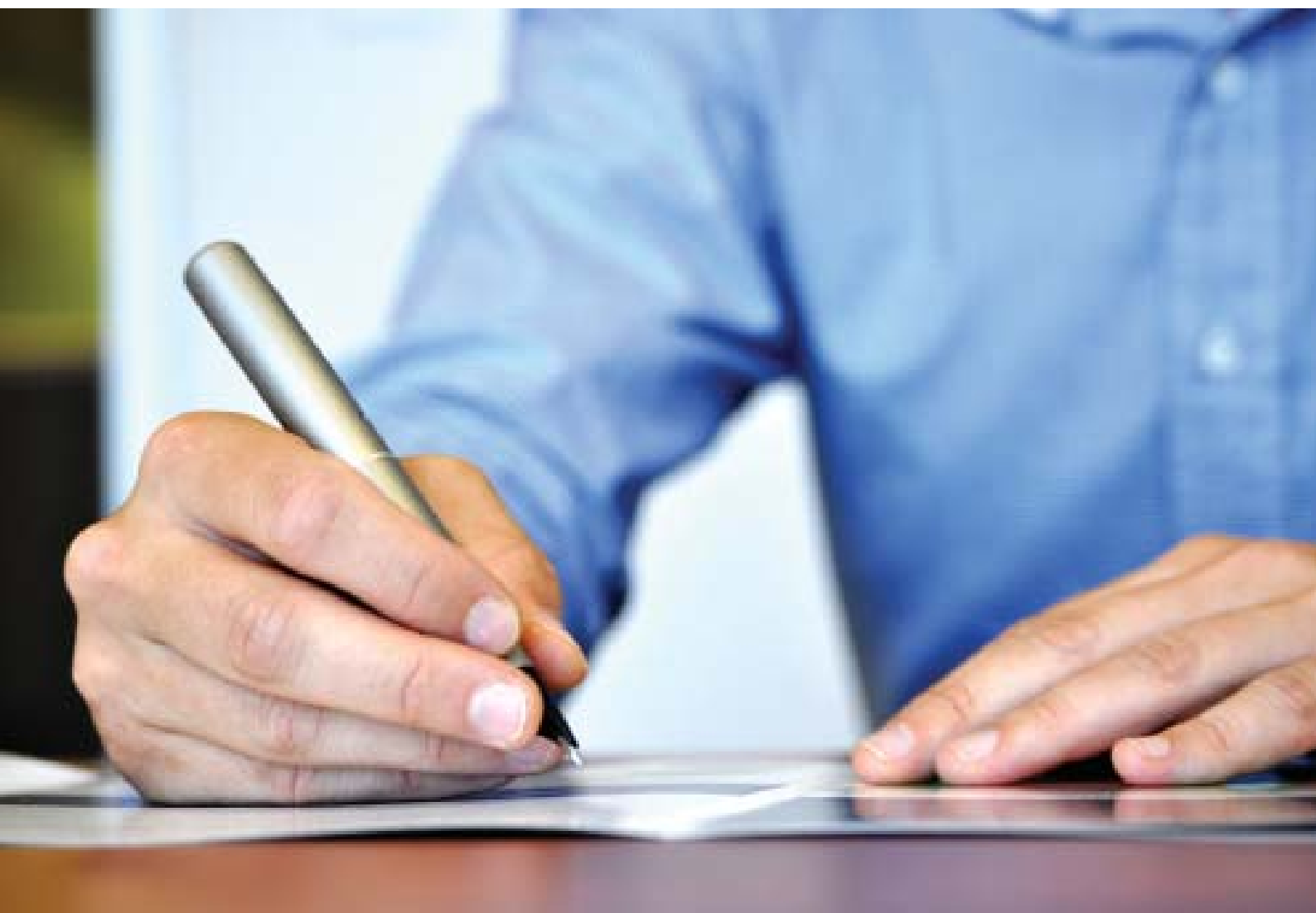


HANDBUCH



Lieber Leser und liebe Leserinnen,

vielen Dank für den Download unseres Handbuches und Ihr Interesse an unserem Projekt.

