär plötzlich sein Ziel darin entdeckt, wie der Fischer seine Zeit am Strand zu verbringen, während sein Umfeld, seine Familie aber einen anderen Weg beschreitet? Und er alleine dasteht? Hat er seine Lebensplanung gemacht?

Der Fischer hat sein Ziel erreicht! Wir wissen nicht, ob er es bewusst oder unbewusst gesetzt, angestrebt und sich erfüllt hat. Durch die Fragen des Millionärs hat er sich damit auseinandergesetzt und erkannt: Ich habe, was ich will!

¹ Online im Internet: [http://www.nlp-empowerment.at/Geschichten/Die%20Geschichte%20vom%20Fischer%20und%20vom%20Millionaer%20\(Wahrnehmung\).doc](http://www.nlp-empowerment.at/Geschichten/Die%20Geschichte%20vom%20Fischer%20und%20vom%20Millionaer%20(Wahrnehmung).doc), eingesehen 23.09.2009

Auf dem Weg zum „Millionär“ wird sich aber mancher Unternehmer fragen, warum er nicht den einfacheren Weg des Fischers gewählt hat. Er hat Verantwortung übernommen, sei es gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, usw. Hat dies ihm Spass gemacht und wurde er dabei zufrieden oder hat er sich damit nur dauernd belastet?

In meiner Praxis erlebe ich beim Trinken eines Kaffees mit Kunden nach einer Besprechung und Diskussionen über Gott und die Welt, dass Ziele kaum bewusst gesetzt werden, oder man hält sich an Vordergründiges, Unreflektiertes. Im lockeren Gespräch werden Ideen und Vorhaben besprochen. Der Meinungs austausch führt oft dazu, dass z.B. Fehlinvestitionen, Prestigeinvestitionen, die aus Ehrgeiz oder vermeintlichem öffentlichem Druck entsprungen, nicht weiter verfolgt wurden. Projekte hingegen, die Sinn machten, die Freude und Zufriedenheit versprachen, wurden mit grossem Elan angegangen. Oftmals waren solche Diskussionen ein wichtiger Schritt, um eine Entscheidung zu treffen.

Daher stammte die Idee mit dieser Arbeit bestehenden Unternehmern die Vorteile eines Businessplanes aufzuzeigen. Einen solchen zu erstellen, bedeutet Einkehr und Nachdenken, achtsam Fragen zu stellen, Handlungen zu hinterfragen und den neuen oder den bewährten Weg überzeugt zu gehen.

Es scheint ein hohes Ziel zu sein, Aufgaben, die uns im Leben gestellt werden, nicht als Last oder Bürde zu empfinden. Immerhin nehmen sie Zeit in Anspruch, die einem für Anderes, Bequemes fehlt. Sie verlangen Auseinandersetzung mit Themen, die einem vielleicht nicht liegen, mit Menschen, mit denen man sonst vielleicht nichts zu tun hat und unterwerfen einem der Überprüfung durch Dritte, sei es eines Auftraggebers, eines Vorgesetzten oder einer Prüfungskommission. Aber in der Ausführung einer Aufgabe liegt auch sehr viel Spass! Man lernt Neues, Spannendes, taucht ein in bisher vielleicht oberflächlich gekannte Welten, begegnet spannenden Menschen, erfährt Neues über die eigene Leistungsfähigkeit, usw.

Das Schreiben dieser Arbeit hat mich sehr erfüllt und bereichert! Ich habe die Zusammenstellung, Durchführung und Analysen der Interviews, die Vorbereitung und Durchführung der Workshops, die Gespräche mit den Teilnehmern und mit meinem Bekanntenkreis, als äusserst spannend erlebt. Die Befassung mit Literatur, sei es in gedruckter oder elektronischer Form, hat mich fachlich weitergebracht, aber auch ernüchert darüber, wie geduldig Papier (oder Speicherplatz) tatsächlich ist.

Beim Thema „Businessplan“ – das sei vorweggenommen – geht es in erster Linie um den oder die Menschen, die hinter einem Unternehmen oder einer Unternehmensidee stecken!

Diese Menschen haben ihren eigenen Lebensplan, den es zu erkennen gilt. Nur so kann man das passende Fundament für ein Unternehmen setzen.

Ich bin diese Arbeit angegangen wie damals meine Geschäftsgründung: Wenn eine Frage, ein Problem aufgetaucht ist, habe ich zuerst versucht, selber eine eigene vernünftige, empirische Lösung zu finden und mich dann in der Literatur kundig gemacht. Bei der Vorbereitung und Durchführung meiner Feldstudie zu dieser Arbeit habe ich wenig Literatur über den Forschungsstand gelesen, um unvoreingenommen vorgehen zu können, und um zu vermeiden, dass die Teilnehmer durch meine Fragestellung in eine Richtung manipuliert werden. Um die Arbeit wissenschaftlich zu untermauern, habe ich dann einschlägige Literatur studiert. Interessant war für mich wieviele Erkenntnisse und Erfahrungen, die ich selbst gemacht hatte, durch bestehende Studien bestätigt wurden.

Obwohl es sich um die Qualifikationsschrift eines Masters handelt, habe ich versucht, in lesbarer und für die angesprochene Gruppe der Kleinunternehmer verständlicher Sprache zu schreiben. Denn schlussendlich soll diese Arbeit gerade diesen dienen. Deshalb leite ich meine Erkenntnisse aus Praxisbeispielen her und erläutere diese. Tabellarische Gegenüberstellungen sind nicht von Relevanz gewesen, da die Studiengruppe zu klein war.

Ich verwende in meiner Arbeit zur Erleichterung der Leserlichkeit bei Personen die männliche Form. Weibliche Personen sind damit eingeschlossen und sollen durch diese Vorgehensweise keinesfalls herabgemindert werden. Auch der Umstand, dass nur männliche Unternehmer an meiner Feldstudie teilgenommen haben, ist weder beabsichtigt, noch Ausdruck einer Haltung gegenüber weiblichen Unternehmern. Es wäre interessant zu untersuchen, ob es bezüglich Businessplan geschlechterspezifische Unterschiede gibt. Dies ist aber nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Vor zwei Jahren habe ich mir nach 20 Jahren Selbständigkeit eine Auszeit genommen und bin den Jakobsweg von meinem Geburtsort bis nach Finisterre gewandert. Schritt für Schritt kam ich dem Ziel näher und habe es nach rund 3'300'000 Schritten erreicht. Ein Herbergsvater meinte: „Es gibt drei „Jakobswege“: einen in der Vorstellung vor dem Antritt, einen, den man geht und einen, der in Erinnerung bleibt.“ Dies wird auch mit dieser Arbeit der Fall sein; ich werde nach Abschluss dieser Arbeit noch viele Erkenntnisse dazu machen.

2 Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht den Nutzen eines niedergeschriebenen Businessplanes in bestehenden Kleinunternehmen. Diese sind ein wichtiges Rückgrat unserer Wirtschaft. Der Erfolg des Unternehmens ist in der Regel ein persönlicher des Unternehmers, da sie eng verbunden sind. Durch die Planung befasst sich der Unternehmer gedanklich mit seinem Vorhaben. Doch nur wenige Kleinunternehmer haben sich mit der ganzheitlichen Planung ihres Unternehmens beschäftigt. Anhand einer Feldstudie wird an bestehenden, am Markt gefestigten Unternehmen untersucht, ob ein Nutzen durch die Geschäftsplanung festgestellt werden kann. Dabei war der Hauptadressat dieser Planung der Unternehmer selbst. Jeder Teilnehmer investierte weniger als 20 Stunden in das vorliegende Projekt, welches in drei Phasen aufgeteilt war: Startinterview, Gruppen- bzw. Einzelworkshops und Schlussinterview.

Der Nutzen, einen Businessplan zu erstellen, ist von jedem Teilnehmer als hoch eingestuft worden. Die ausgeführten Beispiele illustrieren dies. Die von den Teilnehmern investierte Zeit, sich konzentriert und dediziert mit der Errichtung eines Businessplanes zu beschäftigen, ohne durch das Tagesgeschäft abgelenkt zu werden, hat sich mehr als gelohnt. Besonders die Wesentlichkeit der Zielsetzung, weil es hierbei um Wünsche geht, deren Erfüllung erstrebenswert ist. Ziele müssen klar definiert werden, auch wenn dies ein langwieriger Prozess ist. Erst dann kann der Unternehmer mit Herzblut an der Umsetzung arbeiten und sich der Erreichung seiner Ziele widmen. Ebenso müssen Ziele terminiert sein und messbar gemacht werden.

Ein weiterer Nutzen wird im ganzheitlichen Überdenken des Unternehmens nach einem vorgegebenen Raster eines Businessplanes gesehen und darin, über Wichtiges nachzudenken und den Unterschied zum Dringenden zu erkennen. So konnten die Unternehmer erkennen, dass das Fällen eines Entscheides in einem Bereich eine grosse Auswirkung im anderen Bereich haben kann. Das geplante Abwägen lohnt sich also. Der Businessplan half, eine bereichsübergreifende Strategie durch Abklärungen der Kundenbedürfnisse, der Kundennutzen, der Marktbearbeitung (Mundpropaganda - Weiterempfehlung) und der Konkurrenz zu entwickeln. Der Planungsprozess ermutigte, Probleme anzupacken, zu analysieren und zu lösen. Denn nicht das vermeiden, sondern das Überwinden von Hindernissen führt zum Erfolg. Das wirkte motivierend und spornte an, gesteckte Ziele zu erreichen.

Dank der erstellten klaren Unternehmenspräsentation wurde Selbstvertrauen gewonnen. Selbstdisziplin war kein Muss mehr, denn das Geplante nun in die Tat umzusetzen wurde zur Herausforderung, der man sich gerne stellt.

Der Lerneffekt aus der Planung war förderlich für die Persönlichkeitsentwicklung und widerspiegelte sich in einem Reifeprozess. Die Unternehmer nahmen sich bewusst von aussen wahr und lernten sich selber besser kennen. Sie kamen den Antworten auf die Fragen näher, wer sie selbst sind und wie sie nach aussen wirken.

Die Anwendung verschiedener Techniken wie Brainstorming und SWOT-Analyse helfen, die zu planenden Aufgaben zu finden. Nach den daraus entstandenen befruchtenden Auseinandersetzungen ist die ausformulierte Niederschrift der Unternehmensidee, des Unternehmenszieles und deren Umsetzung einfach. Damit wandelt sich der Plan von einem Lippenbekenntnis zu einem wirklichen Commitment. Der Businessplan ist dann gut, wenn er kurz und bündig ist, so dass ihn sich der Unternehmer im Gedächtnis einprägen und so im täglichen Arbeitsprozess auch anwenden und umsetzen kann. Durch die schriftliche Ausformulierung hat er den Businessplan verstanden und einverleibt. Der Planungs- und der Zielfindungsprozess stehen im Wechselspiel zueinander. Sie helfen Wünsche, Bedürfnisse aber auch Störfaktoren herauszufinden. Im Unterbewusstsein wahrgenommenes soll durch Hinterfragen bewusst werden. Der Intuition soll Platz eingeräumt werden, denn sie wird oftmals in der täglichen Hektik nicht wahrgenommen oder verdrängt.

Bei Kleinunternehmer ist der Lebensplan dem Businessplan übergeordnet. Einen Businessplan zu schreiben, ohne auch einen Lebensplan zu definieren, ist bei Kleinunternehmern aufgrund der sich möglicherweise konkurrenzierenden Zielsetzungen unumgänglich. Je kleiner das Unternehmen, desto mehr richtet sich der Businessplan nach dem Lebensplan (Erwartungen an das Leben, Zufriedenheit des Unternehmers). Grössere Unternehmen suchen sich die Person, welche in die Planung am ehesten hineinpasst, am Arbeitsmarkt und geben Leitplanken vor. Bei den kleineren Unternehmen kann der Patron nicht ausgewechselt werden, weil das Unternehmen gerade an seine Individualität gebunden ist.

Ich komme zum eindeutigen Schluss: Jeder Unternehmer sollte sich das Erstellen eines Businessplanes vornehmen und terminieren. Denn ein Businessplan ist WICHTIG, wenn auch nicht DRINGEND.

3 Einleitung

3.1 Problemstellung

In der Ratgeberliteratur zur Unternehmensgründung und -führung taucht regelmässig der Hinweis auf die grosse Bedeutung des Businessplanes für den Erfolg eines Unternehmens auf². Im Internet finden sich unzählige Hilfsangebote von Treuhändern, Banken und Verwaltung für die Gründung von Unternehmen, die den Weg über einen Business Plan aufzeigen; eine Eingabe des Suchwortes „Businessplan“ bei Google³ ergibt 48'700 Treffer allein für die Schweiz.

Obwohl der Businessplan als wichtiges Planungsinstrument propagiert wird, das die Geschäftsidee und deren Umsetzung umschreibt, haben Kleinunternehmen nur in seltenen Fällen einen niedergeschriebenen Businessplan. In meiner 22-jährigen beruflichen Tätigkeit als Treuhänder wurde ich mit höchstens 10 Businessplänen konfrontiert. Von meinen rund 200 Kunden im Segment der Kleinunternehmen hatten gerade zwei einen Businessplan erstellt, obwohl ich wiederholt vorgeschlagen hatte, einen solchen auszuarbeiten. Eine Umfrage bei Treuhandunternehmen im Raum Zug hat ergeben, dass zwischen 1% bis maximal 10% der KU-Kunden einen Businessplan, der ein Budget übersteigt, geschrieben haben. Geschäftskundenberater von Schweizer Banken auf dem Platz Zug, welche sich seit einigen Jahren in der KU-Unterstützung positionieren wollen, erklären, dass rund 70% der Antragsteller für einen Kredit, seien es Gründer oder bestehende Unternehmer, keinen Businessplan vorlegen können.

Analysen, welche verschiedene empirische Studien über die Bedeutung des Businessplans miteinander vergleichen, ergeben nur (aber immerhin!) eine schwache Bestätigung für den Erfolg dank eines Businessplanes⁴. Allerdings unterscheidet die Forschung zwischen der Planung für grosse und für kleine Unternehmen. Der (meist monetäre) Nutzen sei bei grossen Unternehmen deutlich, bei kleinen hingegen höchstens leicht erkennbar⁵. Kritiker argumentieren, Planung brauche Zeit, die besser in „realen Organisationsaktivitäten“ eingesetzt werde. Zudem überhole der Unternehmensalltag den Plan mit grosser

² Fueglistaller Müller Volery, S. 229 ff; Stutely, S. 34 f; Herzberg, S. 12

³ Online im Internet: www.google.ch, eingesehen 02.09.2009

⁴ Fueglistaller Müller Volery, S. 232; Voelz, S. 3

⁵ Voelz, S. 39 f

Wahrscheinlichkeit⁶. Ein Nutzen erscheint also nicht zwingend gegeben und insbesondere für viele Kleinunternehmer nicht erkennbar zu sein.

Gemäss Rolf Meyer⁷ sind Personen, die einen speziellen Kurs zur Vorbereitung ihrer Unternehmensgründung besucht hatten, signifikant häufiger von einem frühen Ausscheiden aus dem Markt betroffen, obwohl in solchen Kursen regelmässig Businesspläne erstellt werden. Meyer schreibt dies einerseits der Qualität der Kurse, andererseits aber auch dem Profil der Kursbesucher zu.

Diese Beobachtungen haben mich zu der Frage geführt, warum der Businessplan, obwohl so stark propagiert, bei Kleinunternehmen so wenig verbreitet ist. Weshalb wird der Aufwand gescheut? Traut man sich eine solche Arbeit nicht zu? Wird tatsächlich kein Nutzen erkannt? Weshalb soll sich ein Unternehmer mit einem Businessplan beschäftigen?

In der Literatur⁸, werden als Adressaten eines Businessplans oft Banken, Investoren oder Förderinstitute bezeichnet, von denen man sich eine Finanzierung erhofft. Sollte der Businessplan nicht in erster Linie dem Unternehmer selbst als Grundlage für die Errichtung und Führung seines Unternehmens dienen? Welche Themen müssten dazu bearbeitet werden?

Businessplan – Literatur bzw. – Vorlagen setzen häufig eine neue Geschäftsidee voraus; sie soll andersartig, innovativ sein, den Markt verändern, ein neues Bedürfnis schaffen oder ein bestehendes befriedigen, usw. In wiefern sich ein Architekt, ein Drucker, ein Maler mit einer neuen Geschäftsidee beschäftigen soll, ist schwer ersichtlich. Kann ein Architekt in der Stadt Zug denn nicht genau dieselbe Unternehmensidee haben wie sein Konkurrent an derselben Strasse? In welchem Zusammenhang steht hier die Geschäftsidee mit der Auftragsgewinnung? Ob der eine oder der andere den Auftrag erhält, hängt wohl mehr von seinem Netzwerk und von seiner „Nase“ ab als von seiner Geschäftsidee. Zentral ist meiner Meinung nach, ob dem Unternehmer die Fähigkeit der Auftragserfüllung zugetraut wird, potentielle Kunden ihm also vertrauen. Ich setze als Kunde voraus, dass ein Maler, dem ich einen Auftrag erteile, die Arbeit im Wesentlichen fachlich gleich ausführt wie sein Konkurrent. Wozu benötigen solche Unternehmen also einen Businessplan?

⁶ Voelz, S. 54

⁷ Online im Internet: <http://www.fhnw.ch/wirtschaft/ifu/forschung-und-entwicklung/de/forschung-und-entwicklung/download-forschungsprojekte/ueberleben.pdf>, S. 9, eingesehen 18.09.09

⁸ Ottersbach, S.7; Herzberg, S. 10; Stutely, S. 35; www.businessplan.ch, eingesehen 04.09.2009

3.2 Forschungsfrage

Mit dieser Arbeit untersuche ich, weshalb kein Businessplan erstellt wird, und ob ein Unternehmer einen solchen erarbeiten würde, wenn er darin einen Nutzen erkennt. Bei der Frage nach dem Nutzen interessiert mich der Businessplan als Grundlage für Verhandlungen mit Banken, Investoren oder fördernden Stellen nur am Rande; mir geht es in erster Linie darum, den Nutzen des Businessplans als Instrument auszuleuchten, das dem Unternehmer dazu dienen soll, seine Geschäftsidee zu hinterfragen, zu definieren, zu planen und umzusetzen.

Als Referenzunternehmen dienen mir ausschliesslich bereits bestehende, im Markt gefestigte und mir bekannte Kleinunternehmen, die bisher keinen Businessplan erstellt haben. Die Gründungsplanung klammere ich ganz aus.

4 Theoretische Grundlagen

4.1 Der Begriff des Kleinunternehmens und seine Marktbedeutung

- a) Gemäss Jahresbericht 2003 des KMU-HSG⁹ weisen „kleine und mittlere Unternehmen“, also KMU, definierte Grenzen in Bezug auf Beschäftigtenzahl, Umsatz und Bilanzsumme als quantitative, und vor allem die Prägung des Unternehmens durch die Persönlichkeit des Unternehmers als qualitative Eigenschaften auf. Die Rechtsform ist für die Definition nicht oder nur untergeordnet von Bedeutung. Das heisst, dass ein KMU als Einzelunternehmen, als Personengesellschaft (Kollektiv-, Kommanditgesellschaft) oder als Kapitalgesellschaft (am ehesten GmbH oder AG) auftreten kann.
- b) KMU bilden gemäss allgemeiner Volksmeinung das Rückgrat der Schweizerischen Wirtschaft. Statistische Erhebungen in der EU, der Schweiz und im Kanton Zug bestätigen diese Annahme: In der EU gibt es ca. 23 Millionen KMU, was ca. 99% des gesamten Unternehmensbestandes entspricht. Sie beschäftigen ca. 75 Millionen Menschen¹⁰. In der Schweiz waren gemäss Betriebszählung des Jahres 2005 von total 298'722 Unternehmungen deren 297'694 oder 99.7% KMU. Sie beschäftigen 2'150'183 Mitarbeiter oder 67.5% aller Arbeitnehmenden in der Schweiz¹¹. Der Kanton Zug bestätigt diese Tendenz auf kleinem Raum: Von total 8'014 Unternehmen im Jahre 2005 fallen 7'099 oder 88.6% unter KMU. Diese haben 66'388 Beschäftigte oder 91.3% aller Arbeitnehmenden im Kanton Zug (Auskunft Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zug, Peter Müllhaupt, jur. Mitarbeiter, vom 27.08 2009).
- c) Das Bundesamt für Statistik unterscheidet in seinen Betriebszählungen, die es alle fünf Jahre mit Hilfe der Kantone erhebt, bei den KMU zwischen Mikrounternehmen (bis 9 Vollzeitbeschäftigte), kleinen Unternehmen (10 bis 49 Beschäftigte) und mittleren Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte)¹². Ich beschäftige mich in der vorliegenden Arbeit ausschliesslich mit den Mikro- und kleinen Unternehmen, die ich gesamthaft als Kleinunternehmen (KU) bezeichne. Sie stellen die überwiegende Hauptgruppe innerhalb der KMU dar: Sowohl im Kanton Zug, als auch in der Schweiz gehören 98.2% aller KMU in die Untergruppe der KU. Sie beschäftigen 48.1% aller Erwerbstätigen in der Schweiz, resp. 65.5% im Kanton Zug.

⁹ Online im Internet: http://www.kmu.unisg.ch/subdir/Auszug_KMU_Statistik_Jahresbericht_2003.pdf, eingesehen 21.08.09

¹⁰ Online im Internet: http://ec.europa.eu/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf, eingesehen 21.08.09

¹¹ Online im Internet: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.htm>, eingesehen 21.08.09

¹² Online im Internet: www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/11/def.html, eingesehen 21.08.09

- d) KU sind in der Schweiz bis ins kleinste Dorf flächendeckend anzutreffen. Sie erarbeiten generell auch in schlechten Zeiten durchschnittliche Renditen und sorgen somit für einen gesunden Staat und eine stabile Gesellschaft. Sie tragen zudem einen wesentlichen Anteil an der dualen Berufsausbildung, indem sie Lehrstellen gerade in kleineren Agglomerationen und Randgebieten anbieten¹³. Vor allem dort kann nur mit Hilfe der KU eine Dorfstruktur überleben und Abwanderung eingedämmt werden.
- e) Durchschnittlich 64,9% der KU überleben die ersten drei Jahre ihres Bestehens, 49,2% bestehen noch nach 5 Jahren¹⁴.

4.2 Der Unternehmer

- a) Füglistaller Müller Volery¹⁵ bezeichnen „Unternehmertum als das Erkennen von unternehmerischen Gelegenheiten und den darauf folgenden Prozess der Evaluierung und Nutzung derselben in unterschiedlichster Form“. Unternehmerische Gelegenheiten bedeuten nach diesen Autoren, dass neue Produkte oder Dienstleistungen zu höheren Preisen als zu ihren Produktionskosten eingeführt und verkauft werden können¹⁶. Diese Definition basiert auf der Deutschen oder Schumpeterschen Schule¹⁷. Ein Unternehmer wäre quasi ein „Erfinder“, der bereit ist, seine Neuentwicklung auf dem Markt durchzusetzen. Meines Erachtens greift dieser Ansatz zu kurz, da er nur an die Innovation anknüpft. Was ist mit dem Bäcker, der einen eigenen kleinen Betrieb eröffnet? Was ist mit dem Winzer, der seinen Weinberg nicht mehr verpachtet, sondern selber zu keltern beginnt? Was ist mit dem Zimmermann, der den Betrieb im Nachbardorf konkurrenziert?
- b) Bei der Österreichischen Schule wird der Unternehmer eher als „Entdecker von Gelegenheiten“ verstanden¹⁸. Er erkennt eine Lücke im Markt, die er mit seinem Wissen und Können auszufüllen versucht. Der Metzger ist also der Meinung, ihn brauche es neben dem Grossverteiler auch noch in dieser Stadt, weil er z.B. selber schlachtet und glaubt, die Kunden bezahlen für garantierte Frischware mehr. Diese Schule weitet den Begriff des Unternehmertums mit Blick auf den Grund in den Markt zu treten immerhin aus.

¹³ Matthias Saxer, Neue Züricher Zeitung, Dienstag 19. Mai 2009 Nr. 114, SB

¹⁴ Online im Internet: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.Document.20939.xls>, eingesehen 06.09.09

¹⁵ ebenda, S. VI

¹⁶ ebenda, S. 1

¹⁷ Voelz, S. 16

¹⁸ Voelz, S. 16

- c) Die Chicagoer Schule schliesslich verbindet die Deutsche und die Österreichische Schule, indem sie die Übernahme eines unternehmerischen Risikos als Qualifikationsmerkmal betont¹⁹. Der Unternehmer kann also sowohl eine neue Geschäftsidee einführen, als auch eine Lücke im Angebot schliessen wollen. Er schafft ein neues Bedürfnis beim Kunden, oder er nutzt ein Bestehendes aus und bietet sich an, dieses mit seinem Produkt, seiner Dienstleistung zu befriedigen. Diese Betrachtungsweise setzt also mehr beim Unternehmer selbst als beim Markt an. Sie trifft aus meiner Sicht die Motivation gerade bei KU am besten: Der Unternehmer ist überzeugt, auf dem Markt etwas leisten zu können und setzt seine ganze Kraft darauf. Er muss bereit sein, das Risiko ganz zu übernehmen.
- d) Neben diesem „dynamischen“ Ansatz zur Definition eines Unternehmers besteht auch ein „statischer“: Als Unternehmer kann auch der reine Geldgeber verstanden werden, der in erfolgversprechende Ideen investiert und diesen einen Start ermöglicht. Für die Zukunft des Unternehmens ist ein solcher Investor nicht ausschlaggebend. Er trägt nichts bei zur Entwicklung und zum längerfristigen Erfolg eines Unternehmens²⁰.
- e) Neben der äusseren Aktivität muss der Unternehmer aber auch Charaktereigenschaften mitbringen: Die Bereitschaft, ein Risiko einzugehen, ist, wie gesagt, sehr wichtig, aber auch das Vertrauen in sich selbst, ein solches Risiko abschätzen und meistern zu können. Dazu sind Hartnäckigkeit und Fleiss notwendig²¹.

Bei meiner Arbeit richte ich den Fokus auf den „dynamischen“ Unternehmer, also den Typus, der ein unternehmerisches Risiko übernimmt und am Markt aktiv teilnimmt. Die Teilnehmer an meiner Feldstudie haben alle gemeinsam, dass sie der unternehmerischen Reproduktion zuzuordnen sind. Sie bringen keine „Erfindung“ oder neue Idee auf den Markt, sondern sind der Meinung, dass es noch ein Architekturbüro, noch einen Informatiker, noch einen Maschinenmechaniker - eben sie selbst - braucht.

Gerade bei KU wird der Betrieb massgebend durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt. Ich habe in meiner Feldstudie ausschliesslich mit den Unternehmern gearbeitet, die ein KU führen und sich mit ihrem Unternehmen zu 100% identifizieren. Was der Unternehmer entscheidet, wie er handelt, betrifft sein Unternehmen unmittelbar. Ich werde

¹⁹ Voelz, S. 17

²⁰ Voelz, S. 15

²¹ Füglistaller Müller Volery, S. 51 ff

deshalb nachfolgend vor allem vom Unternehmer sprechen, da er für sein ganzes Unternehmen steht, aber auch direkt als Person in der Studie angesprochen wird.

4.3 Der Businessplan

Der Businessplan wird unterschiedlich definiert, wie die folgenden drei Beispiele unterschiedlicher Autoren zeigen:

- „Ein Businessplan ist die Niederschrift von Zielen und deren Umsetzungsstrategien eines bestehenden oder zu gründenden Unternehmens. Er kann die Planung des Unternehmens als Ganzes oder von Teilbereichen zum Gegenstand haben²².“
- „Ein Unternehmensplan legt die Methode fest, eine bestimmte Tätigkeit über einen bestimmten künftigen Zeitraum vorzunehmen²³.“
- „Ein Businessplan ist ein Geschäfts- oder Unternehmensplan, der klar und prägnant Auskunft gibt über alle relevanten Aspekte eines neuen Unternehmens- oder Geschäftsfeldes²⁴.“

Für mich ist der Businessplan die Beschreibung des zuvor definierten Unternehmensziels sowie der Unternehmensidee und von deren Umsetzung. Er ermöglicht die Prüfung der Machbarkeit. Dabei ist es unerheblich, ob das Unternehmen erst gegründet werden soll oder bereits besteht, ob eine Geschäftsidee neu ist oder reproduktiv, ob ein Kapitalgeber überzeugt werden oder die interne Struktur optimiert werden soll; wichtig ist, dass der Unternehmer ein Ziel hat, wenn er sich an die Erstellung eines Businessplanes macht.

Als Adressat eines Businessplanes werden fast ausschliesslich Dritte oder das Management genannt²⁵. Er wird als „Kommunikationsmedium²⁶“, ja sogar als „Bewerbungsschreiben“ bezeichnet²⁷. Eingesetzt werde er lediglich für spezielle Anlässe, etwa bei Gründung einer Unternehmung, bei Suche nach Investoren, bei einer Unternehmensbewertung im Zuge eines Verkaufs, oder beim Börsengang²⁸. Meiner Meinung nach sollte in erster Linie der Unternehmer motiviert sein, den Businessplan für sich selbst zu schreiben.

²² Ottersbach, S. 1

²³ Stutely, S. 34

²⁴ Füglistaller Müller Volery, S. 229

²⁵ Herzberg, S. 13

²⁶ Voelz, S. 44

²⁷ Ottersbach, S. 2

²⁸ Stark, S. 42

Umfangreiche Listen über notwendige Inhalte eines Businessplanes, z.B. bei Stutely²⁹, und Ottersbach³⁰ können für Aufbau und Gliederung zwar hilfreich sein, wirken aber abschreckend. Ein derartiger Plan kann sich als zu starr herausstellen und droht, in der Schublade zu verschwinden. Die Umsetzung eines einmal erstellten Businessplanes bleibt ausser acht.

Aus meiner Sicht geht es um drei Grundfragen:

Der Businessplan soll die Unternehmensidee, den Unternehmenszweck sowie das Unternehmensziel umschreiben und die Umsetzung dieser drei Vorgaben planen.

Die Unternehmensidee beschreibt, was genau ich am Markt anbieten will. Sie gibt Antwort auf die Frage, welches Bedürfnis des Marktes befriedigt oder geweckt werden soll. Füglistaller Müller Volery sprechen von „unternehmerischer Gelegenheit“³¹. Diese gilt es zu erkennen und zu definieren. Dabei ist es unerheblich, ob ich ein Produkt oder eine Dienstleistung anbiete, ob ich eine neue Idee habe oder eine Bestehende übernehme, ob sich die Idee auf das Angebot selbst oder dessen Präsentation bezieht³². Bei der Darstellung der Unternehmensidee beschreibe ich genau mein Produkt oder meine Dienstleistung, die Positionierung im Markt, den Kundenkreis und -nutzen.

Der Unternehmenszweck beschreibt nach meinem Verständnis die Unternehmensidee marktbezogen: Welche Art von Leistung soll das Unternehmen als Teil der Gesamtwirtschaft erbringen? Er gibt Antwort auf die Frage, was das Unternehmen dem Markt anbietet.

Mit dem Unternehmensziel wird beschrieben, was ich persönlich erreichen will, wenn ich ein Unternehmen gründe und führe. In erster Linie will ich vielleicht einfach Geld verdienen. Dazu gehören Kostenminimierung und Umsatzmaximierung. Vielleicht will ich wachsen, Konkurrenzbetriebe übernehmen, Marktführer werden. Oder ich will auch ein gutes Betriebsklima, persönliche Befriedigung, gesellschaftliches Ansehen. Welches ist mein Hauptziel? Welches sind meine Unterziele bzw. Teilziele, Etappenziele?

Bei meiner Studie habe ich festgestellt, dass die Festlegung und Formulierung des Unternehmensziels für reproduzierende Unternehmen die Hauptaufgabe ist, weil bei diesen

²⁹ Stutely, S. 47, 71

³⁰ Ottersbach, S. 44, 52, 61, 69, 79, 91, 101, 109, 116, 134, 143

³¹ ebenda, S. 10

³² Ottersbach, S. 47 ff

die Idee bereits gegeben ist. Sie bereitet am meisten Schwierigkeiten und führt direkt zur Frage: Wie evaluiere ich Ziele?

4.4 Der Nutzen

Ursprünglich diente der Businessplan nur als Hilfsmittel, um Kapital zu beschaffen³³. Ein Businessplan wurde erstellt, um die Unternehmensidee präsentieren und fremdes Kapital erlangen zu können. Trotzdem leihen Banken einem Unternehmer meistens auch Startkapital, ohne einen Businessplan in den Händen zu halten, den sie analysieren und beurteilen können. Die Kriterien für eine Kreditvergabe in einem solchen Fall können nur vermutet werden: Hat die Persönlichkeit des Unternehmers einen Einfluss? Oder vielleicht die Klarheit seiner Idee und seines Zieles?

Es erscheint mir offensichtlich, dass der Finanzierungsnutzen zu kurz greift: Wie schon gezeigt, haben nur wenige KU einen Businessplan erstellt. Sie waren oder sind nicht auf Fremdkapital angewiesen oder haben es auch ohne Businessplan erhalten. Gerade für KU, um die es in dieser Arbeit geht, müssen also andere Nutzen des Businessplanes im Vordergrund stehen. Mit der Erarbeitung beschäftigt sich der Unternehmer eingehend mit seiner Unternehmensidee. In diesem Sinne kann der Nutzen darin betrachtet werden, unternehmerische Unsicherheiten zu reduzieren. Geschäftsgelegenheiten werden identifiziert, der Markt erforscht, ein Plan entwickelt und die erforderlichen Ressourcen bestimmt³⁴. Dabei werden auch die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten untersucht, die Organisation des Unternehmens geplant. Durch die Sammlung von Ideen während des Prozesses wird Kreativität freigesetzt. Der Unternehmer lernt zu planen. Das Unternehmen wird virtuell simuliert und seine Umsetzung in einen ganzheitlichen Überblick gebracht. Der Businessplan zwingt den Unternehmer, seine Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücken auf, verlangt Entscheidungen und fördert so strukturiertes und fokussiertes Vorgehen. Es werden Fallstricke identifiziert. Als klare Analyse trägt der Businessplan so wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei³⁵. Der Evaluationsprozess führt zur Evolution!

Voelz hat gestützt auf Gary J. Castrogiovanni den möglichen Nutzen der Gründungsplanung mit den Begriffen „Symbolik“, „Lernen“ und „Effizienz“ modellhaft erfasst³⁶. Bei der „Symbolik“

³³ Online im Internet: http://www.gtc-gm.de/cms/images/stories/downloads/geschaeftsplan_handbuch.pdf, eingesehen 08.09.2009

³⁴ Voelz, S. 38

³⁵ Voelz, S. 49 ff

³⁶ Voelz, S. 48 ff

dient der Businessplan als Kommunikationsinstrument. Er stellt die „gute Idee“ des Unternehmers für Dritte, insbesondere Investoren, Experten und Ratgeber, verständlich dar und vermittelt den Eindruck von fundierter Planung. Allerdings garantiert diese Art der Kommunikation kein Fachwissen des Unternehmers und zeigt nicht auf, ob der Unternehmer in der Lage sein wird, seinen Plan allfälligen Veränderungen anzupassen. Der Aspekt des „Lernens“ erscheint als sehr wichtig: Der Unternehmer beschäftigt sich eingehend mit seiner Idee, dem Markt und den Zahlen. Er entwickelt Konzepte, Ideen und Wege zu deren Umsetzung. Dabei lernt er eben diese Planung und gewinnt damit Erfahrung, um seinen Businessplan immer wieder zu überprüfen, neue Gegebenheiten wiederum zu analysieren und einzubinden. Die Literatur schreibt dem Lerneffekt eine hohe Bedeutung zu³⁷. Neuere Forschung hat erkannt, dass Geschäftsplanung deshalb erfolgsfördernd ist, weil die Unternehmer dabei lernen, genau reflektierte Entscheidungen über ihre Ziele zu fällen und festzulegen, wie viel Energie sie in solche Ziel investieren wollen. Die Ziele dienen dann dazu, den Unternehmer zu motivieren und zu leiten³⁸. Der Nutzen der „Effektivität“ schliesslich erscheint augenfällig: wenn ich mit einer Einkaufsliste ins Geschäft gehe, spare ich Zeit, Weg und Geld, denn ich steuere gezielt die gewünschten Waren an. So ist es auch im Unternehmen: Geplante Abläufe erleichtern die interne Kommunikation, helfen Kosten zu sparen, Ressourcen zweckmässig einzusetzen, und führen direkter zu einem Ziel. Wie aber ist es mit der Flexibilität? Schränkt sich der Unternehmer durch seine Ablaufplanung selber ein? Hier zeigt sich wieder die Bedeutung des Lernaspekts: Durch die Erarbeitung eines Businessplanes habe ich gelernt zu analysieren, zu strukturieren und systematisch zu Entscheidungen zu gelangen. Ich sollte also in der Lage sein, Veränderungen anzugehen und in erlernter Weise die Planung zu überarbeiten.

Kritiker des Businessplanes führen auf, dass der Nutzen in keinem Verhältnis stehe zum grossen Zeitaufwand, der notwendig sei. Junge Unternehmer seien durchaus in der Lage, intuitiv zu planen und könnten sich so viel besser der Dynamik in einer Startphase anpassen. Gerade die vielen Unbekannten bei einer Unternehmensgründung verlangten Flexibilität, sodass der Businessplan rasch an Aktualität verliere und so sein Nutzen schwinde. Ein starrer Plan kann eben verhindern, dass sich ein Unternehmer an Veränderungen anpasst, neue Gelegenheiten erkennt oder fehlerhafte Abläufe hinterfragt³⁹.

Es bleibt in der Forschung letztlich unklar, ob die Vorteile die Nachteile überwiegen, oder umgekehrt. Ein genereller positiver Effekt der Planung auf den Unternehmenserfolg scheint

³⁷ Voelz, S. 51

³⁸ Voelz, S. 52

³⁹ Voelz, S. 54 f

gegeben. Das sagt aber noch nichts aus über den Inhalt eines nützlichen Businessplanes. Die bisherige Forschung beschäftigte sich vorwiegend mit der „Vollständigkeit“ von Plänen, um deren Nutzen zu untersuchen. Das greift klar zu kurz, was aus meiner Sicht gerade durch den Nutzen des „Lernens“ aufgezeigt wird: Es geht weniger darum, einen „vollständigen“ Businessplan zu erarbeiten, was auch immer darunter zu verstehen ist, als sich mit seiner Geschäftsidee gründlich auseinanderzusetzen.

Bestehende Vorlagen für einen Businessplan haben sich in meiner Arbeit als hilfreiches Gerüst erwiesen, mit dem gearbeitet werden kann, weil sie eine Struktur vorgeben. Allerdings habe ich bewusst eine kurze Liste gewählt, um die Gefahr der Abschreckung zu meiden. Ich bin bei meiner Arbeit in der Feldstudie von folgendem Aufbau ausgegangen:

Executive Summary (Zusammenfassung)

Idee und Produkt (ergänzt um Unternehmensziel)

Personen und Team

Kunden und Konkurrenz, Märkte und Marketing

Organisation und Vertrieb

Umsetzungsplan

Risiken und Gegenmassnahmen

Finanzplanung und Finanzierung⁴⁰

4.5 Der Zielsetzungsprozess

Schon immer begleitete mich das Sprichwort: „Wenn Du Dein Ziel nicht auf die Rückseite einer Visitenkarte schreiben kannst, hast Du noch kein klares Ziel“.

In der Literatur⁴¹ dient der Businessplan dem Planen eines zu erreichenden Ziels mittels einer Idee. Die Unternehmer werden aufgefordert, die Kernziele zu beschreiben und eine Strategie zum Erreichen eines Kernzieles aufzuzeichnen. Die Autoren beschreiben, wie der Unternehmer planen soll, damit er sein Ziel erreicht, oder nennen beispielsweise zehn mögliche Hauptziele. Die Zielerarbeitung hingegen wird nicht beschrieben. Träumen, sich Wünsche vorstellen und daraus Ziele zu definieren, geht aber meines Erachtens der Planung voraus. Es handelt sich dabei um ein Erforschen, was man wirklich zu erreichen wünscht. Verschiedene Wünsche müssen gegeneinander gestellt und gewichtet, sich konkurrierende Wünsche erkannt werden. Eine ernsthafte Überprüfung hat zu erfolgen, welchen Sinn der

⁴⁰ Füglistaller, Müller, Volery, S. 236

⁴¹ Stutely, S.40; Stutely, S. 85; Herzberg, S. 28

Wunsch hat. Erst dann können die Ziele, die wirklich erreicht werden wollen, festgelegt werden.

Zielquellen finden sich äusserlich, z.B. in Anforderungen (Wünschen) des Marktes, der Kunden, der Qualitätssicherheit, usw., oder innerlich, z.B. dem Bedürfnis zu helfen, Erfolg zu haben, Wohlstand zu erreichen, usw. Ziele müssen als Ergebnis konkret formuliert werden, das in der Zukunft liegt. Sie müssen machbar, messbar, erreichbar sein – aber auch verfehlbar – ein Ziel soll motivieren, nicht erdrücken⁴²!

Ziele sollen helfen, die Energie auf Ergebnisse in der Zukunft zu konzentrieren⁴³. Sie dienen der Orientierung, wohin die Reise gehen soll. Ziele motivieren, setzen Energien frei, sie zu erreichen. Zudem helfen sie uns, unsere Arbeit immer wieder zu überprüfen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg?

Mit der Festlegung des Ziels kann das Planbedürfnis ermittelt werden. Was ist zu planen, welche Wege können eingeschlagen werden, welche Hilfsmittel stehen zur Verfügung oder sind zu beschaffen? Hilfreich hierzu sind Methoden der Zielanalyse und der Nutzwertanalyse⁴⁴.

4.6 Der Planungsprozess

„Planung ist die gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten, die zur Erreichung eines Zieles notwendig scheinen. Dabei wird berücksichtigt, mit welchen Mitteln das Ziel erreicht werden kann, wie diese Mittel angewendet werden können und wie man das Erreichte kontrollieren kann. Als Planungsergebnis erzeugen Pläne Handlungssicherheit. Der Zweck von Planung besteht darin, über eine realistische Vorgehensweise zu verfügen, wie ein Ziel auf möglichst direktem Weg erreicht werden kann⁴⁵.“

In der Sprache der Kleinunternehmer dürfte das Planen als das Zusammentragen von Informationen, das Nachdenken über mögliche Umsetzung, die Auseinandersetzung mit der Machbarkeit, das Ausschliessen von Widersprüchen, die Suche nach Ideen, die Prüfung von Zielen und das Suchen nach dem Sinn der Umsetzung verstanden werden.