Mit dem Handbuch an Ihrer Seite gewähren wir Ihnen einen Einblick in viele unterschiedliche Aspekte und Techniken des Projektmanagements. Es soll Sie begleiten auf Ihrem Gründerweg, wenn Sie vor der Realisierung einer Aufgabe stehen oder aber auch bei Herausforderungen einen Rat benötigen.

Durch das Projekt Chancenbrille wird Ihnen das Handbuch zur freien Verfügung bereitgestellt. Chancenbrille wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz sowie den europäischen Fonds für regionale Entwicklung gefördert und durch Prof. Dr. Harald von Kortzfleisch und Tom Bordermann an der Universität Koblenz-Landau geleitet.

Das Team von Chancenbrille hat gemeinsam mit Experten die hier vorgestellten Techniken des Projektmanagements für Sie aufbereitet und zu einem umfassenden Leitfaden verfasst.

Wir wünschen Ihnen mit dem Handbuch an Ihrer Seite viel Erfolg!

Ihr Chancenbrille-Team

Inhaltsverzeichnis

1. Aufbau und Strukturierung einer Geschäftsidee	5
1.1 Der Businessplan als Ziel	6
1.1.1 Was ist ein Businessplan?.....	6
1.1.2 Warum einen Businessplan schreiben? Was steckt dahinter?	6
1.1.3 Welche Vorteile sind mit der Erstellung eines Businessplans verbunden?	6
1.1.4 Der Businessplan im Detail.....	7
1.2 Das Umfeld verstehen: Die Markt- und Wettbewerbsanalyse am Beispiel	13
1.2.1 Marktsituation im Süßwaren- und Schokoladenmarkt.....	13
1.2.2 Die Wettbewerbsanalyse.....	15
1.3 Die Projektplanung	17
1.3.1 Was ist unter eine Projektplanung zu verstehen?	17
1.3.2 Die Projektplanung im Detail.....	17
1.3.3 Die Erfolgskontrolle	18
1.4 Die SWOT-Analyse.....	19
2. Motivationstechniken.....	21
2.1 Eine Einführung in die Motivationstechniken	22
2.2 Selbstwert.....	25
2.2.1 Was steckt hinter dem Selbstwert?.....	25
2.2.2 Welche Vorteile hat der Selbstwert?.....	25
2.3 Mentales Probehandeln	26
2.3.1 Was versteht man unter mentalem Probehandeln?	26
2.3.2 Welche Vorteile hat mentales Probehandeln?	26
2.4 Zukunftsrad.....	27
3. Kreativitätstechniken.....	28
3.1 Brainstorming	29
3.1.1 Was ist das?.....	29
3.1.2 Was steckt dahinter?.....	29
3.1.3 Weiterführende Literatur	29
3.2 Methode 6-3-5.....	29
3.2.1 Was ist das?.....	29

3.2.2 Was steckt dahinter?.....	29
3.2.3 Weiterführende Literatur	30
3.3 Clustering.....	30
3.3.1 Was ist das?.....	30
3.3.2 Was steckt dahinter?.....	30
3.3.3 Weiterführende Literatur	30
3.4 Mindmapping	30
3.4.1 Was ist das?.....	30
3.4.2 Was steckt dahinter?.....	31
3.4.3 Weiterführende Literatur	31
3.5 Zukunftswerkstatt	31
3.5.1 Was ist das?.....	31
3.5.2 Was steckt dahinter?.....	32
3.5.3 Weiterführende Literatur	32
4. Chancenbrille als Mediator und Ansprechpartner	33
4.1 Projekterklärung	34
4.2 Das Ecosystem	34

1. Aufbau und Strukturierung einer Geschäftsidee

Vorschau

Als Businessplan wird auf Neudeutsch der Geschäftsplan bezeichnet. Er fasst alle Aspekte einer geplanten unternehmerischen Tätigkeit in übersichtlicher Form zusammen und ist eine der Grundlagen, um beispielsweise staatliche Förderungen für eine Existenzgründung zu beantragen. Mit seiner Hilfe können sich potentielle Kreditgeber und Investoren ein Bild machen, welche Erfolgchancen ein Unternehmenskonzept mitbringt.