⁴² Glatz/Graf-Götz, S. 184 f

⁴³ Glatz/Graf-Götz, S. 183

⁴⁴ Wiegand, S. 93, 95

⁴⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Planung>

Der Planung dienen verschiedene Techniken von der ABC- bis zur Ziel-Analyse⁴⁶. Systematisches Vorgehen wird in Abläufen dargestellt, die Schritt für Schritt durchgegangen werden können⁴⁷. Die Tiefe der Planung hängt dabei vom Unternehmer selbst, aber auch von der zu planenden Gegebenheit ab. Beim Businessplan lohnt es sich meines Erachtens, die zu planenden Punkte genau zu definieren, resp. das Ziel zu setzen, denn hier geht es nicht um ein Bauprojekt oder eine Allokationsstrategie, sondern um den Aufbau und die Zukunft eines Unternehmens. Ohne Ziel verläuft hier eine Planung uferlos. Die von mir angewandten Techniken beschreibe ich im folgenden Kapitel.

⁴⁶ Wiegand, Abb. 1/24

⁴⁷ Wiegand, S. 68

5 Methodik und angewandte Techniken

5.1 Methodik

5.1.1 Teilnehmerkreis

Als Methode, das Arbeitsthema zu untersuchen, habe ich mich für die Durchführung einer Feldstudie entschieden. Dies schien mir nahe liegend aufgrund meiner beruflichen Arbeit mit Kleinunternehmen. Diesen soll er dienen und zu erkennen helfen, ob die Planung einen Nutzen für Kleinunternehmen hat, und wenn ja, welchen.

Zunächst habe ich für meine Studie eine Gruppe von 12 Personen identifiziert, die ein Kleinunternehmen führen, ohne einen schriftlichen Businessplan erarbeitet zu haben. Die Anfrage zu einer Teilnahme erfolgte schriftlich. Obwohl alle gerne mitgemacht hätten, mussten fünf Unternehmer wegen Terminkollision absagen.

Alle an der Fallstudie teilnehmenden Unternehmer führen bereits mehr als 7 Jahre ein Unternehmen und haben dieses selbst gegründet und aufgebaut. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 48 Jahren, wobei der Jüngste 38 und der Älteste 55 Jahre alt war.

Unter den Teilnehmern waren ein Architekturbüro, eine Druckerei, ein Service- und Reparaturbetrieb, ein Malerbetrieb, ein Hersteller von Kinderspielzeugen, ein Werbeunternehmen und ein Vermögensverwalter. Alle beschäftigen Mitarbeiter und erzielen Umsätze zwischen 0.5 Mio. und 3.5 Mio. Vier Betriebe bilden Lehrlinge aus.

5.1.2 Startinterviews

Durch mündliche Startinterviews habe ich den aktuellen Stand der Teilnehmer abgerufen. Was wussten sie über einen Businessplan? Weshalb hatten sie keinen erstellt? Waren sie motiviert, einen solchen zu erarbeiten und weshalb? Wo lagen Befürchtungen, Blockaden? Was erwarteten die Teilnehmer von einem Businessplan? Befragt habe ich die Teilnehmer im Weiteren über ihre Geschäftsideen, ihre Stärken und Schwächen, über Chancen und Gefahren, sowie über ihre Berater und ihre Konkurrenz.

Die Startinterviews wurden einzeln mit den Beteiligten durchgeführt, wobei ich das Protokoll erstellt habe. Die Fragen der Interviews wurden nicht im Voraus an die Teilnehmer versandt. Sie konnten sich also nicht vorbereiten.

Die Interviewten wurden gebeten, die gestellten Fragen intuitiv zu beantworten, besonders dann, wenn eine Frage unklar erschien. Ich wollte also zuerst eine Antwort des Befragten, bevor ich eine eventuell unklare Frage klärte. So erhoffte ich mir, den Befragten möglichst gut zu spüren, was mir ermöglichte, auch „zwischen den Zeilen“ zu lesen. Dieses Vorgehen hat sich als sehr hilfreich erwiesen, weil so Aussagen hinterfragt und präziser formuliert werden konnten.

Es ging mir darum, möglichst viele Erkenntnisse über die Teilnehmer aus den Startinterviews zu gewinnen und ganz individuelle Gespräche vorzubereiten. Diese sollten auch Unausgesprochenem Platz lassen. Ich wollte auch wissen, wie weit die unmessbaren, nicht in Worte gefassten Haltungen, Meinungen und Blockaden die gemachten Aussagen beeinflussten. Verteidigungen, Widersprüchlichkeiten sollten angesprochen und erkannt werden können. Ich wollte zusammen mit jedem Teilnehmer auch herausfinden, ob und inwieweit er von Wunschdenken, Fantasien, Festgefahrenem, Anerzogenem und von aussen Aufgedrängtem unbewusst beeinflusst war. Beispiele: Ich muss diese Investition aus Prestige Gründen machen! Ich muss ein besonderes Auto fahren, weil nun halt mal das Auto als Gradmesser für Wohlstand und Erfolg betrachtet werde.

5.1.3 Gruppenworkshop

Anschliessend an die individuellen Startinterviews sollten Gruppenworkshops durchgeführt werden, um gemeinsam für jeden einzelnen Teilnehmer einen Businessplan zu erarbeiten. Die Kleinunternehmer sollten sich dabei gegenseitig unterstützen. Der geplante Zeitaufwand sollte zwanzig Stunden, einschliesslich Interviews und fünf Workshops, nicht übersteigen.

Der erste Workshop wurde gemeinsam durchgeführt und von mir moderiert. Er dauerte drei Stunden. Ziel des Workshop war, dass die Unternehmer die Kenntnisse erhalten, um einen Businessplan selber erarbeiten zu können. Dazu hielt ich ein Inputreferat. Die Grundlagen und der Aufbau wurden vorgestellt und eine Vorlage in Papierform abgegeben. Die zu behandelnden Schwerpunkte wurden durch die Teilnehmer selbst festgelegt.

Ein weiteres Ziel war die Vermittlung von möglichen Techniken zur Standortbestimmung, Problemerkennung und -lösung. Diese Techniken wurden unmittelbar bei den während dem

Kurs auftauchenden Bedürfnissen eingesetzt und so praxisnah angewendet. Der Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Unterstützung sollten gefördert werden, um das Vertrauen zueinander aufzubauen. Regeln der Kommunikation und des gegenseitigen Respekts sowie der Vertraulichkeit wurden aufgestellt.

Beim ersten Gruppenworkshop habe ich grosse Unterschiede im Fachwissen zwischen den einzelnen Unternehmern festgestellt. So war die Kommunikation des schulisch schwächer Gebildeten deutlich eingeengt. Die Vorstellungen und Erwartungen an diesen Anlass lagen ebenfalls weit auseinander. Mir wurde klar, dass ich nicht jedem einzelnen Teilnehmer gerecht werden und den optimalen Nutzen bieten konnte. Ich habe erkannt, dass ich in meiner Arbeit nicht effizient vorankommen würde. Das zu Recht egoistische Ziel jedes Unternehmers, einen persönlichen Nutzen aus diesem Projekt zu ziehen, bedingte, dass die Workshops für jeden einzelnen Teilnehmer mit möglichst geringem Zeitaufwand verbunden und individuell auf sie zugeschnitten sein sollten. Obwohl ich den erhofften Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmern als hilfreich erachtet hätte für die Erkenntnis, dass alle ähnliche Schwierigkeiten und Blockaden haben und dass sie sich gegenseitig z.B. beim „Brainstorming“ unterstützen können, musste ich mich gegen eine Fortführung der Gruppenworkshops entscheiden. Ich habe stattdessen mit jedem einzelnen Unternehmer in Einzelworkshops weitergearbeitet. Dieser Entscheid war für diese Arbeit richtig. Dank der Individualität der Einzelworkshops konnten tiefer liegende Erkenntnisse erzielt werden.

5.1.4 Einzelworkshops

Die Einzelgespräche gaben Gelegenheit, individuell auf den Teilnehmer und sein Unternehmen mit den jeweiligen unmittelbaren Anliegen einzugehen. Ein Einstiegsgespräch liess sehr schnell die wichtigen Fragen erkennen, und so konnten die wesentlichen Punkte des Businessplanes auf den Kunden abgestimmt behandelt werden.

Als Ziel sollte aus den Gesprächen und Notizen ein Businessplan erstellt werden. Zusätzlich sollten die drei folgenden Kriterien befriedigend beantwortet werden, die vor allem auch bei der Unternehmensbewertung in der Praxis notwendig sind. (1) Welche Substanz weist das Unternehmen auf? (2) Ist das Management fähig, das Unternehmen wie geplant zu führen? (3) Was sind die Zukunftserwartungen des Unternehmens?

5.1.5 Schlussinterviews

Das Vorgehen in den Schlussinterviews war gleich wie bei den Startinterviews. Wiederum ging es darum, die Fragen spontan, intuitiv zu beantworten und Ungesagtes anzusprechen.

In den mündlichen Befragungen habe ich die Auswirkungen des Projektes auf jeden einzelnen Teilnehmer geprüft. Was war ihr bisheriges Erfolgsrezept? Würden sie rückblickend einen Businessplan erstellen? Würden sie anderen einen solchen empfehlen? Wo lagen die Schwierigkeiten? Wie beurteilen sie den Prozess? Daraus wollte ich Antworten auf die zentrale Frage des Nutzens des Erstellens eines Businessplanes erkennen.

5.1.6 Terminplanung

Die Startinterviews fanden während der Kalenderwoche 26 statt. In der Folgewoche trafen wir uns für den Gruppenworkshop. Danach folgten die Einzelworkshops, welche bis in die Kalenderwoche 36 andauerten. Anschliessend fanden die Schlussinterviews statt. Der Zeitplan musste der Verfügbarkeit der Teilnehmer angepasst werden, veränderte sich aber nicht stark von der ursprünglichen Planung.

5.2 Angewandte Techniken

5.2.1 Brainstorming

Brainstorming ist eine Gruppenaktivität, durch die zu einem vorgegeben Thema Ideen oder Lösungsmöglichkeiten frei von Zwängen formuliert werden soll⁴⁸. In dieser Studie wurde die von Alex F. Osborn entwickelte ursprüngliche Methode anders angewandt, nämlich wie folgt: Die Teilnehmer wurde motiviert, zu einem Thema, möglichst alle Gedanken, die ihnen durch den Kopf gingen, laut zu kommunizieren. Der Inhalt wurde auf einen Flipchart oder ein White-Board aufgeschrieben. Es durften keine Kommentare zu den Ideen abgegeben werden. Ziel war es, die Gedanken zu Papier zu bringen. Danach erst wurden die Gedanken analysiert und nach dem Kern der Aussagen, nach Problemen und Erkenntnissen gesucht.

⁴⁸ Online im Internet: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/PRAESENTATION/brainstorming.shtml>, eingesehen 17.9.2009

5.2.2 Mind-Mapping

Darunter wird eine Gedächtniskarte verstanden, welche Beziehungen zwischen verschiedenen Begriffen aufzeigt. In dieser Studie wurde es insbesondere dazu verwendet, Gedanken vernetzt festzuhalten⁴⁹.

5.2.3 SWOT-Analyse

Die Swot-Analyse beschäftigt sich mit den **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Gefahren) eines Projektes. Zunächst werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens und des Unternehmers untersucht. Sind diese einmal erkannt, wird versucht, die Stärken möglichst zu nutzen und die Schwächen womöglich zu beheben. Ebenso werden die Chancen und Gefahren gesammelt, welche von aussen auf das zu Untersuchende einwirken. Die Synthese dieser Erkenntnisse führt zu den zu treffenden Massnahmen⁵⁰.

5.2.4 Pareto-Prinzip

Das Pareto-Prinzip besagt, dass 80% der Ergebnisse in 20% der Gesamtzeit eines Projektes erreicht werden können. Umgekehrt gesagt benötigt man für eine 80%ige Zielerreichung 20% des Aufwandes, für die fehlenden 20% aber 80% des Aufwandes. Es besagt, dass das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen in einem deutlichen Missverhältnis steht⁵¹. Wenn ich mir also eine Minute Zeit nehme, um über etwas nachzudenken, zu planen, zu visualisieren, zu argumentieren, zu überlegen, so habe ich 80% erreicht und brauche für die Erreichung weiterer 20% also 4 Minuten. Sich kurz Zeit zu nehmen, die wesentlichen Gedanken zu einer Angelegenheit, seien es Vor- und Nachteile oder Pro- und Contra-Argumente, aufzuschreiben, gegeneinander abzuwägen, hilft, effektiver zu handeln.

5.2.5 Eisenhower-Prinzip

Beim Eisenhower-Prinzip geht es darum, die Aufgaben nach zwei Grundsätzen zu ordnen: Ist die Aufgabe wichtig oder ist sie dringend? Wichtig bezieht sich auf den Inhalt. Wichtige Aufgaben bringen den Unternehmer oder andere weiter. Wenn eine wichtige Aufgabe erledigt ist, ergibt sich ein Vorteil, oder ein Nachteil ist aus der Welt geschafft. Dringend

⁴⁹ Online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Assoziogramm>, eingesehen 17.9.2009

⁵⁰ Stutely, S. 77

⁵¹ Online im Internet für viele: <http://www.kundennutzen.ch/pareto-prinzip.php>, eingesehen 10.09.09

bezieht sich auf die Zeit. Dringende Aufgaben haben einen Termin. Wenn eine dringende Aufgabe termingerecht erledigt ist, entsteht ein Nutzen, oder ein Schaden ist verhindert worden. Eine Aufgabe also, die wichtig und dringend ist, muss sofort erledigt werden. Ist sie dringend, aber nicht so wichtig, soll sie delegiert werden. Ist sie nicht dringend, aber wichtig, so soll sie terminiert werden. Ist die Aufgabe weder dringend noch wichtig, so soll man Mut zur Lücke haben⁵².

5.2.6 Coaching

Professionelles Coaching ist potential-, lösungs- und zielorientierte, gleichberechtigte und partnerschaftliche Beratung und Begleitung von Klienten unter Berücksichtigung ihrer Ressourcen und Fähigkeiten. Die Klientel vereinbart die Verwirklichung der beruflichen und persönlichen Coaching-Ziele⁵³.

Hier muss ich eine Einschränkung machen: Ich bin weder als Coach noch als Berater zur Erstellung von Businessplänen ausgebildet. In diesem Projekt lernte ich genauso wie die Teilnehmenden, was ein Businessplan ist, was man sich darunter vorstellt, was damit geplant und wie ein solcher erstellt wird.

⁵² Online im Internet für viele: <http://www.jobblog.ch/dringend-oder-wichtig-das-eisenhower-prinzip-295/>, eingesehen 10.09.09

⁵³ Online im Internet: <http://www.european-coaching-association.de/i/43.%20der%20professionelle%20coach%20berufsgrundsätze.pdf> eingesehen am 29.9.2009

6 Analyse der Startinterviews

Im Folgenden fasse ich die Antworten der einzelnen Teilnehmer zu den Fragen in den Startinterviews zu einem Fliesstext zusammen und analysiere sie fortlaufend:

6.1 Identifikation der Unternehmer mit dem Unternehmen

Obwohl sämtliche Teilnehmer ein Unternehmen mit Angestellten haben, sprachen sie während des ganzen Interviews von „Ich“, nicht von „Wir“. Sie sahen sich selbst als das Unternehmen an. Die Fragen beantworteten sie fast ausschliesslich aus ihrer persönlichen Sicht, nicht aus der Warte des Unternehmens. Ein Beispiel: Der Teilnehmer mit insgesamt 6 Mitarbeitern und 3 aktiven Verwaltungsräten gab auf die Frage nach den Schwächen des Unternehmens folgendes an: die Abgrenzung gegenüber Kunden und Mitarbeitern, mangelhaftes Selbstvertrauen und schwache Eigenkontrolle. Das sind meiner Meinung nach ganz persönliche Schwächen und nicht diejenigen seines Unternehmens. Also betrachtete er sich selbst als sein Unternehmen, trug die alleinige Verantwortung dafür, obwohl noch zwei andere Verwaltungsräte aktiv dabei waren. Zudem behauptete er, dass der Unternehmenserfolg von ihm alleine abhängen würde.

6.2 Bisheriger Erfolg der Unternehmer

Während des Startinterviews mit den jeweiligen Unternehmern zeigte sich bei den beteiligten Unternehmern eine klare Zufriedenheit über ihren Geschäftserfolg. Dieser wurde als gut beurteilt, weil die persönlichen Bedürfnisse dank des Geschäftsganges befriedigt werden konnten. Der Erfolg orientierte sich bei den Teilnehmern also nicht an einer maximierten bzw. möglichen erreichbaren Zielgrösse, sondern an der persönlichen Zufriedenheit. Den Erfolg schrieben sie vor allem auch der langjährigen Erfahrung zu, dem grossen persönlichen Arbeitseinsatz und der Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Dabei stand im Vordergrund die gute Auftragsausführung und -erfüllung und nicht das Entgelt. Letzteres war eine Folge gut geleisteter Arbeit, was zu einer guten Reputation führte. Bewerbungen und Bemühungen um den Auftrag, aber auch die dauernde Weiterbildung und das Spezialistenwissen sei wichtig. Die Selbstdisziplin, das Engagement, der Verzicht sowohl auf Ablenkungen als auch Befriedigung von Materiellem, das Pflichtbewusstsein und die Übernahme von Verantwortung wurden als wichtige Erfolgsfaktoren angesehen. Der Wissensvorsprung und die Investition in Technologien und Maschinen wurden nur vereinzelt

erwähnt. Einer wies auf den gesunden Menschenverstand hin und dass er nicht zuviel überlegt und hinterfragt habe, sondern er habe erledigt, was zu erledigen war.

6.3 Kenntnisstand über den Businessplan

Die Teilnehmer wurden gebeten, spontan ihre eigene Definition eines Businessplanes darzulegen. Der Vermögensverwalter definierte den Businessplan als Segmentierung der Kunden und der Erträge daraus, sowie als Auflistung der zur Erreichung der Erträge notwendigen Aufwendungen. Der Architekt verstand unter einem Businessplan eine Markt- und Risikoanalyse, Finanzplanung und einen Massnahmenkatalog. Der Malermeister sah im Businessplan die Strategie, Kalkulation und die Wirtschaftlichkeitsberechnung. Der Drucker verstand darunter die Planung der zukünftigen Ausrichtung seines Betriebes und seiner Persönlichkeit, Finanzplanung und die Definition des Marktsegmentes. Keiner der teilnehmenden Unternehmer konnte den Zweck, die Funktion und den Inhalt eines Businessplanes beschreiben. Alle haben zwar eine Kostenrechnung und Kalkulation für ihren Betrieb erstellt; keiner aber ist sein Geschäft mit professioneller, strategischer und schriftlicher Planung angegangen. Keiner hat die Zielsetzung erwähnt!

Die Aussagen zeigen, dass den Teilnehmern grundsätzlich die Erfahrung mit einem Businessplan fehlte, und ihre Kenntnisse darüber nur bruchstückhaft waren.

6.4 Teilnehmereigene Beurteilung der Fähigkeit, selbst einen Businessplan zu schreiben

Grundsätzlich trauten sich nur zwei der Befragten das alleinige Erstellen eines Businessplanes zu, hätten aber zuerst das Know-how mittels Fachliteratur erarbeiten müssen. Sie erachteten das alleinige Schreiben ihres Businessplanes als nicht sinnvoll. Im Beizug eines Beraters sahen sie wesentliche Vorteile. Sie erhofften sich von diesem, dass er eine andere Sichtweise, andere Denkansätze und spezifisches Wissen mitbringt, welches sie zuerst erarbeiten müssten. Dadurch würde ein effizientes Erstellen ermöglicht. Sie erwarteten vom Berater ein Coaching.

6.5 Gründe, weshalb kein Businessplan erstellt wurde

Keiner der teilnehmenden Unternehmer hatte sich von sich aus je konkret überlegt, einen Businessplan zu erstellen, weder vor der Gründung, noch während des Bestehens. Zwar

kannte man den Begriff, bezog diesen jedoch nicht auf sich. Der Inhalt eines Businessplanes war, wie gezeigt, nur marginal bekannt. So vernachlässigten sie die ganzheitliche Planung.

Als Hauptgrund dafür, dass ein Businessplan gar nicht in Erwägung gezogen wurde, erwähnten die Teilnehmer durchgehend den Zeitaufwand, zusammen mit dem fehlenden Know-how. Das Unternehmen werde mit Erfolg betrieben, der Planungsbedarf sei daher nicht gegeben. Zudem fehlte der Glaube an die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen mit einem geschriebenen Businessplan wesentlich anders geführt würde, weil sie ihren Businessplan im Kopf hätten. Alle Unternehmer wollten bei Geschäftsbeginn sofort jede Arbeitsstunde für produktive Arbeit einsetzen, aber nicht für umfangreiche Planung. Probleme wurden durch einzelne Planschritte gelöst, zum Zeitpunkt als sie auftauchten.

Die Ungewissheit und Unsicherheit, ob durch die Planung auch die richtigen Massnahmen unternehmergerecht umgesetzt werden können, hielt die Interviewten ebenfalls davon ab, überhaupt eine Planung niederzuschreiben. Nicht zuletzt fragten sie sich, ob sie die Mehrarbeit überhaupt bewältigen könnten, die eine Umsetzung der Erkenntnisse und Massnahmen aus dem Businessplan erfordern könnte. Ebenso tendierten die Unternehmer dazu, keine Prioritäten zu setzen. „Dringend“ wurde klar vor „wichtig“ gestellt. Sie gestanden ein, ihren Tagesablauf nur dann zu ändern, wenn sie das Messer zur Veränderung am Hals hätten.

Alle befragten Unternehmer übten vor der Unternehmensgründung den Beruf in Ihrer Branche als Angestellte aus. Daher glaubten sie, die Anforderung, welches ihr eigenes Unternehmen stellt, zu kennen. Die neuen Aufgaben, insbesondere die Organisation, die Personalführung, die Logistik, der Produktionsprozess, die Werbung und die Kundenbetreuung wurden „ad hoc“ angegangen, selbstverständlich neben der eigentlichen fachlichen Arbeit. Vernachlässigt wurden insbesondere die Vision und die Unternehmensstrategie, die Positionierung des Unternehmens, aber auch die aktive Kundenbetreuung. Mit der Frage nach effizienter Ressourcennutzung befassten sie sich nicht vertieft.

In der Startphase ihrer selbständigen Tätigkeit hatten es die Unternehmer als zu aufwendig und zu kostspielig erachtet, einen Berater beizuziehen. Der Nutzen daraus konnte nicht abgeschätzt werden. Von einem Berater mochte auch keiner abhängig werden. Immer wieder schien auch der Umstand durch, dass der Unternehmer nicht stundenlang diskutieren, sondern tätig sein, aktiv die Arbeit anpacken will. Sie wollten nicht Problemen nachstudieren, die möglicherweise gar nie auftauchten.

Auf Grund der Interviews stellte ich fest, dass der Unternehmer mit einer ganzheitlichen Planung seines Unternehmens überfordert ist. Kann er überhaupt planen, wenn er mit den auf ihn zukommenden Fragen noch nie konfrontiert wurde, ja sich selbst die zentralen Fragen nicht einmal stellen kann?

6.6 Worin sahen sie Schwierigkeiten beim Erstellen eines Businessplanes

Die Unternehmer sahen bereits grosse Probleme darin, einen Businessplan anzupacken. Er war nicht fassbar und man wusste nicht, wo begonnen werden sollte. Sie konnten sich nicht auf das Wesentliche konzentrieren und sahen vor lauter Bäumen den Wald nicht. Sie fühlten sich rasch überfordert. Die komplexen Aufgaben eines Businessplanes in seiner Vielseitigkeit unter einen Hut zu bringen, schreckte die Teilnehmer ab. Schon die Aufnahme des Ist- und die Definition des Sollzustandes bedeutet einen langwierigen Prozess, und der Nutzen daraus schien ihnen nicht erkennbar. Das Abschätzen des Zeitaufwandes und die Angst vor einer „never-ending-story“ für die Erstellung eines Businessplanes war gross. Strategisches Planen liess für sie keinen unmittelbaren Gewinn erkennen, sie wussten nicht, was darunter verstanden wird. Auch die bestehende Literatur helfe da nicht und die Vorlage für einen Businessplan sei auch nicht selbsterklärend.

Obige Aussagen beeindrucken. Sie wurden von Unternehmern gemacht, welche seit Jahren erfolgreich ein Unternehmen führen. Daraus könnte interpretiert werden, dass es demnach schwieriger ist, einen Unternehmensplan zu erstellen, als ein Unternehmen erfolgreich zu führen.

6.7 Erwartungshaltung an den Businessplan

Für die meisten Befragten ist es wichtig, einen Businessplan schriftlich zu erarbeiten. Durch den niedergeschriebenen Businessplan sollte ein klares Kommitment abgegeben werden, wie das Unternehmen funktioniert. Einem geschriebenen Businessplan wurde mehrheitlich ein grosses Erfolgspotenzial zugestanden, dank tiefgründiger Auseinandersetzung mit dem Unternehmen.

Die Teilnehmer erhofften sich aus der Planung und dem Hinterfragen der eigenen Unternehmung wesentliche Erkenntnisse. Sie suchten insbesondere Antworten auf Fragen, ob sie irgendetwas Wesentliches in ihrer Unternehmensführung vergessen hatten. Sie erhofften sich aus der Niederschrift auch einen unbekanntem Vorteil oder ein AHA-Erlebnis, einen noch erfolgreicherem Geschäftsgang in Übereinstimmung mit ihren persönlichen

Bedürfnissen, Wünschen und Lebenszielen. Er sollte Anstoss geben zum Hinterfragen von Prozessen und Abläufen. Sie wünschten sich, ein Planungs-, Führungs- und Kontrollinstrument in die Hände zu bekommen. Der Businessplan sollte das Bauchgefühl für Entscheidungen untermauern. Sie erwarteten neue Perspektiven, Kundendiversifikation und neue Ideen. Unnütz Eingefahrenes sollte erkannt und verbessert werden. Er sollte helfen, sich selbst zu disziplinieren, um so überzeugter an ihr Unternehmen herantreten zu können und hofften, den persönlichen Stimmungsbarometer unter Kontrolle zu bringen. Sie erwarteten sich eine noch grössere persönliche Zufriedenheit.

6.8 Motivation, einen Businessplan zu erstellen

Die teilnehmenden Unternehmer wollten das Geheimnis herausfinden, welches sich ihrer Meinung nach hinter dem Wort Businessplan versteckt. Worin liegt die Macht eines geplanten Unternehmens? Was könnte dank Planung noch alles erreicht werden? Welche Erkenntnisse kann ich daraus ziehen? Die Teilnehmer erwarteten Einsicht, Feinsicht und ein ganzheitliches Bild ihres Unternehmens, wodurch sie Zusammenhänge erkennen und damit eine zukünftige Ausrichtung umsetzen konnten. Vielleicht liegt noch ein Potential brach, dass sie finden und nutzen könnten. Sie mochten ihre Gedanken niederschreiben, damit sie den Entwicklungsprozess gegenüber ihren ursprünglichen Gedanken zurückverfolgen konnten.

Der Wunsch, einen Businessplan zu schreiben, erwies sich als sehr hoch. Ein solches Projekt zu starten gab den Teilnehmern ein elitäres Gefühl. Ein Unternehmen mit einem eigenen Businessplan erschien ihnen professioneller. Deshalb bekundeten sie grosses Interesse an diesem Projekt.

Vergleicht man die Aussagen zur Motivation, einen Businessplan zu erstellen und der Erwartungshaltung an den Businessplan mit den Gründen, weshalb kein Businessplan erstellt wurde, und den Schwierigkeiten, einen Businessplan zu schreiben, erkennt man Widersprüche. Diese basieren vorwiegend auf Unwissenheit, Unsicherheiten und Ängsten.

Nur am Rande halte ich fest, dass kein einziger Teilnehmer zu Protokoll gab, mehr Geld verdienen zu wollen oder Möglichkeiten zur Kostensenkung zu entdecken! Nur rentable Aufträge anzunehmen bei guter Auftragslage und keine Zeit zu haben für weniger rentable Aufträge erachteten die Unternehmer nicht als Ergebnis, das sie würden umsetzen wollen, ebensowenig Preiserhöhungen dank guter Auslastung. Mehr Geld zu verdienen war für sie also keine vordringliche Motivation.

Trotz der nicht neuen Einsicht, dass ein Businessplan wohl wertvoll und hilfreich sein könnte, trotz der Neugier, sein „Geheimnis“ zu lüften, trotz der Begeisterung für mein Projekt, hatten alle teilnehmenden Unternehmer also einen Anstoss von aussen gebraucht. Doch jetzt waren sie voll motiviert und wollten sich für die Erarbeitung eines schriftlichen Businessplanes engagieren.

6.9 Die Umschreibung von Unternehmensziel, Unternehmenszweck, Unternehmensidee

Bei der Frage nach Unternehmenszweck, Unternehmensziel und Unternehmensidee waren die Unternehmer nicht in der Lage, effizient und einprägsam ihr Unternehmen vorzustellen. Die Befragten hatten offensichtliche Mühe, Ziel, Zweck und Idee zu unterscheiden und aus ihrer beruflichen Warte zu beschreiben.

6.10 Die Kundengewinnung

Jeder sprach bei der Frage, wie er sein Unternehmen präsentiert und Kunden gewinnt, von Mundpropaganda. Keiner aber wusste, wie er das anstellt, was Mundpropaganda ist, wie sie funktioniert und wie sie beeinflusst werden kann. Über das Thema „Mundpropaganda im Marketing“ sah ich eine praxisnahe Möglichkeit, die Begriffe „Idee“, „Zweck“ und „Ziel“ anzugehen, wie wir später noch sehen werden.

6.11 Der Beizug von Beratern

Als Berater nannten fünf Teilnehmer den Treuhänder, zwei den Rechtsanwalt und einer seinen Verwaltungsrat und Bekannte. Aufgrund der Tatsache, dass ich alle Teilnehmer gut kenne, kann ich hier ergänzen: Die wohl am meisten beigezogenen Beraterinnen sind die Ehefrauen und Lebenspartnerinnen der Unternehmer.

6.12 Die Inspiration durch das Startinterview

Nach dem Startinterview waren alle inspiriert. Sie drückten Freude aus und wollten wieder mehr Schwung und Feuer ins Unternehmen bringen. Sie beabsichtigten sich vermehrt mit der Zukunft auseinanderzusetzen und dieses Projekt dafür zu nutzen.

7 Analyse des Gruppenworkshops

7.1 Vorgehen im Workshop

Die beschriebenen Erkenntnisse aus den Startinterviews habe ich den Teilnehmern zu Beginn des Gruppenworkshops vorgestellt. Sie bestimmten daraufhin, dass wir zuerst den Begriff Businessplan genauer anschauen. Aus dieser Betrachtung ergab sich, dass die Teilnehmer drei Themenkreise vertieft behandeln wollten: (1) Unternehmensidee, -zweck, und -ziel und deren Präsentation; (2) Mundpropaganda und deren Wirkung und Sinn; (3) SWOT-Analyse. Wir setzten uns zum Ziel, dass am Schluss des Gruppenworkshops jeder sein zukünftiges Unternehmen treffend und präzise vorstellen könne. Die Unternehmenspräsentation sollte erfüllt sein, wenn jeder Unternehmer in einer Minute einem potentiellen Kunden seine Unternehmung vorstellen kann, dieser das Vertrauen gewinnt und willig ist, ihm eine Auftragschance zu geben⁵⁴.

In der Folge ergab sich ein erstaunliches Zusammenspiel der gewählten Themen: Die auf den Flipcharts notierten Stichworte zu den Themen wurden miteinander in Verbindung gebracht, zwischen Stärken und Schwächen hin- und hergewechselt, um Erkenntnisse für eine Unternehmenspräsentation gerungen, über Mundpropaganda gestritten, sodass die Themen ineinanderflossen. Der Unternehmer erkannte dank diesem Wechselspiel seine Stärken und konnte so seine Geschäftsidee näher einkreisen. Ebenso verhalfen ihm die Gedanken darüber, wie und mit welchen Worten er denn weiterempfohlen werden möchte, seine Stärken zu erkennen und seine Geschäftsidee zu formulieren.

7.2 Die teilnehmereigene Definition Businessplan

Beim Gruppenworkshop haben wir gemeinsam den Inhalt des Businessplanes durch ein Brainstorming erstellt. Ich erachtete es als sinnvoll, dass die Unternehmer selbst den Businessplan definieren, weil selbst erarbeitete Definitionen oftmals besser verstanden werden. Sie werden in eigenen Worten mit dem je individuellen Wortverständnis formuliert. Die Person, die es angeht, erkennt die eigene Sprache und weiss, was mit der Formulierung gemeint ist. Es ergab sich folgende Definition: Der Businessplan stellt einen Leitfaden für das Unternehmen dar, setzt die Ziele, analysiert Ist- und Sollzustand und schildert die Massnahmen. Er gibt die Marktausrichtung vor, beinhaltet die zu tätigen Investitionen und stellt Finanzen, Rentabilität und Liquidität dar. Er erwähnt die Konkurrenzsituation und

⁵⁴ Füglistaller Müller Volery, S. 235 (in Anlehnung Elevator Pitch)

beschreibt die Unternehmensphilosophie. Der Businessplan zeigt die Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen auf. Er enthält einen Zeitplan und Meilensteine, dient als Kontrollinstrument, als Checkliste und der Selbstkontrolle. Er spiegelt den Sinn, den Zweck und die Idee der Unternehmung. Er hilft bei der Ressourcen- und Mitarbeiterplanung und nennt das Netzwerk.

In dieser Definition waren alle wichtigen Elemente des Businessplanes enthalten, wie sie auch in der Ratgeberliteratur vorgeschlagen wurden. Die Teilnehmer selbst erkannten, dass an erster und wichtigster Stelle das Unternehmensziel und die -idee zu definieren sind, und dass sie nur dann einen Weg für die Umsetzung ihrer Ideen finden können, wenn auch die Frage des „Wohins“ geklärt ist. Der Prozess des Nachdenkens begann.

Beim Startinterview war der Begriff Businessplan noch ziemlich unklar. Ich konnte feststellen, dass sich der Kenntnisstand der Teilnehmer während der Diskussion im Gruppenworkshop verbesserte, weil sie sich mit dem Businessplan und dessen Nutzen verstärkt auseinandergesetzt hatten. Der Lernprozess machte sich bereits bemerkbar!

7.3 Der Versuch, Geschäftsidee, Geschäftszweck und Geschäftsziel zu definieren

In einem nächsten Schritt ging es beim Gruppenworkshop darum, die Unternehmensidee, den -zweck und das -ziel möglichst zutreffend zu beschreiben. Die drei Begriffe habe ich im Zusammenhang mit ihrer Bedeutung für die Planung erläutert.

Den Teilnehmern gelang es nicht, diese Begriffe zu unterscheiden. Sie sprachen von Geschäftsidee und meinten Geschäftsziel oder Geschäftszweck oder umgekehrt, oder weder das eine noch das andere. Folgendes Beispiel steht stellvertretend auch für die anderen Teilnehmer.

Der Drucker stellte seine Geschäftsidee mit folgenden Worten vor: „Produktion von zweckentsprechenden Drucksachen für glückliche Kunden“. Ich fragte, wie der Drucker beurteilen könne, ob es sich um „zweckentsprechende Drucksachen“ handelt, und inwieweit er sie beeinflussen könne. Musste er nicht einfach den Auftrag des Kunden ausführen, ohne den vom Kunden beabsichtigten Inhalt zu verändern? Was bedeutete im Weiteren „für glückliche Kunden“? Würde er einen Auftrag für unglückliche Kunden nicht ausführen? Nach welchen Kriterien stufte er einen Kunden als glücklich bzw. unglücklich ein?

Seinen Geschäftszweck beschrieb er als „einfache und schnelle Auftragsabwicklung zu kostengünstigen Preisen.“ Gemäss Gesellschaftsstatuten beschreibt der Drucker den Zweck seiner Unternehmung mit „Betrieb einer Druckerei“. Ich wies ihn auf den Unterschied hin.

Als sein Geschäftsziel schliesslich nannte er „durch hohe Kundenbindung mittels Dienstleistungen und Kommunikation einen erfolgreichen Geschäftsaufbau erreichen“. Tatsächlich besteht das Geschäft seit 1992 und wirft seit jeher eine über dem Branchendurchschnitt liegende Rendite ab. Hat er also sein Ziel bereits erreicht?

Dieses Beispiel zeigt deutlich die Schwierigkeiten, klare Antworten zu geben bzw. sich richtig auszudrücken. Natürlich wollte der Drucker nicht nur glückliche Kunden. Bei auszuführenden Aufträgen konnten auch nur in Ausnahmefällen Abänderungsvorschläge eingebracht werden. Auf meine Rückfragen begann das Ringen um eine klare und zutreffende, auf das Unternehmen zugeschnittene Umschreibung von neuem.

Wir stockten in der Weiterbearbeitung dieser Fragen und liessen sie im Raume stehen, um später darauf zurückzukommen. Stattdessen wechselten wir zur SWOT-Analyse.

7.4 Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse setzte ich ein, damit die Unternehmer ihre eigene Position erkennen und die Geschäftsidee zu formulieren lernen. Es kam klar heraus, dass eine ganz enge Verbindung zwischen Unternehmer und Unternehmung bestand. Die Teilnehmer vermischten ihre persönliche Stärken und Schwächen mit denjenigen des Unternehmens. Sie verrieten dadurch auch, wo sie mit ihrem Unternehmen gerne stehen würden.

Ich versuchte, die Teilnehmer auf diese enge Verbindung aufmerksam zu machen und stellte ihnen die Aufgabe, sich wirklich auf die Stärken und Schwächen ihrer Unternehmung zu konzentrieren. Die Umsetzung erwies sich als äusserst schwierig; obwohl die Unternehmer die Aufgabe verstanden hatten, weigerten sie sich innerlich, eine Trennung zwischen Unternehmen und Unternehmer zu machen. Dies sei auch nicht sinnvoll, da letztlich der Unternehmer der wesentliche Bestandteil der Unternehmung sei und dieses mit ihm steige und falle. Folgende Antworten zeigen die Vermischung deutlich auf:

(1) Der Malermeister, 5 Angestellte, meinte, die Stärken seines Unternehmens seien: Pünktlichkeit, Sauberkeit, Korrektheit, vertrauensvolles Zusammenarbeiten mit seinen Mitarbeitern; er sei fast jederzeit erreichbar und besitze eine hohe Fachkompetenz wie auch

ein Preisbewusstsein am Markt. Seine Schwäche seien: seine Scheuklappen, Kapazitätsmangel bei Grossaufträgen. Er sei zuwenig weitsichtig, scheue das Risiko aus Erfahrung und Betriebsblindheit.

(2) Der Vermögensverwalter (7 Angestellte) nannte als Stärken: Professionalität, Ehrlichkeit, Vertrauen und Transparenz. Als Schwächen bezeichnete er die Abgrenzung gegenüber Kunden und Mitarbeitern (er wollte gefällig sein), schwaches Selbstvertrauen und mangelnde Eigenkontrolle.

(3) Der Architekt (2 Angestellte) bezeichnete als Stärken: seine 13-jährige Erfahrung in Spezialprojektmanagement, ein gutes Image, gute Referenzen, guter Bekanntheitsgrad, grosse Erfahrung im „Troubleshooting“ und es seien keine Akquisitionsaufwendungen nötig. Er verfüge über ein hohes Fachwissen, über finanzielle Sicherheit und anständige Honoraransätze. Seine Schwächen lägen im Ausbau seiner Kapazität, das Projektmanagement sei personenabhängig und zudem emotional belastet. Er könne seinen Schwerpunkt nicht auf die Architektur umlagern. Der Know-how-Transfer sei schwierig und somit die Stellvertretung nicht gegeben. Er habe zuwenig Zeit für Weiterbildung. Er sei schwach in der Akquisition der optimalen Projekte und er verzettelt seine Arbeitskräfte.

Wir pickten die Stärken heraus und begannen von neuem zu versuchen, Geschäftsidee und -ziel zu definieren. Der erhoffte Lernprozess aus der SWOT-Analyse in Verbindung mit der Ideen- und Zielfindung trat nicht ein. Deshalb nahmen wir das Thema Mundpropaganda dazu.

7.5 Die Mundpropaganda

Schon in den Startinterviews haben die Teilnehmer durchgehend betont, wie wichtig für sie die Mundpropaganda sei. Sie erwähnten, dass sie die meisten Aufträge dank einer Empfehlung aus der bestehenden Kundschaft oder ihrem Netzwerk erhielten. Ich habe diesem Thema deshalb besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Meines Erachtens ist es für den Kleinunternehmer äusserst wichtig, wie er sich verkauft, d.h. wie er sich präsentiert. Welche Botschaft bringt er bei der Vorstellung seines Unternehmens an den Mann, und wie bleibt sie hängen? Was will der Unternehmer, dass über ihn erzählt wird? Wie kann er die Mundpropaganda optimal für sich nutzen?

Bernd Röhlingshöfer definiert Mundpropaganda wie folgt: „Mundpropaganda ist jegliche Kommunikation zwischen Individuen über Produkte, Dienstleistungen, Marken, die ohne kommerzielles Interesse geschieht. Sie ist nicht notwendigerweise an mündliche oder schriftliche Äusserungen gebunden. Die Teilnehmer an der Mundpropaganda können Informationen auch mit Bildern, Videos oder durch jede andere Kommunikationsmöglichkeit übertragen⁵⁵.

Der amerikanische Sozialpsychologe Stanley Milgram entwickelte die Theorie, dass die Mitglieder eines sozialen Netzwerkes über maximal sechs Knotenpunkte miteinander in Verbindung stehen⁵⁶. Mit Erstaunen nahmen die Teilnehmer diese These zur Kenntnis. Es bestärkte sie in ihrer Überzeugung über die Wichtigkeit der Mundpropaganda.

Die Unternehmer erhielten nun die Aufgabe zu beschreiben, was sie wünschen, dass ihre Kundschaft bzw. ihr Netzwerk über sie sagt. Danach sollten sie sich Gedanken darüber machen, wie sie das, was über sie gesagt werden sollte, beeinflussen können. Ich beabsichtigte, über diesen Weg auf die zentrale Frage nach der Geschäftsidee, dem -zweck und dem -ziel eine Antwort zu bekommen.