1. AUFBAU UND STRUKTURIERUNG EINER GESCHÄFTSIDE

1.1 Der Businessplan als Ziel

1.1.1 Was ist ein Businessplan?

Der im Deutschen oft auch als Geschäftsplan bezeichnete Businessplan ist eine Art Unternehmenskonzept. Er beschreibt die Art des Unternehmens und dessen Vorhaben. Zudem enthält dieser Plan eine Einschätzung des wahrscheinlichen Geschäftserfolges, der durch begründete Annahmen als Kalkulationsgrundlage geschätzt wird. Neben reinen geschäftlichen Kalkulationen beinhaltet der Businessplan auch Vorstellungen bezüglich der zukünftigen Marketingstrategie und deren Auswirkungen. Letztlich werden sowohl Chancen als auch mögliche Risiken des Geschäftsmodells näher beleuchtet. Der Businessplan bildet im Rahmen einer Existenzgründung eine zwingende Voraussetzung für den späteren Erfolg. Aus diesem Grund lassen sich Kreditinstitute solch einen Plan einreichen, wenn sie um Finanzierung einer Existenzgründung gebeten werden.¹

1.1.2 Warum einen Businessplan schreiben? Was steckt dahinter?

Man stelle sich einen Bauherrn vor, der ein eigenes Haus bauen möchte. Solange der Bau des Hauses lediglich eine Idee in seinem Kopf oder vielleicht eine Skizze auf einem Blatt Papier ist, würde der Bauherr niemals mit dem eigentlichen Bau des Hauses beginnen. Zunächst müssen alle Einzelheiten sorgfältig durchdacht und aufgeführt werden und das Gebäude mitsamt seinen ganzen Details in einem Bauplan niedergeschrieben werden. Erst danach wird mit dem eigentlichen Bau des Hauses begonnen.

Dasselbe gilt auch für die Gründung eines eigenen Unternehmens. Ein Geschäftskonzept, oder auch Businessplan genannt, ist wie der Bauplan für ein Unternehmen. Der Businessplan beschreibt detailliert wie ein Unternehmen aufgebaut sein und worin der unternehmerische

Erfolg liegen soll. Es ist das Gesamtkonzept für eine Geschäftsidee und für eine mögliche erfolgreiche Expansion.

Ein Businessplan, oder auch Geschäftskonzept, fasst das ganze Geschäftsvorhaben auf eine kompakte und übersichtliche Art und Weise zusammen und macht es dadurch ein Stück weit transparent. Dies hilft vor allem dem Gründer selbst seine Idee und Vision seines Unternehmens kritisch zu bewerten – und ist gleichzeitig ein zentrales Dokument für Investoren, Kapitalgeber und potenzielle Kooperationspartner.

1.1.3 Welche Vorteile sind mit der Erstellung eines Businessplans verbunden?²

- a) Die Ausarbeitung eines Businessplans erfordert die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Idee bzw. des Vorhabens einer Unternehmensgründung. Im Kern geht es darum, sich selbst zu strukturieren und die eigene Idee tiefergehend zu verstehen. Mit Hilfe eines Businessplans lassen sich andere von der eigenen Geschäftsidee überzeugen – außerdem dient es als Hilfestellung dafür, sich selbst über das Potential der Idee im Klaren zu sein.
- b) Ein Businessplan verschafft einem selbst aber auch Außenstehenden einen guten Gesamtüberblick über das eigene Vorhaben und fasst sämtliche Ideen und Gedanken zu einem großen Ganzen zusammen.
- c) Mit Hilfe eines Businessplans ist es möglich, Chancen und Risiken besser abzuschätzen. Unternehmensgründungen sind auch immer mit Risiken verbunden. Diese können durch ungenaue Planung im Unternehmen selbst entstehen oder auch durch den Markt hervorgerufen werden. Wie viel weiß man selbst als Unternehmer über die Strategien der Wettbewerber im Markt? Wie werden sich andere Wettbewerber zukünftig verhalten? Wie stark ist das eigene Produkt möglicherweise durch Ersatzprodukte (Substitute) bedroht? Gänzlich auszuschließen sind Risiken also nie, doch kann ein Businessplan hel-

¹ <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/businessplan.php>

² Singler, Axel: Businessplan. 3. Auflage, 128 S., Hufe-Lexware, München, 2010, S.9ff.