Die Teilnehmer nannten in dieser Reihenfolge folgende Anforderungen an eine gute Mundpropaganda: Es brauche für eine Empfehlung einen guten Ruf, das Preis-/Leistungsverhältnis solle stimmen, und die Beratungsleistung bzw. das Produkt müsse lösungsorientiert sein. Wichtig sei das persönliche Auftreten. Die „Chemie“ zwischen dem Unternehmer und dem Kunden müsse stimmen. Die Ausstrahlung des Unternehmers wurde als sehr wichtig erachtet; er müsse für die Erbringung des Kundennutzens berufen sein. Sehr wichtig sei das Vertrauen in seine gute Fachkompetenz. Zudem sei die Kundenbindung mittels Einladung zum Essen oder Abgabe von Geschenken und durch direkte, persönliche Ansprache durch den Unternehmer wichtig. Er müsse im Weiteren erreichbar und verfügbar, zudem pünktlich und zuverlässig sein. Der Unternehmer soll das „Sehen und Gesehen werden“ pflegen. Diese selbst geäußerten Bedingungen zeigten ihnen auf, worauf sie besonders achten müssten, weil sie es bis anhin vernachlässigt hatten: Sie sollten sympathisch, gepflegt, vertrauenserweckend auftreten. Weiche Faktoren erwiesen sich als sehr wichtig!

Als wesentliche Voraussetzung für gute Mundpropaganda wurde im weiteren die sehr hohe Qualität der Arbeit oder des Produktes bezeichnet. Bei der Hinterfragung der „sehr hohen

⁵⁵ Röhlingsdorfer, S. 27

⁵⁶ Röhlingsdorfer, S. 13

Qualität“ entbrannte eine heftige Diskussion. Qualität bedeutet neutral die Beschaffenheit, die Güte, den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung. Ob eine Qualität als gut oder schlecht bewertet wird, ist vom Erfüllungsgrad der erwarteten oder festgelegten Kriterien und vom Preis abhängig. Ein Unternehmer hatte von einer Fachgarage eine Offerte für die Vorführung der Motorfahrzeugkontrolle eingeholt und als viel zu teuer empfunden. Der Garagist argumentierte, bei ihm würden die Wagen nur nach ihren Qualitätskriterien instand gestellt zurückgegeben. Ein „wilder“ Garagist offerierte zum halben Preis mit dem Argument, er mache nur, was notwendig sei, um die Kontrolle zu bestehen. Genau das hatte der Auftraggeber gewollt. Die gute Qualität zeigte sich in der Erfüllung des Kundenwunsches zu einem angemessenen Preis. Der Kunde wollte ernst genommen und nicht bevormundet werden. Dies schien für die Teilnehmer eine ganz wichtige Erkenntnis zu sein.

7.6 Das schwierige Geschäftsziel

„Wer das Ziel kennt, kann entscheiden; wer entscheidet, findet Ruhe; wer Ruhe findet, ist sicher; wer sicher ist, kann überlegen; wer überlegt, kann verbessern.“ Konfuzius.

Jeder Unternehmer hatte zu Beginn seiner Selbständigkeit als Hauptziel, dass er sein eigener Herr und Meister sein wollte. Seine Arbeit war dabei also nur Mittel zum Zweck. Ich relativierte dieses „Hauptziel“ als Nichts sagend, woraus ein intensives Ringen um klarere Aussagen begann. Die Teilnehmer waren frustriert über ihre Unfähigkeit zu formulieren, was sie überhaupt wollten. Wir erkannten im Gespräch, dass das Lebensziel jedes Einzelnen mit in das Geschäftsziel hineinspielte. Sollte wirklich eine Trennung zwischen dem Teilnehmer als Privatperson und als Unternehmer gemacht werden? Gab es konkurrenzierende Ziele?

Die Methode, sich die Frage nach Geschäftsidee und -ziel mit Hilfe der SWOT-Analyse und der Mundpropaganda zu stellen, ermöglichte es, das Thema einzuengen.

Schlussendlich wurde die Setzung des Geschäftsziels und die bewusste Formulierung des Geschäftszweckes und der Geschäftsidee als Hausaufgabe gegeben. Insbesondere sollte das Ziel möglichst genau definiert werden, indem die Wünsche jedes Einzelnen nach Priorität geordnet und durch Ausschluss konzentriert werden sollten.

7.7 Erkenntnisse aus dem Gruppenworkshop

Die wichtigste Voraussetzung, um einen Businessplan überhaupt erstellen zu können, ist die Erarbeitung und klare Formulierung von Geschäftsidee, Geschäftszweck und Geschäftsziel. Sobald diese erarbeitet sind, kann der Rest des Businessplanes erstellt werden.

Die Unternehmer hatten nicht nur Mühe, ein Unternehmensziel zu definieren, sondern sie trennten es insbesondere unbewusst nicht von ihren persönlichen Lebenszielen. Aussagen wie „ich will selbständig sein“, „ich will selber bestimmen, für wen ich arbeite“, „ich will meine Arbeitszeit selbst bestimmen“, „ich will mich nicht in einem Team eingliedern, und schon gar nicht unterordnen“, „ich will soviel Geld verdienen, wie ich für meinen Lebensunterhalt benötige“, usw., sind eher Lebensziele als Unternehmensziele.

Der Gruppenworkshop wurde beendet mit der Erteilung der genannten Hausaufgabe. Die Diskussionen und Inputs sollten bei der Erarbeitung helfen. Die Teilnehmer waren gleichzeitig aufgewühlt und motiviert, da sie sich bisher noch nie so eingehend mit dem Fundament ihres Unternehmens befasst hatten. Wir realisierten, wie sehr die Zielfrage ins Persönliche hineinführt. Es war nicht nur schwierig, für sich selbst die richtige Formulierung zu finden, sondern dies insbesondere auch vor Anderen zu tun. Zudem hatte jeder Teilnehmer ganz andere Ansätze, sodass ich bei der Nachbereitung zum Schluss kam, mit jedem einzeln weiterzuarbeiten.

8 Analyse der Einzelworkshops

8.1 Vorbemerkung

Die intensive Arbeit und der enorme Lernprozess während der Einzelworkshops lässt sich meiner Meinung nach am Besten mit Beispielen darstellen. Im Folgenden werde ich deshalb ausführlich und möglichst genau einzelne Prozesse beschreiben. Bei sämtlichen Teilnehmern konnten ähnliche, zum Teil sogar gleichgelagerte Problematiken angetroffen werden. Die nachfolgenden Beispiele stehen daher stellvertretend auch für die Erkenntnisse und durchgemachten Prozesse anderer Teilnehmer.

8.2 Der Nutzen des Wandels im Denken der Teilnehmer durch den Planungsprozess

Beispiel I: Das Service- und Reparatur-Unternehmen

Erste Sitzung: Selbstvertrauen

Die zwei Inhaber der Service- und Reparatur-Unternehmung hatten ihr Unternehmen vor 13 Jahren gegründet und verrechneten bis vor drei Jahren einen Stundensatz von CHF 100.00; mittlerweile verlangten Sie einen Stundensatz von CHF 110.00. Auf die Frage, wie hoch der verrechnete Stundensatz der Konkurrenz sei, bezifferten sie diesen auf CHF 160.00. Mittels SWOT-Analyse wurde untersucht, weshalb die Konkurrenz einen höheren Stundensatz verrechnen können sollte. Die Stärken der Unternehmer bei der bestehenden Kundschaft bestanden darin, dass sie seit mehreren Jahren ihren Kunden persönlich bekannt waren und auch die zu reparierenden Maschinen kannten, und dass sie selbst die Arbeiten qualifiziert und effizient auszuführen im Stande waren. Sie kannten die Tücken der Maschinen und benötigten deswegen keine Einarbeitungszeit, was sich in einem geringeren Stundenaufwand niederschlug; die Konkurrenz mit der offiziellen Vertretung hingegen sandte aufgrund ihrer Betriebsgrösse immer wieder andere Mitarbeiter, um einen Auftrag auszuführen und benötigte deswegen immer wieder Einarbeitungszeiten. Die Reaktionszeit der Teilnehmer ist schneller als bei der Konkurrenz; sie behandeln fast rund um die Uhr die Anliegen ihrer Kunden.

Das Risiko, den Stundensatz zu erhöhen, wurde als klein eingeschätzt. Selbst wenn sie einzelne Kunden verlieren würden, könnten sie diese höchstwahrscheinlich durch neu aufzubauende Kunden ersetzen. Zudem waren die befragten Mitinhaber sehr ausgelastet. Freie Kapazität würden sie sogar schätzen, um sich vermehrt rentableren Tätigkeiten wie dem Handel zu widmen. Den beiden Unternehmern fiel es sehr schwer, eine Stundenpreiserhöhung zu machen, liessen sich aber letztlich aufgrund der guten Gründe, die dafür sprachen, davon überzeugen, ihren Stundenansatz an denjenigen der Konkurrenz anzupassen. Als Sofortmassnahme erhöhten sie auf CHF 130.00, also um CHF 20.00; zu einem späteren Zeitpunkt sollten weitere Erhöhungsschritte folgen.

Fast zwei Monaten nach der Umsetzung war keine Preisreklamation eingegangen, kein Kunde abgesprungen. Dadurch haben die Beiden an Selbstsicherheit und Selbstvertrauen gewonnen. Sie sind heute sogar überzeugt davon, dass sie sich mit dem zu niedrigen Stundensatz selbst disqualifiziert haben. Sie hatten nämlich auch festgestellt, dass sie bei ihren Kunden nur für bestimmte Maschinen aufgeboden wurden. Für die Maschinen nebenan, die sie ebenso gut hätten warten können, wurde die offizielle Vertretung des Herstellers angefordert. Wir gingen diesem Phänomen nach und stellten fest, dass dies bei fast allen Kunden so ist, und diese die Maschinen ebenfalls den Teilnehmern zum Service übergeben würden, ausser wenn bei einer Maschine die Garantiefrist nicht abgelaufen war. Bei der Analyse der Gründe wurden sich die beiden Inhaber bewusst, dass der Kunde ihnen einerseits die Wartung anderer Maschinen nicht zutraute, und andererseits aus purer Gewohnheit maschinenspezifisch den Servicemonteur bestellten. Weitere Gründe waren nicht erkennbar.

Die Unternehmer entschieden sich zu handeln und ab sofort ihre Kunden beim nächsten auszuführenden Serviceauftrag darüber zu informieren, welche Maschinen in ihrem Kompetenzbereich liegen. Auch wollten sie kommunizieren, welche weiteren Dienstleistungen und Waren sie anbieten. Dazu wollten Sie einen Werbeprospekt erstellen lassen. Nach kurzen Überlegungen, zu welchem Zeitpunkt mit dem Kunden darüber gesprochen werden sollte, beschlossen sie, dass der Auftragsrapport neu einen Stempel erhalte, worauf rot ihre Spezialitäten aufgedruckt würden. Diese Massnahme ersetzte den Werbeprospekt. Das Unterschreiben des Rapportes gebe genügend Anlass, mit dem Kunden zumindest kurz darüber zu sprechen. Ebenso wollten Sie diese Gelegenheit nutzen, um über Weiterempfehlung zu sprechen. Die unmittelbare Folge war, dass sofort einige zusätzliche Aufträge ausgeführt werden konnten. Die beiden Unternehmer erhielten die Möglichkeit mitzuofferieren und hatten einen grossen Rücklauf von Auftragserteilungen.

Zweite Sitzung: Lernschritte

Die beiden Unternehmer Service und Reparatur hatten seit bald drei Jahren intern die Problematik des Raumbedarfs erkannt. Es war beiden klar, dass die gemietete Geschäftsräumlichkeit unzweckmässig war, weil die Raumhöhe zu tief und der Zustand uralt und dringst renovationsbedürftig war. Dafür war sie sehr günstig. Die Unternehmer schauten sich nach Gewerbebauland zum Kauf um mit der Absicht, darauf eine ihren Bedürfnissen entsprechende Geschäftsliegenschaft zu bauen. Bis anhin scheiterte dieses Projekt, weil der eine Teilhaber aus Vorsicht nicht für einen Bau zu motivieren war und er darin nur die Befriedigung der Repräsentanz und des Geltungsdranges seines Geschäftspartners sah. Für den anderen war es unabdingbar, eine eigene Geschäftsliegenschaft zu bauen; er begründete dies zunächst damit, dass Mietkosten für eine für sie geeignete, auf sie zugeschnittene Liegenschaft viel zu hoch seien.

Wir nahmen uns Zeit für eine Bedarfsanalyse, zunächst mittels „Brainstorming“. Als Anforderungen ergaben sich: Raumgrösse mindestens 500 m², belastbar mit 2'000 kg/m², 7m Raumhöhe und Kran installierbar, ebenerdig für den optimalen Ablad der zu renovierenden Maschinen, Reserve für Erweiterung, Lage des Objektes in der Nähe des Wohnortes der Unternehmer, gute verkehrstechnische Anbindung. Die Land- und Erstellungskosten wurden auf zwischen CHF 1'500'000.00 und maximal CHF 2'000'000.00 veranschlagt. Die Finanzierungs- und Unterhaltskosten inkl. Amortisation wurden auf rund CHF 120'000.00 geschätzt, sodass sich über den Daumen eine Eigenmiete von CHF 240.00/m² ergab.

In der Folge machten wir ein Brainstorming über Alternative Möglichkeiten und deren Vor- und Nachteile. Als mögliche Varianten ergaben sich: (1) Liegenschaft selbst erstellen; (2) kaufen; (3) mieten und (4) die ursprüngliche Situation belassen.

Bei der Miete konnten folgende Vor- und Nachteile aufgezeigt werden: (1) falls vorhanden, sofort verfügbar; (2) Mietvertrag kann gekündigt werden, wenn der Bedarf nicht mehr besteht; (3) finanzielle Mittel stehen dem Geschäftsausbau zur Verfügung; (4) eine Option für eine Erweiterung könnte ausgehandelt werden, und die Kosten dafür würden erst bei Bedarf entstehen, oder die Reserve würde dazugemietet und untervermietet; (5) Ausbau der betriebsnotwendigen Installationen müssten über eine kürzere Dauer amortisiert werden.

Beim Kauf oder Bau wurden als Kriterien genannt: (1) Kapitalbindung von rund 40% d.h. CHF 600'000.00 bis CHF 800'000.00, weil die Bank lediglich 60% für Industrieliegenschaften

finanziert; (2) hohe Kapitalbindung für eine Nachfolgeregelung; (3) das Erstellen einer eigenen Geschäftsimmoblie ist sehr zeitaufwändig und würde einen Teilhaber extrem absorbieren; (4) der Geschäftsraum wäre auf das momentane Bedürfnis zugeschnitten; (5) die gewünschte und bereits erstellte Reserve könnte vermietet werden.

Kauf oder Miete würde den Ausbau eines bis jetzt sehr kleinen Geschäftsbereiches ermöglichen: des Instandstellens von am Markt gekauften Occasionsmaschinen im Hause. Auf dem Handel solcher Maschinen liegt eine sehr gute Marche, also eine hohe Rentabilität. In der jetzigen Liegenschaft ist dies umständlich und wenig motivierend, weil der Ablad der schweren Maschinen jedes Mal einen teuren logistischen Aufwand bedeutet. Eine optimale Liegenschaft würde unkompliziertes Arbeiten ermöglichen und so Motivation und Effizienz steigern.

Bei der Situation, so wie sie jetzt war, wurde erkannt, dass sie auf ein „konisches Auslaufen“ hinführte: Man bot weiterhin so viele Arbeitsstunden am Markt an, wie dieser verlangt, ohne Innovation und ohne Weiterbildung. Das Geschäft würde wie bis anhin weitergeführt mit der Überlegung, dass für das Abdecken des Lebensunterhaltes immer genügend Arbeit da sei, und wenn die Nachfrage einmal nicht mehr gegeben wäre, würden sie das Geschäft ohne Nachfolge aufgeben.

Bis anhin wurde jeweils immer nur über ein konkretes Grundstück gesprochen, d.h. die beiden Unternehmer zogen keine Alternative in Betracht. Sie beschlossen, eine Angebotsabklärung zu machen und sämtliche Liegenschaften, welche annähernd die Bedingungen erfüllten, zu prüfen und finanziell zu vergleichen.

Diese Sitzung dauerte rund 1.5 Stunden. Den Unternehmern machte es Spass, das Problem immer enger einzukreisen. Sie liessen sich gegenseitig aussprechen und waren voll motiviert, ihre Überlegungen anzustellen und zu äussern. Sie haben sich nicht gegenseitig blockiert, weil sie sich auf die Sache konzentrierten. Der Eine hoffte zwar, dass durch die gewonnenen Erkenntnisse das Projekt Gewerbeliegenschaft endgültig abgehakt werden könne, war aber dennoch offen und lebte sich in die Vorstellung hinein, in einer geeigneten Liegenschaft das Geschäft zu betreiben. Der Andere brachte unzählige Argumente für den Bau einer eigenen Liegenschaft und hoffte, seinen Partner zu überzeugen. Er war aber auch offen für die anderen Alternativen. Die Beiden beschlossen, diesen Alternativen nachzugehen und ihre Fühler entsprechend auszustrecken. Diese Sitzung verstärkte das Vertrauen, dass eine gemeinsame gute Lösung gefunden werden kann, und stiess gemäss ihren Aussagen im Betrieb einige konstruktive Diskussionen an. Die Unternehmer nahmen

sich vermehrt Zeit, bei einem Kaffee ein Problem mit möglichst wenig Aufwand (Pareto-Prinzip) aber effektiv (Brainstorming) zu besprechen, und fanden dadurch verschiedene Male gegenseitige Unterstützung und schnelle überzeugende Lösungen.

Dritte Sitzung: Erfolg

Jede Einzelsitzung wurde mit einem gemeinsamen Kaffee begonnen, denn die Treffen fanden immer morgens früh um sieben Uhr statt. Schon bald standen wir wieder mitten im Thema „Liegenschaft“, und langsam schien sich alles im Kreise zu drehen. Doch solange das Thema nicht befriedigend gelöst war, würden sich die Partner im Weiterkommen blockieren. Die Kosten der Liegenschaft, ob gekauft oder gemietet, schienen ihnen für den Drei-Mann-Betrieb als hoch. Wohl verstanden: Zwei Personen erbrachten die Serviceleistungen beim Kunden vor Ort, waren also grundsätzlich nicht in der Werkstatt. Wie konnten also die errechneten Kosten gerechtfertigt werden? Die Überlegung, die Miete auf den Stundenansatz des einzigen Mitarbeiters in der Werkstatt zu überwälzen, wurde zurückgewiesen. „Wir machen aber immer wieder gute Geschäfte“, meinte der Partner, der für eine eigene Liegenschaft war, und nannte Beispiele:

Wir schrieben auf den Flip-Chart den Titel „Muster von Geschäftsgelegenheiten“. Es ging nun darum, ob die „guten“ Geschäfte tatsächlich dieses Prädikat verdienten und ob sie wiederholt werden könnten. Sie bezeichneten Angebote auf dem Markt, vorwiegend solche von eigenen Kunden, die eine neue Maschine kauften und nicht wussten, was sie mit der alten machen sollten, als Schnäppcheneinkäufe. Es stellte sich heraus, dass der Handel von Occasionsmaschinen oder Occasionsersatzteilen, wie sie ihn anboten, in diesem Maschinenbereich nicht existierte und dass die Lieferanten daran nicht interessiert sind. Jährlich hatten die Unternehmer mehrere Gelegenheiten, Occasionsmaschinen für z.B. CHF 5'000.00 einzukaufen; der Erlös aus Ersatzteil-Lieferungen oder aus dem Verkauf einer revidierten Maschine würde aber mindestens CHF 200'000.00 einbringen.

Bei den Kunden bestehe eine grosse Nachfrage nach solchen Gebrauchtmaschinen. Allerdings mussten diese zuvor überholt, revidiert und Instand gebracht werden. Noch viel besser sei der Ertrag im Handel mit Occasionsersatzteilen, und zudem mit nur geringer Arbeit verbunden. Die Vertretungen sind an der Rücknahme oder am Eintausch von Occasionsgeräten nicht interessiert und empfehlen sogar, das Unternehmen Service und Reparatur anzufragen, ob sie an Occasionsgeräten interessiert seien. Das Risiko, dass eine Vertretung sie konkurrenziert, sei klein, denn das Geschäft interessiere sie nicht. Sie wollten lieber neue Maschinen verkaufen. Dass ähnliche Unternehmen diese Geschäftsidee

kopieren, sei dank ihres Fachwissens ebenfalls nicht als riskant einzustufen. Zudem sei die Nachfrage sehr gross.

Für denjenigen, der eine neue Maschine kaufen möchte, ist die zu Ersetzende tatsächlich wertlos, denn um sie zu verkaufen, müsste zuerst noch in die Revidierung investiert werden. Somit können nur die beiden Teilnehmer diese Maschinen nützlich erwerben, denn ihre Spezialität ist das Überholen dieser Maschinen. Zudem wussten sie auch, wer an solchen überholten Maschinen interessiert sein könnte, weil sie diesbezüglich immer wieder angefragt wurden, von Kunden und Konkurrenz!