- fen, sich besser darauf einzustellen.
- d) Ein Businessplan ist eine entscheidende Voraussetzung, um Gelder von Investoren (z.B. Banken oder Privatpersonen) für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Solange die wirtschaftliche Tragfähigkeit des neuen Unternehmens im Businessplan nachvollziehbar dargelegt wird, können Investoren oder Kapitalgeber überzeugt und mit ins Boot geholt werden.
 - e) Die Erstellung eines Businessplans gibt eine Struktur vor, anhand derer die eigene Geschäftsidee systematisch und tiefergehend analysiert werden kann. Sämtliche Bestandteile des Geschäftsdokuments müssen logisch aufeinander aufgebaut und durchdacht sein. Im Zuge dessen werden Probleme oder Ungereimtheiten auftauchen, es müssen bestimmte Entscheidungen getroffen und nach Alternativen gesucht werden.
 - f) Ein Businessplan kann in gewisser Weise auch als zeitlicher Fahrplan angesehen werden, an dem man seinen Fortschritt messen kann. Nachdem die eigenen Ziele formuliert und aufgestellt worden sind, gilt es sie in einer bestimmten zeitlichen Reihenfolge abzuarbeiten. So lässt sich jederzeit überprüfen, ob man dem eigenen Zeitplan hinterherhängt oder nicht und kann entsprechend darauf reagieren. Ein Businessplan ermöglicht dem Gründer also eine gewisse Erfolgskontrolle, da er Grundlage und Ausgangspunkt für jede Art von Controlling ist. Im Falle von Abweichungen können Anpassungen vorgenommen – im Falle von Schief lagen Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

1.1.1 Der Businessplan im Detail

Beispielhafte Gliederung:

a. Zusammenfassung (Executive Summary)
b. Unternehmensgegenstand und Gründungsteam
c. Produkt und Dienstleistung
i. Geschäftsidee
ii. Kundennutzen
d. Markt und Wettbewerb
i. Marktsituation
ii. Wettbewerber
e. Marketing und Vertrieb
i. Alleinstellungsmerkmal
ii. Vertriebskonzept
iii. Marketingmaßnahmen
f. Projektplanung
i. Aufgaben und Meilensteine
ii. Zeitplanung
g. SWOT-Analyse
h. Finanzplanung
i. Kostenplan
ii. Kundenplanung
iii. Gewinnplanung
iv. Finanzierungsplan

Abbildung 1: Beispielgliederung Businessplan

Kurzzusammenfassung (Executive Summary)

Die Kurzzusammenfassung, häufig auch Executive Summary genannt, dient dazu, ein Interesse bei den Lesern, aber vor allem auch bei potenziellen Investoren oder Kapitalgebern an der eigenen Geschäftsidee hervorzurufen. In der Executive Summary sollen die essentiellen Bestandteile des Businessplans kurz und präzise auf einen Punkt gebracht werden. Besonders wichtig dabei ist es, das eigene Produkt oder die Dienstleistung zu beschreiben, einen kurzen Überblick über die Marktsituation zu geben, über den Kundennutzen zu informieren, die Kompetenzen des Managements hervorzuheben, den Bedarf an finanziellen Mitteln zu erwähnen sowie die Erfolgsaussichten der Idee zu erläutern.