Die Unternehmer stellten fest, dass sie für diese Geschäftsidee geeignete Infrastruktur benötigten für eine Zwischenlagerung, für die Weiterverarbeitung, Revision und Zerlegung in Ersatzteile. Sie benötigten also eine Halle und eine Reparaturwerkstätte.

In der weiteren Diskussion am Flipchart wurde unter dem Titel Preisargument über die Ersatzteile und instand gestellten Maschinen debattiert. Der Einstandpreis sei weit vom möglichen lösbaren Verkaufspreis entfernt. Wie aber sollte der Verkaufspreis festgelegt werden? Bei der Analyse des Verkaufspreises wurde auf den Wert des Nutzens für den Kunden angesetzt. Die beiden Inhaber werden in Zukunft ein Preisfindungszenarium durchführen: Jeder schreibt einen Preis auf einen Zettel. Beide halten während zwei Minuten die Argumente für ihre Preisidee fest und tauschen diese Informationen danach aus. Waren nicht genug Argumente vorhanden oder zeigte sich mangelnder Informationsstand, wurden weitere Preisabklärungen getroffen.

Die beiden Unternehmer meldeten mir später, dass ihr Preisfindungsprozess erfolgreich war: die Preise wurden massiv erhöht und waren problemlos am Markt durchsetzbar. Der Produktpreis wurde dem Kunden offeriert. Sie konnten hinter dem Angebot stehen, denn die Preisargumente bei einer eventuell eintretenden Verhandlung mit dem Kunden lagen vorbereitet vor. Sie verkaufen ihre Occasionsmaschinen mit Garantie, was einzigartig ist. Die Erfahrung aus den einzelnen Geschäften zeigt kein grosses Garantierisiko. Der Personalausbau beschränkte sich auf eine Person, die selbständig die Maschinen revidieren oder zerlegen konnte, ohne besondere Fähigkeiten mitbringen zu müssen.

Ein Me-Too-Unternehmen fand eine einzigartige Idee! Es hat einen echten Nischenmarkt gefunden, bzw. wurde sich dessen, Dank dieser Arbeit am Businessplan, erst bewusst. Die beiden Unternehmer haben bereits einen Namen am Markt, denn nur sie bieten bislang

diese Geschäftsidee an. Die jetzigen Kunden haben nur eine Alternative, eben eine neue Maschine zu kaufen.

Bei der weiteren Planung der Umsetzung dieser Geschäftsidee stellten wir fest, dass es den Teilnehmern schwer fiel, über die Festlegung finanzieller Ziele zu sprechen. Finanziellen Erfolg zu haben scheint aus ihrer Sicht moralisch und ethisch heikel; das Geld soll mit Arbeit verdient werden. So widmeten wir uns eine ganze Weile der Definition von Geld. Dabei stellten die Teilnehmer bei näherer Betrachtung fest, dass es sich um ein Tauschmittel handelt zwischen dem Empfänger einer Leistung und derer Erbringer. Steht dem Leistungsempfänger nur offen, ein neues Ersatzteil zu kaufen, dann muss er dafür wohl oder übel den Preis von CHF 5'000 bezahlen. Hat er aber die Alternative, ein Occasionsteil zu erwerben, das ihm den genau gleichen Nutzen bringt, dann besteht dafür auch ein Marktwert. Es liess sich also Geld verdienen. Diesen Mehrverdienst könnten die beiden Unternehmer wunderbar für die Amortisation des zu erstellenden Gebäudes oder für den Aufbau des Occasionshandels, einsetzen. Der bei der Preisgestaltung bisher eher zurückhaltende Teilhaber, der „Pro-Liegenschaft-Partner“ also, wurde danach plötzlich erpicht auf eine möglichst hohe Marge, zum Erstaunen seines Partners. Er hatte ja jetzt einen Grund, wozu er Geld verdienen will, nämlich um seine Liegenschaft schnellstmöglich zu realisieren und zu amortisieren. Dies legalisierte das Geldverdienen.

Danach war es einfach, Unternehmensziele zu nennen. Die Unternehmer wollen den Umzug in eine gemietete, gekaufte oder selbst erbaute Liegenschaft so schnell als möglich umsetzen. Sie wollen die Nachfolge des einen Teilhabers planen und regeln. Sie wollen das Personal Schritt für Schritt aufbauen und konsequent führen. Sie wollen die Investition in die Immobilie in 10 Jahren amortisieren. Sie wollen den Unternehmensgewinn vervierfachen. Sie bezeichnen sich als Pioniere und möchten sich langsam systematisieren und organisieren. Sie wollen bewusst an der Mundpropaganda arbeiten. So soll das Unternehmen zu einem gesunden, substantiellen Betrieb heranwachsen. Die Umsetzung musste nicht wirklich geplant werden, sie war klar; hier konnten sie auf ihre langjährige Erfahrung zurückgreifen. Sie mussten die Idee lediglich multiplizieren. Die Unternehmer legten Wichtigkeiten und Dringlichkeiten fest.

Diese Sitzung dauerte 2.5 Stunden und zeigte, dass gezielte Analysen des Unternehmens ein riesiges ungenutztes Potential aufzeigen können. Plötzlich wurde von enormem Gewinnpotential gesprochen, das sich in vergangenen Geschäftsmustern aufzeigte und dessen Umsetzung problemlos vervielfältigt und wiederholt werden konnte. Aus diesem dritten Workshop ergab sich ein beeindruckender Nutzen eines Planungsprozesses!

In diesem Beispiel der Unternehmung Service und Reparatur zeigt sich, wie in drei Sitzungen zu rund zwei Stunden sehr effizient, zielstrebig und klar etwas erarbeitet werden kann, sobald das Ziel erkannt ist. Es wurden fast sämtliche zu beschreibende Punkte eines Businessplanes sehr schnell umschrieben, vielleicht nicht so wie in den Lehrbüchern und Mustervorlagen erwartet, aber zweckmässig und in für die Inhaber nachvollziehbarer Sprache.

Beispiel II: Das Architekturunternehmen

Der Inhaber des Architekturbüros hat sich stark auf Bauherrenvertretungen spezialisiert und sich dabei einen sehr guten Namen aufgebaut. Seine zwei Mitarbeiter verfolgten die herkömmlichen Aufgaben eines Architekturbüros, also die Planung von Neu- und Umbauten. Das Planen war bei ihm eine alltägliche Aufgabe und er war sich gewohnt, in Projekten zu denken, diese zu umschreiben und umzusetzen. Beim Versuch, die Geschäftsidee und die zukünftige Ausrichtung zu umschreiben, war zu erkennen, dass er sich in einem Zwiespalt befand: Einerseits wollte er die Bauherrenvertretung weiterführen, andererseits hätte er sich gerne vermehrt der Realisierung von Bauprojekten gewidmet.

Während des Erstellens der SWOT-Analyse ergab sich, dass wir beschlossen, uns zuerst einmal Gedanken darüber zu machen, was ihm Lust und Freude, aber auch Last und Ärger im beruflichen Leben bereitet. Er machte sich erst einmal Luft über die Ärgernisse des Berufsalltages und über die eingefahrenen Abläufe, in welche er, von Aussen bestimmt, eingebettet war. Ich will hier nicht alles wiedergeben, aber jene, die das Submissionsverfahren von öffentlichen Ausschreibungen kennen, können sich dessen Auswirkungen auf die Umsetzung solcher Vorhaben vorstellen.

Die Analyse zeigte, dass der Architekt gerne eigene Bauprojekte verwirklichen würde, um seine Kreativität und sein unternehmerisches Handeln wieder vermehrt leben zu können. Dem stand im Wege, dass die möglichen Projekte zu gross d.h. zu riskant für ihn alleine sind. So machten wir uns Gedanken, wie das Bedürfnis des Marktes aussehen könnte. Aus bereits geführten Gesprächen wusste er, dass insbesondere der Baubranche fremde Personen sich gerne an solchen Projekten beteiligen und Kapital zur Verfügung stellen würden. Es entwickelte sich daraus die neue Idee, das Risiko auf Kapitalgeber zu verteilen durch Errichtung einer Investmentgesellschaft mit dem Zweck geeignete Projekte zu suchen, zu prüfen und bei Eignung zu realisieren. Bei der nächsten Sitzung zeigte sich, dass die Idee mit guter Planung umsetzbar war. Einzig das Ausstiegsszenario aus der Beteiligung und die Frage, was nach der Fertigstellung des Projektes geschehen sollte, musste zusätzlich

beschrieben werden. Der Architekt hatte eine hervorstechende Sorge: Was wäre, wenn die Investoren Geld verlieren würden? Wir machten uns im Sinne eines Brainstormings kurz Gedanken über Investoren und schrieben am Flipchart alle Risiken und Chancen eines Investors auf. Das zerstreute die Bedenken und die Idee überzeugte.

Es war für den Architekten ein gewaltiger gedanklicher Prozess, sich vom Angestellten zum Unternehmer ohne Fremdkapital zu wandeln. Ein zusätzlicher grosser Schritt war es, zum Unternehmer mit Verantwortung für Fremdkapital zu werden. Gerade dieser Fall zeigte eindrücklich, wie sehr der Unternehmer Freude daran hätte, den Investoren eine gewinnbringende Anlage zu ermöglichen. Würde die Investition aber scheitern, so würde er leiden. Auch bei diesem Beispiel erwies sich Planung als gutes Instrument, um Träume aufzuzeichnen und zu erkennen, dass es zu vielen vermeintlichen Hindernissen eine Lösung gibt. Dadurch gewann der Unternehmer Selbstvertrauen.

Beispiel III: Das Werbeunternehmen

Der Werber und sehr guter „IT-Kenner“ ist seit 22 Jahren selbständig und hat schon schöne und interessante Projekte für namhafte Kunden realisieren können. Zur Zeit machte er die erste Durststrecke mit seinem Unternehmen durch. Er hatte als Einziger nicht am Gruppenworkshop teilgenommen. Ausser dem Start- und dem Schlussinterview fand nur ein eintägiger Einzelworkshop statt.

In der Zeit zwischen Startinterview und Einzelworkshop setzte er sich aus eigener Initiative hin und schrieb einen Businessplan für eine komplette Neuausrichtung: Integriertes Wohnen von alt und jung. Darüber erzählte er mir gleich zu Beginn, während wir einen Kaffee tranken. Wir beschlossen, trotzdem zuerst einmal eine Stärken und Schwächenanalyse zu machen und allem voran eine persönliche Lebenszielanalyse, denn das schien uns vernünftig, um herauszufinden, weshalb er einen radikalen Berufswechsel ins Auge fasste.

Ein Flipchart mit der Überschrift „Wünsche/Ziele“ blieb anfänglich leer. Bei der Frage, was ihm den wichtig sei, zählte er Menschen, Tiere und Pflanzen auf und erklärte, dass er durch Beobachtungen Wissen erarbeiten könne. Hingegen konnte er keine Antwort auf den Sinn dieser ihm wichtigen Punkte abgeben. Er erwähnte auch, dass er gerne eine Ausbildung zum Naturarzt machen würde, ihm dazu aber momentan die finanziellen Mittel fehlten. Bei näherer Betrachtung, was für ein Ziel er mit dem Gelernten verfolgen würde, meinte er, dass er sich lediglich dieses Wissen aneignen möchte, aber keine tatsächliche Anwendung als Zielvorstellung habe. Er brauche eben alle paar Jahre eine neue Herausforderung. Ich gab

nicht auf und erstellte mit ihm eine Wunschliste. Dabei stellte ich Fragen, wie worauf er denn Lust habe, was ihm denn Freude bereiten würde. Er stellte selbst fest, dass er sich darüber noch nie wirklich Gedanken gemacht hatte und war ziemlich verblüfft, dass er keine Antworten geben konnte. Ihm seien noch nie solche Fragen gestellt worden. Er habe sich dieses noch nie überlegt und könne deshalb nur sehr bescheiden Antwort geben. Nach einiger Zeit konnte der Unternehmer formulieren, dass er sich wünsche, mehr im Garten zu arbeiten und diesen pflegen zu können.

Bei der Stärkenanalyse stellte sich nach langem Bemühen heraus, dass diese unter anderem vorwiegend in den über Jahren hart erarbeiteten Fachkenntnissen liegen. Er war deshalb stolz auf gute Referenzen und grosse Kundenzufriedenheit. Allerdings beklagte er sich über den Preisdruck in seiner Branche, und wir machten ein Brainstorming über Preisverteidigungsstrategien. Auf die Frage, was die Kunden seiner Meinung nach über ihn sagen, nannte er neue Stärken, die sich erst auf diesem Weg manifestierten. Die Kundenmeinungen gaben auch Argumente für seinen Preis. In der ganzen Zeit seiner Selbständigkeit hatte er noch nie Preisverteidigungsgespräche geführt, noch nie darüber Rechenschaft abgelegt. Seine Aufträge verrichtet er mit grossem Engagement. Die Diskussionen wurden heftiger und engagierter. Der Teilnehmer referierte über den Kundennutzen von abgeschlossenen Aufträgen dank seiner Originalität. Offensichtlich wurde dadurch, wie Stolz er auf seine Erfolge war, und dass er seinen Beruf mit Freude ausführte. Die mangelnde Wertschätzung, die er nicht automatisch erhielt, verdarben ihm den Spass an seiner Arbeit und frustrierte ihn. Erst als er sich selbst erklärte, dass Geld nicht per se stinkt, sondern eine mögliche Art der Wertschätzung darstelle und nicht nur seinen Lebensunterhalt finanziert, wurde es möglich, über Zielsetzungen zu sprechen.

Der Unternehmer will seine Dienstleistungen dem Kundennutzen entsprechend preiswerter verkaufen. Er will sich eine ganzheitliche – also auch monetäre – Wertschätzung erkämpfen und seinen Kundenstamm durch Weiterempfehlungen verdoppeln. Bis zur Pensionierung fehlen ihm noch 15 Jahre, und in dieser Zeit sollen ihm die Honorareinnahmen einen guten Lebensstandard und ein finanzielles Polster ermöglichen. Seine „neue“ Herausforderung sah er plötzlich in seinem angestammten Geschäft mit dem Ziel, sich vermehrt zu spezialisieren und den Verzettelungen Einhalt zu gebieten.

Diese Fall zeigt Folgendes: (1) Selbstbewusstsein und Wertschätzung können auch über einen geplanten Preiskampf gewonnen werden. (2) Als Unternehmer kommt man sich oft als Einzelkämpfer vor, deshalb sollen Erfolge um so mehr gefeiert werden. Das Zurückblicken auf seine erfolgreich abgeschlossenen Projekte haben die Augen des Unternehmers wieder

zum Leuchten gebracht. Den mitgebrachten Businessplan seines neuen Vorhabens hat er mitgenommen, ohne dass ich ihn je gelesen hätte! Als ich zum Schlussinterview mit ihm einen Termin abmachen wollte, hatte ich seine Frau am Telefon. Sie erzählte mir begeistert, wie motiviert ihr Mann wieder seiner Arbeit nachgehe und sich einem erfolgreichen Kampf stelle!

Beispiel IV: Das Druckereiunternehmen

Der teilnehmende Druckereiunternehmer setzte beim Workshop die Priorität des zu planenden Bereichs seines Unternehmens auf seine Mitarbeiter. Bei seiner Druckerei stellen die Personalkosten mit rund 40% des Umsatzes die wesentlichste Position dar. Die Schwächenanalyse zeigte, dass zu viele Aufgaben auf seiner Person lasteten. Im Weiteren hatte ihn die Erkenntnis des Gruppenworkshops über die Mundpropaganda inspiriert. Wir begannen damit, mit Hilfe eines Brainstormings herauszufinden, wann Mitarbeiter sich positiv über das Unternehmen äussern und so indirekt Mundpropaganda betreiben. Wie aber auch die Mitarbeitermotivation gesteigert werden könnte. Er zählte Folgendes auf:

Langjährige Mitarbeiter, welche das Unternehmen, die Kundschaft und die Prozesse kennen, weisen auf ein gutes Geschäftsklima und ein gut funktionierendes Team hin. Das soziale Umfeld stimmt für die Mitarbeiter. Das Lohn-/Leistungsverhältnis stimmt für beide Seiten. Die Mitarbeiter werden durch klare Zielvereinbarungen gemessen und durch betriebsinterne und externe Kurse ausgebildet. Die modernsten Arbeitsmittel ermöglichen spannende Arbeit und lassen die Mitarbeiter den Beruf mit Stolz ausüben.

Aufgrund dieser Erkenntnisse will der Drucker seine Reputation als guter Arbeitgeber bei seinen Mitarbeitern, aber auch mittels Mundpropaganda am Markt bei den Kunden bekannt machen. Dies soll das Team fördern, die Attraktivität als Arbeitgeber steigern, die Motivation der Mitarbeiter weiter erhöhen und am Markt den Namen der Druckerei bekannt machen. Gezielte Massnahmen sah er in Einweihungsanlässen für neue Maschinen, Gratulationen zu Geburtstagen, Feier von Geschäftsjubiläen, abgeschlossenen Ausbildungen und Äusserung gezielter Wertschätzungen. Besondere Anlässe sollen die Mitarbeiter beeindruckten, so dass sie positiv über die Druckerei reden. Bei seinen Ansprachen zu diesen Anlässen will er gezielte Slogans platzieren, damit die Mitarbeiter diese weitersagen. Entlastungen seinerseits und Verantwortungsübernahme will er besonders belohnen, ebenso die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Er wird zukünftig vermehrt auf Effektivität im Unternehmen achten.

Vergleicht man mit Ratgeberliteratur, so ist die Mundpropaganda in diesem Fall perfekt aufgesetzt. Es fehlen höchstens noch gesundheitlich vorbeugende Massnahmen. Der Drucker sieht in der Umsetzung einen echten Mehrwert für sein Unternehmen.

8.3 Erkenntnisse aus den Einzelworkshops

Die wohl wichtigste Erkenntnis stellte sich für alle Teilnehmer, auch für mich, während des Prozesses ein: Es war zentral zuerst zu wissen, wohin die Reise führen sollte, also das Ziel zu kennen. Was sollte man planen, wenn man kein Ziel vor Augen hatte? Weshalb sollte man Probleme lösen, wenn man nicht wusste, ob einem diese Lösung tatsächlich etwas nützte auf seinem Weg zum Ziel? Probleme sind Störfelder und binden somit Zeit und Energie. Gelöste Probleme motivieren. Probleme, die nicht wichtig sind, oder die nicht gelöst werden können, sollten als solche erkannt und akzeptiert werden.

Zunehmend rangen wir um diese zentrale Frage des Ziels. Jedes Gespräch über Teilbereiche führte immer wieder zur Kernfrage, ob uns dies dem Ziel näher bringt. Wir entwickelten gemeinsam die Zielfindung. Jeder zusätzliche Einzelworkshop führte mich immer mehr dahin zu erklären, wie Ziele erkannt werden können. Erst dann konnte das Planen beginnen. Wurde der Kern des Zieles wirklich gefunden und wollte dieses wirklich erreicht werden? Stimmt es mit dem Endziel überein? War der Sinn der Entscheidung klar, so wurde das Ziel nicht aus den Augen verloren. Wir schrieben das Ziel und die Erkenntnisse, die zu dieser Zieldefinition führten, auf. Auch wurde eine Reihenfolge der Prioritäten gemacht. Wir erstellten einen Plan für die Umsetzung, und schon kleine Teilerfolge bestätigten in der Regel die richtige Richtung, oder wir erkannten, dass das Ziel so nicht erreicht werden konnte. Aus den zusätzlichen Erfahrungen erarbeiteten wir einen neuen Plan, sodass das Ziel letztlich zu erreichen war.

Obiges Vorgehen wiederholte sich bei sämtlichen Einzelworkshops. Die Teilnehmer waren von der Vorgehensweise der Problemerkennung mittels Brainstorming und der nachfolgenden Hinterfragung, des Durchdiskutierens und Aufzeichnens verschiedener Lösungsvarianten, der Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen solcher Varianten beeindruckt. Für sie eröffneten sich neue Dimensionen. Wichtigkeit und Dringlichkeit der Lösung der zu behandelnden Probleme wurde mittels Eisenhowerprinzip geprüft. Mit einer kurzen Zeitvorgabe – in Anwendung des Pareto-Prinzips – und möglichst wenig Aufwand galt es dann, das Problem zu analysieren, d.h. in zwei bis drei Minuten stichwortartig die tangierenden Gedanken niederzuschreiben, um danach sofort in die positive Lösungsfindung

einsteigen. So konnte eine Lösung mit Umsetzungsstrategie effizient geprüft und ausgearbeitet werden.

Bei den Besprechungen stellte ich fest, dass die jeweiligen Zielvorstellungen und die Bereitschaft zur Umsetzung der gewonnen Erkenntnisse sehr stark von den individuellen persönlichen Bedürfnissen abhängig waren. Ebenso zeigte sich mir, dass die Kreativität für das Sammeln von Ideen und Möglichkeiten der Zielsetzung sehr von der persönlichen Vorstellungskraft und dem Vertrauen in Umsetzungsmöglichkeiten abhing. Insbesondere das Selbstvertrauen der Befragten war eigentlich ausschlaggebend für die Spontaneität im Brainstorming. Gewisse Gedanken wurden gar nicht ausgesprochen, weil die Teilnehmer sich die Umsetzung gar nicht zutrauten. Ich musste beharrlich nachfragen, weshalb ein Gedanke nicht verfolgt wurde. Oftmals war die Meinung „das ist nicht möglich“, nicht begründet, oder war gerade eine vermeintlich unsinnige Idee der beste Ansatzpunkt für Veränderungen. Das hartnäckige Hinterfragen zeigte oftmals, dass Blockaden an ganz anderen Orten als z.B. in eingeschränkten Finanzmitteln oder fehlendem Wissen begründet waren. In allen Fällen konnten wir gemeinsam die im Unterbewusstsein verankerte „Unmöglichkeit“ in eine alternative Möglichkeit umwandeln.