In der Regel wird die Executive Summary eines Businessplans von einem Investor oder Kapitalgeber zu allererst gelesen. Je nachdem ob sie ihm gefällt oder nicht entscheidet er sich daraufhin den Rest des Businessplans zu lesen. Die Qualität der Executive Summary kann also ausschlaggebend dafür sein, ob ein Investor ein tieferes Interesse an einer Geschäftsidee entwickelt oder nicht. Voraussetzung dafür ist auch eine klare und verständliche Schreibweise, wel-

che einerseits nicht zu technisch gestaltet ist, auf der anderen Seite aber verdeutlicht, dass der Gründer ein sehr gutes Verständnis von seiner Geschäftsidee und dem zugehörigen Markt aufbringt. Die Executive Summary sollte insgesamt von einer Länge sein, dass sie innerhalb von ca. fünf Minuten gut zu lesen ist. Es empfiehlt sich, die fertig formulierte Executive Summary einer nahestehenden Person zum Lesen zu geben, welche keinerlei Wissen oder Vorkenntnisse zum beschriebenen Markt oder Thema der Geschäftsidee mitbringt. Die Executive Summary sollte erst dann ausformuliert werden, wenn der gesamte Rest des Businessplans bereits fertig ist und der Verfasser ein gutes Bild darüber hat, was er genau schreiben möchte.

Unternehmensgegenstand und Gründungsteam (inkl. Management und Schlüsselpositionen)

In diesem Kapitel geht es um die Beschreibung der hinter dem Unternehmen stehenden Ziele und Visionen. Im Vordergrund steht die Beschreibung des Unternehmensgegenstands der eigenen Geschäftsidee, also das, womit sich das Unternehmen befasst. Darüber hinaus sollte geschildert werden, wie sich das Unternehmen in Zukunft positionieren soll und wie mögliche Strategien, Erfolgsfaktoren sowie wichtige Meilensteine aussehen. Empfehlenswert ist auch eine Beschreibung der Expansionsmöglichkeiten, welche sich häufig mit einem allgemeinen Marktwachstum des Zielmarktes begründen lassen.

Im Anschluss daran sollte auf das Gründungsteam, also das Management des jungen Unternehmens und seine Schlüsselpositionen eingegangen werden. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Punkt im Business Plan, denn Investoren oder Kapitalgeber schauen meist mit großem Interesse auf die Kompetenzen, welche vom Management mit in das Start-Up eingebracht werden. Sollten Zweifel an der fachlichen und personellen Kompetenz der Mitarbeiter aufkommen, so ist es unwahrscheinlich, dass sich ein Investor weiter mit dem Businessplan und der Geschäftsidee auseinandersetzt. Wichtig ist es also, die Personen in den Schlüsselpositionen näher zu beschreiben – dabei kommt

es stärker auf deren beruflichen Erfahrungen an als auf akademische Erfolge. Weiterhin sollte auf die Verantwortlichkeiten im Unternehmen eingegangen werden und wie das Team möglicherweise in Zukunft verstärkt werden könnte. Zum Schluss gilt es noch Auskunft über eine geplante Vergütung des Managements zu geben. Dabei ist es wichtig, dass die Gehälter nicht zu hoch angesetzt werden und einen branchenüblichen Rahmen nicht überschreiten.

Produkt oder Dienstleistung

Ein weiterer Punkt im Businessplan macht die Beschreibung des Produkts oder der Dienstleistung aus, welche im Mittelpunkt der Unternehmensgründung steht. Hier gilt es, die Geschäftsidee näher zu erläutern und auch auf die Vorteile für die Kunden einzugehen. Investoren oder Kapitalgeber wollen neben einer ausführlichen Produktbeschreibung auch über technische Details des Produkts informiert werden. Zu empfehlen ist auch die Beilage einer Art Zeichnung oder eines Prototyps, um das spätere Produkt besser zu veranschaulichen. Wichtig ist es, dass die Innovation des Produkts gut herausgearbeitet wird und wie stark es sich von schon auf dem Markt vorhandenen vergleichbaren Gütern abhebt. Zusätzlich sollte auch beschrieben werden, wie sich der Produktionsprozess des Produkts oder der Dienstleistung gestaltet.