Gerade diese Erkenntnisse spornte die Beteiligten an. Sie schöpften Mut und Kraft, an die Umsetzung des neu gewonnen Potentials engagiert heranzutreten. Sie trauten sich ein Projekt zu, da sie ihre eigenen Barrieren im Gespräch geöffnet hatten.

Die Workshops erwiesen sich im ganzen Prozess des Erstellens eines Businessplanes als sehr wichtig. Im Vordergrund stand nicht mehr die Vermittlung des Inhaltes eines Businessplanes, sondern vielmehr die verschiedenen Techniken für die Evaluation von Ideen und Zielen sowie deren Umsetzung. Die Unternehmer mussten sich Zeit nehmen für eine Hinterfragung von verschiedenen Themen, um an die Ursachen von Problemen oder Blockaden zu gelangen. Das Hinterfragen von gemachten Aussagen und das hartnäckige Nachhacken bei Unklarheiten löste wertvolle Diskussionen aus und endete in wichtigen Erkenntnissen. Die Teilnehmer gaben sich selbst Denkanstöße und Anregungen, auf die sie ohne äusseren Zwang alleine nicht gekommen wären. Hilfreich war auch, dass uneingeschränkt und unbewertet Aussagen gemacht werden durften. Meine saloppe Frage an die Teilnehmer, ob sie sich zutrauen würden, 1 Million pro Jahr zu verdienen, wurde belächelt. Heute glauben einzelne Teilnehmer, dass dies mit relativ wenig Aufwand und kleinen Umstellungen möglich wäre. Ob sie mit diesem finanziellen Erfolg umgehen könnten und ob sie den neuen sich dadurch ergebenden Aufgaben gewachsen wären, war plötzlich die grössere Frage!

Innere Grenzen wurden nicht nur in geschäftlichen Belangen, sondern auch in Bezug auf Familie, Freizeit und Weiterbildung durchbrochen. Sämtliche Teilnehmer wollen weiterhin ähnliche Beratungen in Anspruch nehmen, weil sie in dieser Art von Arbeit einen grossen Nutzen erkennen können. Von den sieben Teilnehmern würden fünf sogar einen „Wartungsvertrag“ eingehen, ähnlich wie man ihn bei der Softwareweiterentwicklung kennt. Hingegen würde niemand einer Erfahrungsaustauschgruppe beitreten, weil es sich um zu vertrauliche Angelegenheiten handelt, und weil die Gefahr der Selbstdarstellung einzelner zu gross ist. Gelernt wurde auch die Kommunikation miteinander und das Respektieren von anderen Meinungen.

9 Analyse des Schlussinterviews

9.1 Vorbemerkung

In den Schlussinterviews habe ich retrospektiv den Nutzen der Arbeit selbst und der erstellten Businesspläne bei den einzelnen Teilnehmern abgefragt.

Eines der Lebensziele der Teilnehmer war die Selbständigkeit. Sie waren bereit mit aller Konsequenz alles zu tun, um diesen Status zu erreichen und zu erhalten. Sie wussten, dass sie mehr verdienen konnten, wenn sie ihr eigenes Unternehmen gründen. Sie wussten, dass sie bei Erfolg auch einen anderen gesellschaftlichen Status geniessen würden. Mit Hartnäckigkeit und Selbstdisziplin hatten sie dieses Lebensziel erarbeitet. Jetzt ging es um die Frage der Ziele des Unternehmers für sich und für sein Unternehmen.

9.2 Fachwissen bezüglich Businessplan

Die Teilnehmer gaben an, mit der Arbeit in der Feldstudie nicht wirklich Fachwissen dazu gelernt zu haben. Ich kann aber mit Bestimmtheit sagen, dass die Kenntnisse bei jedem einzelnen ungemein grösser waren als zu Beginn dieses Projektes. Jeder wusste jetzt nämlich, was ein Businessplan ist, insbesondere was in diesem beschrieben werden sollte. Das war beim Startinterview noch nicht so.

9.3 Unternehmensziel und Präsentation der eigenen Firma

Das Ziel war den meisten vom Sport her bekannt. Doch der Zieleinlauf wurde als Endpunkt verstanden. Durch den Planungsprozess wurden die Unternehmer mit der Frage konfrontiert, was denn zu planen sei! Es mussten zuerst einmal die Vorstellungen und Wünsche klar formuliert werden. Daraus entwickelte sich ein Ziel, dessen Erreichung den Aufwand lohnte. Dieses wurde durch Prozessplanung analog den Trainingseinheiten im Sport aufgeteilt, um so diszipliniertes Vorgehen zu erleichtern.

Der Drucker zum Beispiel will mit den neusten und modernsten technischen Hilfsmittel ein hervorragendes Produkt herstellen, sich einen guten Namen im Markt schaffen und so die Rentabilität seines Unternehmens nachhaltig steigern und sichern. Ihm wurde bewusst, dass er mit alter Technologie nicht arbeiten möchte, auch wenn die kurzfristige Rentabilität höher

wäre. Dank dieser Erkenntnis konnte er letztlich sein Unternehmen klar und selbstsicher präsentieren. Er weiss heute, was er dem Umfeld kommunizieren will.

Der Nutzen, ein Ziel und den Prozess dorthin genau zu erarbeiten, wurde von allen Teilnehmern im Verlaufe der Feldstudie erkannt. Die täglich immer wieder von neuem zu treffenden Entscheidungen werden nun bewusst auf die Vereinbarkeit mit dem gesteckten Ziel hin überprüft. Die anfängliche Befürchtung, die Zieldefinition und das damit verbundene Commitment könnten unbewusste und ungewollte Einschränkungen zur Folge haben, verschwanden. Die Unternehmer erkannten, dass die vielen Fehlentscheidungen, die täglich mangels festgelegtem Ziel getroffen wurden, viel mehr Energie und Zeit verbrauchten. Im Laufe der Zielbearbeitung wurde auch das Offenhalten für neue Ziele als wesentlicher Nutzen des Erstellens eines Businessplanes erkannt. Mit Hilfe der schriftlichen Ausformulierung wurde das Ziel deponiert und der Kopf freigemacht für das Erkennen von neuen Opportunitäten.

9.4 Geschäftsidee

Die Standortbestimmung und die während des ganzen Prozesses des Evaluierens und Formulieren der Geschäftsidee begleitenden Gedanken klärten einerseits das Marktbedürfnis und andererseits die persönlichen Vorstellungen darüber, welche Produkte und Dienstleistungen wirklich mit Herzblut angeboten werden wollten. Die Unternehmer wurden sich ihrer Geschäftsidee klarer und bewusster. Fassbarer und konkreter wurde auch der Kundennutzen und die Abdeckung der Kundenbedürfnisse. Jeder bestätigte einen Motivationsschub dank der konkreten Festlegung der Geschäftsidee. Die Zielsetzung in Übereinstimmung mit den Stärken und Schwächen, die Balance der Chancen und Risiken, gab den Unternehmern Mut zur Umsetzung.

Der Kinderspielzeughersteller beispielsweise erkannte die Konzentration auf das Wesentliche, nämlich der Herstellung von Kinderspielzeugen und deren Vertrieb. Bei seiner Geschäftsidee konzentrierte er sich auf das Kerngeschäft und straffte in der Folge sein Angebot. Er wurde sich seiner vorgängigen Verzettelung bewusst und gewann die Überzeugung, dass er mit der Umsetzung seiner nun definierten Geschäftsidee sein Ziel erreichen werde.

9.5 Akquisition, Marktanalyse, Kundenanalyse

Die Akquisition von Kunden und Aufträgen war keine Problematik für die Teilnehmer; alle hatten eine gute Auftragslage. Daher war eine Analyse des Gesamtmarktes oder der Zielgruppen mit schriftlicher Dokumentation nicht notwendig. Eine grobe Einschätzung des Marktes zeigte bei allen eine genügend grosse Nachfrage für ihr Unternehmen.

Die eingehende Behandlung der Mundpropaganda führte den Unternehmern vor Augen, dass sie diese aktiv beeinflussen und gestalten konnten. Auch durch interne Massnahmen, z.B. im Umgang mit den Angestellten. Durch Mundpropaganda die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und so günstig und wirksam zu werben, wurde ihnen noch mehr bewusst. Diesem Thema werden sie in Zukunft noch vermehrt Aufmerksamkeit schenken. Sie sind sich bewusst geworden, dass eine Weiterempfehlung durch einen Bekannten effektiver ist als andere Werbemassnahmen. Durch das aktive Steuern der Mundpropaganda sind sie gefordert, das zu leben, was sie über sich erzählt haben wollen. Sie akquirieren in Zukunft mehr aktiv als passiv. Auch darin sahen sie einen grossen Nutzen aus dem Prozess.

9.6 Lieferungs- und Leistungsprofil

Die Teilnehmer erkannten ihre eigenen Qualitäten und wurden sich des Preis-/Leistungsverhältnisses in Bezug auf den Kundennutzen bewusst. Sie erkannten auch, dass bestimmte Kunden gerade wegen der Individualität ihres Lieferungs- und Leistungsprofils bei Ihnen einkauften.

Dank der Definition, was ihnen Spass macht und wo sie spezialisiert sind, erkannten Sie welche Leistung sie bevorzugt anbieten wollen, aber auch wo sie dazulernen und wo sie ihre Reputation erhöhen können. Sie erkannten Möglichkeiten, ihre Dienstleistungen oder Produkte zu verbessern oder zu vereinfachen.

Der Begriff der Nutzschwelle (Break-Even) war für die Teilnehmer interessant und öffnete Ihnen die Augen über das Zusammenspiel von Umsatz, fixen und variablen Kosten. Insbesondere beeindruckte die Gewinnschere.

9.7 Konkurrenzsituation

Die Konkurrenz fürchtete keiner der Teilnehmer, sie wurde nicht als Gefahr wahrgenommen. Vielmehr handelte es sich um Wettbewerber. Doch das Gespräch über die Konkurrenz half,

die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Wie tritt die Konkurrenz am Markt auf in Bezug auf die Persönlichkeit? Wie verkauft sie sich? Was macht sie besser? Was würde ich auch gerne in die Tat umsetzen? Wie ist ihr Ruf in Bezug auf Vertrauen und Zuverlässigkeit? Wie kann das Positive im eigenen Unternehmen ebenfalls eingebaut werden? Wo kann ich mich noch besser abheben und positionieren? Worauf wäre die Konkurrenz bei mir neidisch?

9.8 Organisation, Personal

Der Aufbau und die Organisation des Unternehmens war nicht von grossem Interesse bei den Teilnehmern. Ihr Unternehmen bestanden und funktionierten grundsätzlich. Ihre Organisation war recht transparent. Dennoch konnte ich bei allen Teilnehmern das Bedürfnis feststellen, sich Freiraum zu schaffen. Diese Erkenntnis war von grossem Nutzen: Prozesse mussten dafür hinterfragt, vereinfacht und delegierbar gemacht werden. Die Angestellten sollen mit Aufgaben betraut und das pflichtgemässe Erfüllen gefordert werden. Ihnen soll die nötige Weiterbildung, intern und extern, vermehrt ermöglicht werden, damit sie sich ihrer Stärken und Fähigkeiten bewusster werden. Im Weiteren wurde der Einbezug der Mitarbeiter in die Zielerreichung als wichtig erachtet. Das Ziel kann nun richtig kommuniziert, den Mitarbeitern den darin liegenden Nutzen aufgezeigt werden, auch wenn dieser nur aus der Erhaltung eines Arbeitsplatzes besteht. Die aktive Führung und Aufteilung von Verantwortlichkeiten halten den Teilnehmern den Rücken frei.

Der Hersteller von Kinderspielzeugen zum Beispiel hat sogar den Nutzen von zusätzlichen Mitarbeitern erkannt.

9.9 Voruserkennen von Chancen und Risiken

Den Unternehmern waren die Risiken grundsätzlich bekannt. Bei der Erarbeitung eines Businessplans konnten aber neue Risiken erkannt werden. Durch deren genaue Analyse und Gegenüberstellung der Chancen wurden Wege gefunden, diese Risiken zu vermeiden, bzw. geplant anzugehen. Auf der Suche nach Minimierungsmöglichkeiten wurden gewisse Risiken sogar als unwesentlich abgetan und als Blockaden erkannt. So war der Spielzeughersteller zu Beginn nicht bereit, das Risiko eines Verlustes des Kapitaleinsatzes einzugehen. Nach dem Prozess plante er, bei seiner Bank einen Kredit zu beantragen. Auslöser für diese Entscheidung war zuvor die Evaluation der Möglichkeit, private Kapitalgeber zu suchen. Dabei stellte der Unternehmer fest, dass er jederzeit die

Kostenkontrolle soweit im Griff hatte, dass gar kein Verlustrisiko bestand, welches er nicht selber würde tragen können.

9.10 Umsetzung des Businessplanes

Der Prozess, den Businessplan umzusetzen, benötigt bei allen Teilnehmern mehr Zeit, als in der Feldstudie zur Verfügung stand. Auch wenn bis anhin die Umsetzung nur bedingt vollzogen wurde, so konnten bereits sehr wichtige Einzelschritte in die Wege geleitet werden. Bei der Reparatur- und Serviceunternehmung wurden Alternativen zum Bau einer Gewerbeliegenschaft gesucht, die Fühler für Kauf oder Miete ausgestreckt und sogar temporäre Zwischenlösungen als Sofortmassnahme ermittelt. Der Stundensatz wurde sofort erhöht. Bei allen wurde das Thema Mundpropaganda sofort umgesetzt und wird noch ausgebaut werden.

Stellvertretend für alle bezeichnete der Architekt den Businessplan als Leitfaden, der die Umsetzung des Geschäftszieles ermöglicht. Er weiss, wo und bei wem er Hilfe und Unterstützung einholen kann.

9.11 Niederschrift in Prosa – Stichworte

Die Niederschrift in Prosa war für die Unternehmer bei den für sie zu behandelnden Titeln äusserst wichtig, denn dadurch mussten sie sich intensiver mit dem Inhalt auseinandersetzen. Durch das hin- und herformulieren eines Satzes wurden die Themen tiefer und gründlicher behandelt und hatten so einen weiteren wichtigen Erinnerungseffekt. Selbst wenn der Text in Prosa geschrieben wurde, war den Teilnehmern wichtig, die Kernaussage möglichst kurz und präzise zu formulieren.

Das stichwortartige Festhalten von Ideen schätzten sie dort, wo die Umsetzung nicht vordringlich war; die Gedanken waren so grundsätzlich einmal deponiert.

9.12 Schwierigkeiten, Probleme oder Hürden

Obwohl sämtliche Teilnehmer das Schreiben des Businessplanes und den Prozess dahin als sich lohnende zeitliche Investition verstanden haben, war es für sie schwierig, Zeit zu finden. Die Tagesroutine holte sie laufend ein. Da alle Unternehmer aber einen Wert in der Erarbeitung des Planes erkannten, schufen sie sich die notwendige Zeit. Mir bei der

Terminierung vorgegebene Zeitfenster wurden allerdings von Ihnen und nicht von mir ausgedehnt!

Schwierig war es für die Teilnehmer herauszufinden, was sie nun wirklich wollten. Die Zielfindung war nicht auf kurzfristige Aufgaben, sondern eben langfristig ausgelegt. Sich selbst zu hinterfragen, das Umfeld genau zu untersuchen, benötigte viel Selbstdisziplin; der Prozessleiter wurde hier als unabdingbare Stütze verstanden.

Im Weiteren schien es schwierig gewesen zu sein, eine Idee nicht einfach aufzugreifen und umzusetzen, sondern zuerst genau zu analysieren, zu planen und dann erst an die Umsetzung zu gehen. Der Sinn in diesem Vorgehen wurde aber durchgehend erkannt.

9.13 Erkenntnis des Potentials

Das Erkennen ihrer Stärken offenbarte allen Teilnehmer ein grosses Potential. Das motivierte und machte Mut, zuvor scheinbar Unmögliches oder mit vermeintlich grossen Hindernissen behaftete Vorhaben anzugehen. Sie lernten, nach Lösungen systematisch zu suchen und Optionen genau abzuwägen. Die Unternehmer lernten aber auch zu erkennen und dazu zu stehen, wenn sie etwas wirklich nicht wollten.

9.14 Motivation

Dank dem Planungsprozess wurden in verschiedenen Bereichen Motivationen ausgelöst. Die Analyse eines Problems mit den erklärten Techniken führte zu Lösungen. Sie schuf Klarheit, löste Blockaden und Ärger auf und wandelte sie in Mut und Tatkraft um. Freude durch Erfolge, begeisterte Rückmeldungen – auch von Ehepartnerinnen am Telefon – waren der Beweis.

9.15 Persönlichkeitsentwicklung

Alle Unternehmer bestätigten, dass sie während des Erstellens des Businessplanes einen Reifeprozess durchgemacht haben. Dieses Projekt hat bei allen eine Bewusstwerdung über die persönlichen Ziele ausgelöst. Grundsätzlich waren alle der Meinung, aufgrund der verschiedenen vorgestellten Techniken, nun Ziele evaluieren und deren Umsetzung besser und mit mehr Entschiedenheit angehen zu können. Diese Entwicklung hatte auch Einfluss auf andere Lebensbereiche, sei es Familie, Freundeskreis oder Freizeitgestaltung.

9.16 Effektivitätssteigerung

Die gelernten Techniken halfen, Prozesse zu hinterfragen und Aufgaben nach ihren Prioritäten zu ordnen. Sie wurden nach Aussagen der Teilnehmer in den Alltag übernommen. So kann die Effektivität und die Effizienz der Arbeit durch Konzentration der Energie klar gesteigert werden.

9.17 Nachhaltigkeit

Um die Nachhaltigkeit des Businessplanes und dessen Umsetzung sicherzustellen, wollen ihn die Teilnehmer in Zukunft jährlich weiter bearbeiten. Dank einer rollenden Planung wird er laufend auf die aktuelle Situation überprüft und angepasst. So kann daraus laufend Nutzen gezogen werden.

10 Schlussfolgerungen

Ich stellte fest, dass diese Gruppe von Teilnehmern keine geübten ganzheitliche Planer waren. Sie stellten nicht sich in den Mittelpunkt, sondern die Lösung der ihnen gestellten Aufgaben und Aufträge. „Probieren geht über studieren“ war schon das Sprichwort meines Vaters, der ein hart arbeitender Unternehmer war und ein grösseres Unternehmen in seiner Region erfolgreich geführt hatte, zu einer Zeit, als Businessplan noch ein Fremdwort war.

Ein allgemeines Wissen, was ein Businessplan ist, war vorhanden. Unbekannt aber war der genaue Inhalt und insbesondere der Prozess, der zu einem fertigen schriftlichen Plan führt. Die systematische Auseinandersetzung mit den einzelnen Punkten, die Sammlung und Dokumentation von Informationen und Ideen und die Aufzeichnung des Umsetzungsweges erwiesen sich als sehr wichtig. Wesentlich war die Zieldefinition über die „Schule des Wünschens“, die dauernde Auseinandersetzung damit. Die richtige Zielsetzung waren echte Motivationsauslöser. Bei den Workshops stellten die Teilnehmer fest, wie wichtig die Zieldefinition war. Wesentlich war auch die Erkenntnis, dass vordergründige Wünsche nicht mit den hintergründigen übereinstimmen mussten und der Zielerreichung unter Umständen im Wege standen.

Anfänglich hatte ich bei den Interviews und den Workshops den Eindruck, dass ich dem Unternehmer lediglich half, seine heutige Position zu hinterfragen und ob er so weiterfahren konnte und damit weiterhin Erfolg haben würde. Sie wollten nicht wirklich Veränderungsprozesse einleiten. Trotz der wichtigen Erkenntnisse und auch der persönlichen Entwicklung hatte ich den Eindruck, dass es keinen einschneidenden Veränderungsprozess geben werde, weil vor allem die Zeit für die Umsetzung fehlte. Ich bezweifelte selbst, dass es möglich ist, in 20 Stunden Arbeit einen Businessplan niederzuschreiben.

Mit jeder Sitzung stellte ich aber grosse Entwicklungen fest, und beim Schlussinterview war ich überrascht, wie viel die Teilnehmer – bewusst oder unbewusst – verändert haben.

Allem voran ergab sich aus diesem Planungsprozess eine tiefe Erkenntnis darüber, dass die Arbeiten, die verrichtet werden, einen Sinn haben wollen. Diese Sinnfrage ergab eine Identifikation mit ihren Unternehmen. So ergab sich eine Autentität zwischen Unternehmer und Unternehmen. Erst dann, wenn die Sinnfrage gelöst war, konnte ein Ziel definiert

werden. Durch das Nachdenken und Hinterfragen konnten die Unternehmer ihr eigenes Unternehmen besser kennen lernen.

Die Kritik an anderen oder an den sie umgebenden hinderlichen Umständen wurde leiser. Die Unternehmer konzentrierten sich mehr auf sich selber und ihre Stärken und Chancen. Das gab ihnen Selbstvertrauen und Selbstachtung.