Wenn man als Unternehmer mit einem neuen Produkt oder einer Dienstleistung auf den Markt kommt, sollte man sich genau über den Kundennutzen im Klaren sein. Die eigene Idee sollte also schon verfügbare Produkte oder Dienstleistungen übertreffen und einen gewissen Mehrwert bieten. Ratsam ist, die genauen Funktionen des Produkts oder der Dienstleistung zu beschreiben und inwieweit sie der auf dem Markt bereits verfügbaren Konkurrenz überlegen sind. Aus der Sicht eines interessierten Kunden kann beschrieben werden, warum er sich für das eigene Produkt entscheiden sollte und nicht für das eines anderen Anbieters. Dabei sollten die Vor- und Nachteile des Produkts erläutert und bewertet werden, um sie im Anschluss nach gleichen Kriterien mit denen der Wettbewerber zu vergleichen.

Markt und Wettbewerb

Grundsätzlich ist der Erfolg eines jungen Unternehmens sehr stark davon abhängig, wie viel Potenzial der Markt aufweist, in den man mit seinem Unternehmen eintreten möchte. Ein Investor oder Kapitalgeber ist in der Regel nicht gleich überzeugt, wenn man ihm bloß ein paar Daten und Zahlen nennt – es gilt sich ein genaues Bild vom Potenzial des Marktes und der Branche zu verschaffen.

Bei einer Branchen- und Marktanalyse sollte man möglichst gezielt vorgehen, um den damit verbundenen Arbeitsaufwand niedrig zu halten. So empfiehlt sich z.B. das Aufstellen von Hypothesen – also Aussagen, welche den Markt in gewisser Weise betreffen. Man sollte sich auch überlegen, welche Fragen man gerne über den gesamten Markt und die Branche beantwortet haben möchte, welche Informationen man dazu benötigt und wie man ggf. an sie herankommt.

Für die Beschaffung der Informationen bieten sich mehr Informationsquellen an, als man vielleicht zunächst annimmt. Einige gängige davon sind Literatur wie Fachzeitschriften, Marktstudien oder Monographien, Branchenverzeichnisse, Verbände und diverse Ämter (Statistische Ämter der Länder oder des Bundes, Patentamt, IHK), von Banken herausgegebene Branchenberichte, Wirtschaftsdatenbanken und natürlich das Internet. Man sollte auch nicht davor zurückschrecken, das ein oder andere Telefonat zu führen, um an bestimmte Informationsquellen zu gelangen. Viele der genannten Einrichtungen und Behörden geben gerne telefonisch Auskünfte über die verfügbaren Informationen.

Im Anschluss daran erfolgt die Auswertung zunächst über den Gesamtmarkt oder die Branche und anschließend über einzelne Marktsegmente und Zielgruppen.

Bei der Analyse über den Gesamtmarkt oder die Branche ist es wichtig, die wesentlichen Einflussfaktoren zu beschreiben, die vorherrschend sind. Zumeist beginnt man mit der aktuellen Marktsituation und gibt anschließend einen Ausblick darauf, wie sich der Markt entwickeln könnte. Ratsam ist es, Informationen über die Marktgröße (Wie viel Umsatz wird insgesamt erzielt?

Welche Menge an Produkten wird abgesetzt?), Markteintrittsbarrieren, Innovationen, Wettbewerber, Zulieferer sowie die Zielgruppe und Vertriebswege zusammenzutragen.

Im Anschluss an die Branchen- und Marktanalyse kann der potenzielle Markt weiter segmentiert werden. Gängige Kriterien sind dafür der Kundennutzen, das Kaufverhalten oder bestimmte geographische Regionen. Ferner sollte man als Unternehmensgründer noch einen Blick auf den Wettbewerb des Zielmarktes werfen. Dabei ist zu empfehlen, die Stärken und Schwächen der Wettbewerber herauszufinden und diese in einer Art Tabelle aufzuführen. Sinnvoll ist es dabei, den Fokus vor allem auf die größten potenziellen Wettbewerber zu legen und diese nach einheitlichen Kriterien zu bewerten. Beispiele für solche Kriterien könnten Umsatz, Absatz, Preisgestaltung, Marktanteil, Wachstum, Zielgruppen und Vertriebskanäle sein. Auch das eigene Unternehmen sollte mit in diese Liste aufgenommen und bewertet werden – so lassen sich die Vorteile des eigenen Unternehmens gut im Kontrast zu den Wettbewerbern darstellen.