Die Erwartungshaltung an Mitarbeiter war generell zu gross. Nicht zuletzt erkannten sie den eigenen Kommunikationsmangel. Sie wurden sich bewusst, dass Aufträge klar zu definieren sind und Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung kongruent delegiert werden sollen. Das „Gejammer“, dass am Schluss alles am Unternehmer hängen bleibe, konnte dank der Definierung von Chef-Aufgaben, insbesondere durch das einfach verständliche Schema des Eisenhower-Prinzips, erkannt werden. Sie erkannten auch, dass sie Entscheidungen oft nicht übernahmen, obwohl sie selbst mit weit unwichtigeren Aufgaben beschäftigt waren. Wichtige Entscheidungen auf sich zu nehmen, wichtige Aufgaben selbst auszuführen oder diese richtig geführt zu delegieren, gehört ja zur Freiheit der Selbständigkeit und wurde nicht weiter als Last und Bürde empfunden. Ebenso wurden sich die Unternehmer bewusst, dass ein guter Chef nicht alle Fehler alleine macht, sondern diese auch seinen Mitarbeitern zugesteht. Die Motivation zu Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern mit Hilfe klarer Zielkommunikation wurde als wichtiger Anteil von Führen erkannt.

Da ich in meinem Fall bestehende Unternehmungen untersucht habe, stellte ich fest, dass durch die ernsthafte Planung ein Unternehmen, alleine durch den durchgemachten Reifeprozess, einen neuen Unternehmer im Sinne eines Managers erhält. Die Teilnehmer werden aufgrund ihrer Erkenntnisse anders führen. Sie erkannten durch den Planungs- und Zielsetzungsprozess Führungsmängel, die sie beheben können, sei es alleine durch die Feststellung der Tatsache des Führungsmangels, oder auch durch zielgerichtete Weiterbildung.

Die Frage, was Lust und Spass an ihrer Arbeit macht, weckte Neugier und Interesse. Die Unternehmer suchten ehrgeizig nach neuen Ideen. Arbeiten zu verrichten, die Spass machen, benötigen viel weniger Selbstdisziplin. Bei unvermeidbaren Routinen wird diszipliniertes abarbeiten als Muss akzeptiert und geplant. Ängste und Überforderungen können dank den vermittelten Techniken und Aufteilung in einzelnen analysierten Schritten mutig als Herausforderung angepackt werden. Der Beizug von Beratern und Spezialisten wird als mögliche Problemlösungshilfe angeschaut.

Wohl werden auch diese Unternehmer wieder Durchhänger und Rückschläge haben. Doch bin ich überzeugt, dass sie den Wert einer Planung und der damit verbundenen Analyse kennen gelernt haben, wieder neue Ziele definieren werden und neue Ideen umsetzen können.

Sehr interessant war auch zu erkennen, dass alle einen Leidensprozess durchgemacht haben. Sie wollten Fehler und Risiken vermeiden, und das blockierte sie im Handeln. Je grösser dieser Leidensdruck war, desto eher und schneller haben sie die gewonnenen Lernprozesse in Lösung des Problems umgesetzt.

Kritiker des Businessplanes wenden ein, dass für die Planung zu viel Zeit aufgewendet werden müsse; man solle besser auf die Intuition hören. Alle Teilnehmer arbeiteten mehr oder weniger so. Doch was ist, wenn intuitiv Ideen oder Lösungsmöglichkeiten auftauchen, die Umsetzung aber einer Blockade unterliegt, weil man sich nicht traut, den Prozess nicht erkennt, usw.? Die Umsetzung dieser intuitiven Idee braucht ja gerade ein Nachdenken, ein Suchen, weshalb dieser oder jener Drang so stark ist. Dies herauszufinden bedingt systematische, ganzheitliche Planung. Dazu hilft der Raster des Businessplanes. Die Fähigkeit der Intuition wiederum hilft ihrerseits beim Brainstorming als wichtigem Prozessinstrument.

Kritiker argumentieren weiter, dass kleine Unternehmen lieber informelle Planungs- und Analysemethoden anwenden sollten, die auch in nicht schriftlicher Form vollzogen werden können⁵⁷. Aus meiner Sicht spricht dies aber nicht gegen die Erarbeitung eines Businessplanes an sich, sondern nur gegen starre Anwendung von Vorlagen. Ich konnte das Argument in der Fallstudie unmittelbar nachvollziehen, zum Beispiel dann, wenn die Grössenordnung des zu durchleuchtenden klar war. Ein Architekt plant ein kleines Gartenhäuschen auch nicht gleich wie ein komplexes Mehrfamilienhaus. So erstellten wir bei keinem Teilnehmer eine zeitaufwendige Finanzplanung, sondern ergänzten die bestehende Jahresrechnung um die möglichen Auswirkungen aus der Umsetzung der Planung.

Das beschriebene Vorgehen war von den Teilnehmern selbst gewählt und selbst zusammengestellt. Ich kann das beschriebene Vorgehen bei der Erstellung eines Businessplanes, wie sie Füglistaller Müller Volery⁵⁸ beschreiben, dank dieser Fallstudie auch für Kleinunternehmer als geeignet bestätigen. Der Nutzen liegt vor allem darin, dass ein Raster für ein Unternehmen vorliegt. Wenn man diesen Raster durchgegangen ist, hat man

⁵⁷ Füglistaller Müller Volery, S. 222

⁵⁸ Füglistaller Müller Volery, S. 241

sich wohl über alles Notwendige Gedanken gemacht. Der dafür notwendige Prozess ist essentiell.

In den Workshops habe ich festgestellt, dass es dem Unternehmer nicht möglich ist, alleine einen Businessplan zu erstellen. Erst durch die Diskussionen mit dem Coach konnten Probleme und Blockaden erkannt und angegangen werden. Die andere Sichtweise des Coach half, Auswege zu finden. Die Person des Coach und das Vertrauensverhältnis zwischen ihm und dem Unternehmer sind sehr wichtig.

In welcher Form soll der Businessplan geschrieben werden? Genügen Stichworte oder soll er in Prosa ausformuliert werden? Durch die Planung befasst sich der Unternehmer gedanklich mit seinem Vorhaben. Durch die konsequente Niederschrift wird eine Erfolgskontrolle ermöglicht. Dabei müssen auch Opportunitäten geprüft und zugelassen werden, ohne aber sich zu verzetteln. Aufträge müssen entweder dem Unternehmenszweck entsprechen oder zumindest genau und ehrlich kalkuliert werden. Vielleicht kann sich die Möglichkeit einer Neuausrichtung auftun. Die Teilnehmer bestätigten diesen Nutzen klar.

Der Businessplan soll nicht starr und stur sein, sondern dauernd überprüft und allenfalls angepasst werden. Erst dann geht der Nutzen über den reinen Planungsprozess hinaus: Er wird zum planerischen Fundament des Unternehmens, auf das Verlass ist und auf das immer wieder zurückgegriffen werden kann. Ein ausformulierter Businessplan hilft dabei, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Sämtliche Teilnehmer bestätigen, einen Nutzen aus dem Projekt „Businessplan“ gezogen zu haben. Allem voran steht der Nutzen der eingehenden Beschäftigung mit der Zielsetzung. Als weiterer grosser Nutzen wird die Auseinandersetzung mit dem Marketing, hier also der Mundpropaganda, bezeichnet. Auch die angewandten Techniken des Pareto-Prinzips und des Eisenhowerprinzips werden als hilfreich bezeichnet und sollen inskünftig in die Tagesplanung einfließen. Immerhin handelt es sich bei den Techniken nicht um Fähigkeiten, die einen unmittelbaren Nutzen eines niedergeschriebenen Businessplanes darstellen, aber sie stellen einen indirekten Nutzen aus dem Prozess dar.

Die teilnehmenden Unternehmer haben einen grossen Nutzen im Erstellen eines schriftlichen Businessplanes erkannt. Sie würden zwar wiederum ihr Unternehmen so starten, wie sie es getan hatten, also mit grossem Vorwärtsdrang und Handlungselan. Sie würden sich aber eingehender mit der Zielformulierung beschäftigen. Zudem würden sie schneller unter Einbezug der ersten Erfahrungen zusammen mit einem Coach an die

Erarbeitung eines systematischen Planes gehen, um so Planungskompetenz zu erwerben oder zu erhöhen und dem Unternehmen ein festes Fundament und sich selbst so mehr Sicherheit zu geben.

Noch ein Wort bezüglich gleichzeitiger Verrichtung von Coaching und Forschung. Ich kannte die Teilnehmer zum voraus gut, auch deren Stärken und Schwächen. Ebenfalls kannte ich deren Unternehmen und deren Jahresrechnungen. Kritiker mögen behaupten, dass der Nutzen im Coaching liege. Ich bin jedoch überzeugt, dass das Coaching als Mittel zum Zweck, als Technik sehr hilfreich ist, um möglichst effektiv einen Businessplan zu erstellen. Ich würde heute einen aussenstehenden Coach für die Durchführung der Workshops beiziehen. Ich bin überzeugt, dass die Ergebnisse nicht anders wären als in meiner Feldstudie. Immerhin kennt aber ein Coach sicher noch weitere Techniken, die effektiv und effizient wirken, sodass ein schriftlicher Businessplan wohl noch schneller erarbeitet werden könnte. Dadurch aber, dass ich selbst am Lernprozess beteiligt war, selber mich mit den Teilnehmern entwickelte, war die Arbeit für mich enorm spannend, und ich konnte mich authentisch auf die Teilnehmer einlassen. Sie haben es mir mit ihrer Begeisterung gedankt.

Durch den Businessplan das Unternehmen virtuell zu erleben und daraus Hindernisse, Widerstände und Unwegsamkeiten zu erkennen und diese zu beseitigen, hilft, einen Entwicklungsprozess auszulösen. So war das Überwinden von widrigen Umständen bei vielen Unternehmern ein ganz wichtiger Anteil am Reifeprozess. Dieser führte zu persönlichem Erfolg und Zufriedenheit. Durch Planung können wir virtuell diesen Prozess unterstützen und vorantreiben, um daraus zu lernen und uns zu entwickeln. Nicht alles müssen wir real erleben. Aber wir brauchen die Maturität um eine Aufgabe entsprechend zu lösen. Diese erreichen wir mit kleinen Schritten indem wir erfassen und vernetzen. Gelöste Aufgaben führen zu Erfolg.

11 Anhang

11.1 Fragen des Startinterviews

1. Was ist der Hauptzweck Ihrer Unternehmung? (Kurze Unternehmensbeschreibung)
2. Unternehmensgrösse? (Umsatz, Angestellte, Hauptschwerpunkte)
3. Seit wievielen Jahren führen Sie Ihr Unternehmen?
4. Definieren Sie auf Ihre persönliche Art und Weise „Businessplan“. (Was müsste ein Businessplan nach ihrer persönlichen Meinung enthalten?)
5. Haben Sie bereits einmal einen Businessplan erstellt?
6. Falls Nein, weshalb nicht? (Zählen Sie möglichst viele Gründe auf.)
7. Falls Ja, haben Sie diesen Businessplan jährlich angepasst?
8. Falls nein, was sind die Gründe weshalb Sie den Businessplan nicht angepasst haben? (Zählen Sie möglichst viele Gründe auf.)
9. Wären Sie bereit 20 Stunden in die Erstellung eines Businessplanes zu investieren?
10. Was erwarten Sie von einem Businessplan? (Hauptmerkmale)
11. Was wäre die Hauptaufgabe die ihr Businessplan erfüllen müsste?
12. Würden Sie sich zutrauen einen Businessplan selbst zu erstellen?
13. Worin sehen Sie die grössten Schwierigkeiten?
14. Aus welchen Gründen würden Sie einen Businessplan erstellen?
15. Ist Ihrer Meinung nach ein geschriebener Businessplan wichtig?
16. Würde ein Businessplan die Erfolgsaussichten Ihrer Meinung nach erhöhen?
17. Was ist ihre Geschäftsidee?
18. Was ist ihr Unternehmensziel?
19. Was unterscheidet Sie von anderen?
20. Was ist ihre Unternehmensstrategie?
21. Wie ist ihr Unternehmen organisiert?
22. Wer sind ihre Berater? Kooperationspartner?
23. Was sind Ihre Stärken und Schwächen?
24. Was ist ihr Liefer- und Leistungsprofil?
25. Wer ist Ihr Kunde?
26. Wer ist Ihre Konkurrenz?
27. Wie betreiben Sie Marketing?
28. Wo ist ihr Standort/ist er geeignet?
29. Haben Sie eine Risikoanalyse erstellt?
30. Sind Sie damit zufrieden, wo ihr Unternehmen heute steht?

11.2 Fragen des Schlussinterviews

1. Würden Sie aus heutiger Sicht zu Beginn eines Unternehmens einen Businessplan erstellen?
2. Werden Sie Ihrem Unternehmer-Netzwerk empfehlen auch einen Businessplan zu erstellen?
3. Welchen Nutzen hat Ihnen das Erstellen eines Businessplanes gebracht?
 - a. Unternehmensziel und Unternehmenspräsentation
 - b. Geschäfts- oder Produktidee
 - c. Umsetzung Businessplan
 - d. Unternehmer/Unternehmerteam
 - e. Lieferungs- und Leistungsprofil
 - f. Marktsituation/Marketingplan
 - g. Organisation, Personal, zur Umsetzung notwendigen Prozessen
 - h. Risiken/Chancen
 - i. Investitionen und Finanzierung
 - j. Kontrollinstrument/Führungsinstrument/Disziplin
 - k. Kooperationen/Netzwerke
 - l. Potential
 - m. Niederschrift/Prosa/Stichworte
4. Werden Sie zukünftig den Businessplan überarbeiten?
5. Welche Schwierigkeiten, Probleme oder Hürden mussten überwunden werden, um den Businessplan zu schreiben?
6. Waren die Workshops für Sie wichtig? (Bitte kurz begründen!)
 - a. Vermittlung von Fachwissen bezüglich Businessplan
 - b. Zielsetzung
 - c. Schwierigkeiten, Hindernisse, Probleme, Unklarheiten
 - d. Erkenntnisse, Inspiration
 - e. Techniken, Befragungen
 - f. Werden Sie weiterhin Beratung in Anspruch nehmen?
 - g. Werden Sie Ihrem Netzwerk von Geschäftspartnern Einzelworkshops empfehlen?
 - h. Würden Sie einer Erfahrungsaustauschgruppe beitreten?
 - i. Eisenhower-Prinzip
 - j. Pareto-Prinzip
 - k. Würden Sie einen „Wartungsvertrag“ mit einem Coach eingehen?
7. Werden Sie in Zukunft den unterbewussten Wünschen bewusster nachgehen und daraus Ziele formulieren und deren Umsetzung planen?

8. Hatte der Prozess eine Auswirkung auf ihre Selbstdisziplin?
9. Gibt es etwas in ihrem Unternehmen das Sie immer wieder stört? Kennen Sie die Methode, wie Sie diesen Störfaktor eliminieren oder zumindest reduzieren können?

12 Literaturverzeichnis

Bänsch, Axel: Wissenschaftliches Arbeiten, (9. Aufl.), Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2008

Boemle, Max; Stolz, Carsten: Unternehmungsfinanzierung, (13. Aufl.), Verlag SKV, Zürich 2002

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang: Experteninterviews, (3.Aufl.), GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Friedman, Gary: Die Zukunft beginnt heute, Cosmos Verlag AG, Muri/BE 2007

Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Volery, Thierry: Entrepreneurship, (2 Aufl.), GWV Fachverlag, Wiesbaden 2008

Glatz, Hans; Graf-Götz, Friedrich: Handbuch Organisation gestalten, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2007

Härter, Gitte: Kundenakquise, (4. Aufl.), Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin 2004

Herzberg, Uwe: Mein Businessplan, (5. Aufl.), Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br. 2009

Hill, Napoleon: Denke nach und werde reich, (13. Aufl.), Ariston Verlag, Genf 1983

Hofmann, Eberhardt: Personalentwicklung, (1. Aufl.), Haupt Verlag, Bern Stuttgart Wien 2008

Hofstetter, Sandra: Stellenbeschreibung für die Personalpraxis, (1. Aufl.), PRAXIUM-Verlag, Zürich 2009

Kanning, Uwe Peter; Pöttker, Jens; Klinge, Katharina: Personalauswahl, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008

Kenzelmann, Peter: Kundenbedienung, (3. Aufl.), Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin 2008

Lang-von Wins, Thomas; Triebel, Claas; Buchner, Ursula Gisela; Sandor, Andrea: Potenzialbeurteilung, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2008

Malik, Fredmund: Wirksame Unternehmensaufsicht, (1. Aufl.) Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main 1997

Meierhofer, Peter; Gisi, Roger Eric: Die Kunst des Überlebens, Gellius Verlags GmbH, Herrsching am Ammersee 2006

Münc, Jürgen: Businessplan für einen Vermögensverwalter als Tochtergesellschaft einer Bank, (1. Aufl.), GRIN Verlag, München 2006

Ottersbach, Jörg H.: Der Businessplan, (1. Aufl.), Deutscher Taschenbuchverlag GmbH u.Co KG, München 2007

Röthlingshöfer, Bernd: Werbung mit kleinem Budget, (2. Aufl.), Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München 2008

Röthlingshöfer, Bernd: Mundpropaganda-Marketing, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München 2008

Sander, Gudrun; Bauer, Elisabeth: Strategieentwicklung kurz und klar, (1. Aufl.), Haupt Verlag, Bern Stuttgart Wien 2006

Seidl, Conrad; Beutelmeyer, Werner: Die Marke ICH, (3. Aufl.), Süddeutscher Verlag/Mediengruppe, Heidelberg 2006

Seiwert, Lothar: Das neue 1x1 des Zeitmanagement, (24. Aufl.), Gräfe und Unzer Verlag GmbH, München 2002

Stark, Peter: Das 1x1 des Budgetierens, (1. Aufl.), WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim 2006

Stutely, Richard: Der professionelle Businessplan, (2. Aufl.), Pearson Education Deutschland GmbH, München 2007

Uehlinger, Kurt; von Allmen, Werner: Die Kunst erfolgreicher Lebensgestaltung, Smart Books Publishing AG, Pfäffikon SZ 2008

Voelz, Dirk: Geschäftsplanung in jungen Technologieunternehmen, Dissertation HSG Nr. 3146, Bamberg 2006

Weidner, Christopher A.: Wabi Sabi, Nicht perfekt und trotzdem glücklich, Knauer Ratgeber Verlag, München 2007

Wiegand, Jürgen: Handbuch Planungserfolg, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich 2005

Wüst, Petra: Gezielt einmalig, (2. Aufl.), Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2009

Yin, Robert K.: Case Study Research, (5. Aufl.), SAGE Publications, Inc., USA 2009

Zimmermann, Hans-Peter: Grosserfolg im Kleinbetrieb, (5. Aufl.), Verlag Moderne Industrie, München 2003

Zinkl, Wolf: Erfolg durch Innovationskraft, Jean Frey AG, BILANZ, Zürich 2007

13 Internetverzeichnis

[http://www.nlp-empowerment.at/Geschichten/Die%20Geschichte%20vom%20Fischer%20und%20vom%20Millionaeer%20\(Wahrnehmung\).doc](http://www.nlp-empowerment.at/Geschichten/Die%20Geschichte%20vom%20Fischer%20und%20vom%20Millionaeer%20(Wahrnehmung).doc), eingesehen 23.09.2009

www.google.ch, eingesehen 02.09.2009

<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/ifu/forschung-und-entwicklung/de/forschung-und-entwicklung/download-forschungsprojekte/ueberleben.pdf>, S. 9, eingesehen 18.09.2009

www.businessplan.ch, eingesehen 04.09.2009

http://www.kmu.unisg.ch/subdir/Auszug_KMU_Statistik_Jahresbericht_2003.pdf, eingesehen 21.08.2009

http://ec.europa.eu/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf, eingesehen 21.08.09

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.htm>, eingesehen 21.08.2009

www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/11/def.html, eingesehen 21.08.2009

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.Document.20939.xls>, eingesehen 06.09.2009

http://www.gtc-gm.de/cms/images/stories/downloads/geschaeftsplan_handbuch.pdf, eingesehen 08.09.2009

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/PRAESENTATION/brainstorming.shtml>, eingesehen 17.09.2009

<http://de.wikipedia.org/wiki/Assoziogramm>, eingesehen 17.09.2009

<http://www.kundennutzen.ch/pareto-prinzip.php>, eingesehen 10.09.2009

<http://www.jobblog.ch/dringend-oder-wichtig-das-eisenhower-prinzip-295/>, eingesehen 10.09.2009

<http://www.european-coaching-association.de/i/43.%20der%20professionelle%20coach%20berufsgrundsätze.pdf>, eingesehen 29.09.2009

<http://de.wikipedia.org/wiki/Planung>, eingesehen 15.09.2009

14 Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa, ungefähr
dipl.	diplomiert
Eidg.	eidgenössisch
etc.	et cetera (und weitere)
EU	Europäische Union
f	folgend
ff	fortfahrend
FH	Fachhochschule
HSG	Hochschule St. Gallen
IT	Informationstechnik
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KU	Kleinst- und Kleinunternehmen
Mio.	Million
S.	Seite
STI	Schweizerische Treuhand-Institut
TREX	Treuhandexperte
z.B.	zum Beispiel