Ein detaillierteres Beispiel einer Ausarbeitung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse ist in Kapitel 1.2 zu finden.

Marketing und Vertrieb (Alleinstellungsmerkmal, Vertriebskonzept, Marketingmaßnahmen)

In diesem Kapitel des Businessplans werden die Marketingstrategien bzw. die Vertriebsmaßnahmen, sowie das Alleinstellungsmerkmal der eigenen Produkte oder Dienstleistungen für das junge Unternehmen genauer beschrieben. Das Alleinstellungsmerkmal, häufig auch unique selling proposition (USP) genannt, beschreibt ein besonderes Leistungsmerkmal, durch welches sich das eigene Produkt oder die Dienstleistung deutlich von der Konkurrenz abhebt. Diese herausragende Eigenschaft kann durch die Form des Produkts, durch eine besondere technische Eigenart oder auch durch einen besonderen Service begründet sein. Dies gilt es für einen Investor oder Kapitalgeber genau hervorzuheben und herauszuarbeiten. Gleichzeitig verhilft es dem jungen Unternehmer auch selbst herauszufinden, was denn genau der Vorteil des eigenen

Produkts oder der Dienstleistung gegenüber Angeboten der Konkurrenz ist.

Bei der Schilderung des **Marketingkonzepts** geht es grundsätzlich darum, wie das eigene Produkt oder die Dienstleistung vertrieben bzw. verbreitet werden soll. Dabei sollte detailliert geschildert werden, wie eine mögliche Markteintrittsstrategie und ein Absatzkonzept aussehen könnte. Die Markteintrittsstrategie gibt Auskunft darüber, wie das jeweilige Produkt oder die Dienstleistung Stück für Stück in den Markt eingeführt werden soll. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, gleich sehr viel Geld für eine groß angelegte Werbekampagne auszugeben. Die Einführung eines Produkts oder einer Dienstleistung funktioniert auch sehr gut über Referenzen, also bspw. über bekannte Unternehmen oder Konsumenten.

Beim **Absatzkonzept** oder auch **Vertriebskonzept** wird detailliert beschrieben, wie die einzelnen Produkte oder Dienstleistungen verkauft werden sollen. Wie genau also soll der Vertrieb des neuen Unternehmens aussehen? Wie viele Mitarbeitern werden dazu benötigt und welche Qualifikationen sollen diese mitbringen? Bei günstigen Produkten, die in großer Stückzahl hergestellt werden, ist die Kooperation mit einem Großhändler zu empfehlen. Handelt es sich jedoch um höherwertige und individuelle Produkte, so empfiehlt sich eher die Zusammenarbeit mit Handelsvertretern, welche sich um eine intensive Betreuung der Kunden kümmern.

Auch der Preis der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen spielt im Vertriebskonzept eine wichtige Rolle. Der Preis der eigenen Produkte sollte sich möglichst an den bereits auf dem Markt verfügbaren Produkten orientieren – und entsprechend höher oder niedriger angesetzt werden. Bei einem höherwertigen Produkt sollte gut abgeschätzt werden, wie viel mehr die Kundschaft wohl bereit ist, in das eigene Produkt zu investieren und worin genau dieser Mehrwert liegt. Darüber hinaus sollte man sich auch Gedanken darüber machen, welche zusätzlichen Kosten womöglich auf den Kunden zukommen, wenn sie das eigene Produkt oder die Dienstleistung erwerben. Schlussendlich gilt es einen Preis in der Höhe anzusetzen, so dass die eigenen Kos-

ten dabei gedeckt sind.

Projektplanung

Ein Kapitel über die gesamte Projektplanung der Unternehmensgründung mitsamt einzelnen Meilensteinen ist ein wesentlicher Bestandteil des Businessplans. Kapitalgeber und Investoren benötigen diese Informationen, um sich einen Überblick über die einzelnen Umsetzungsschritte zu machen und das Gesamtvorhaben auf seine Durchführbarkeit zu analysieren. Natürlich ist die Projektplanung, vor allem wenn sie möglichst realistisch gestaltet sein soll, nicht einfach aufzustellen. Dennoch sollte dabei sehr gewissenhaft vorgegangen werden, da dies letztlich nur die Erfolgsaussichten des eigenen Unternehmens erhöht und gleichzeitig für mehr Glaubwürdigkeit bei den Investoren sorgt.

Bei der Projektplanung empfiehlt es sich, sämtliche Aufgaben in einzelne Arbeitspakete aufzuteilen, um nicht den Überblick über alle anfallenden Schritte zu verlieren. Die Arbeitspakete sollten für den Businessplan zunächst nur grob zusammengefasst werden – eine weitere Zergliederung in Teilprojekte kann zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Für jedes einzelne Arbeitspaket sollte ein bestimmtes Ziel oder ein Meilenstein gesetzt werden, welcher zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichen gilt.

Bei der Einteilung von Prozessen in Arbeitspakete sollte eine gewisse Priorisierung stattfinden, da die einzelnen Arbeitsschritte auch parallel erfolgen können, aber nicht alle dieselbe Bedeutung für den Projekterfolg haben. So ist es empfehlenswert, dass man den Arbeitspaketen mit einer hohen Priorität auch die meiste Aufmerksamkeit schenkt.

Ein detailliertes Beispiel einer Ausarbeitung eines Projektplans ist in Kapitel 1.3. zu finden.

SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse stellt ein bewährtes Instrument dar, um die Aktivitäten und Eigenschaften des eigenen Unternehmens gegenüber Wettbewerbern zu analysieren. Im Rahmen einer Unternehmensgründung ist die Identifikation der unternehmenseigenen Stärken und Schwächen ein zentraler Aspekt – ebenso wie das Einschät-

zen von möglichen zukünftigen Chancen und Bedrohungen durch den Markt. Aus diesem Grund sollte eine SWOT-Analyse Bestandteil eines jeden Businessplans sein.

Der Begriff SWOT kommt aus dem englischen und steht für strengths, weaknesses, opportunities und threats – also Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen. Im Kern geht es darum, dass Unternehmen sich mit Hilfe dieses strategischen Managementwerkzeugs einen Überblick über die Chancen und Risiken oder Bedrohungen durch das Umfeld machen und gleichzeitig die eigenen Stärken und Schwächen identifizieren sollen.

Schwächen könnten z.B. der eigene Online-Shop sein, der im Vergleich zur Konkurrenz nur wenige Funktionen hat. Stärken dagegen könnten z.B. besonders innovative Produkte sein, mit denen man sich deutlich von den Wettbewerbern abheben kann. Im Anschluss daran kann weiterhin überlegt werden, mit welchen unternehmenseigenen Stärken man in der Zukunft welche Chancen verwirklichen möchte, sowie aus welchen unternehmenseigenen Schwächen sich in der Zukunft möglicherweise Bedrohungen oder Gefahren entwickeln könnten.

Orientiert man sich an den zuvor benannten Beispielen, so könnte ein Online-Shop mit nur wenigen Funktionen eine zukünftige Gefahr darstellen, da andere Wettbewerber den einen Webshop im Funktionsumfang übertreffen und damit einen Wettbewerbsvorteil herauschlagen könnten. Im Gegensatz dazu kann es eine Chance sein, wenn man sich auf seine gegenwärtigen innovativen Produkte konzentriert und diese ausbaut, um auch in Zukunft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu haben.

Die Betrachtung der Chancen und Risiken (Bedrohungen) ist in gewisser Weise eine Analyse von unternehmensexternen Faktoren, daher spricht man dabei auch von einer Umweltanalyse. Von einer Unternehmensanalyse hingegen ist die Rede, wenn es um die Betrachtung der unternehmensinternen Eigenschaften wie den Stärken oder den Schwächen geht. Zur besseren grafischen Übersicht wird eine SWOT-Analyse zu-

meist in einer Art Matrix dargestellt. Detaillierte Informationen darüber sind im Kapitel 1.4. zu finden.

Finanzplanung (Umsatzplan, Kostenplan, GuV, Liquiditätsplan)

Ein aufwendiges, aber auch wichtiges Kapitel in jedem Businessplan ist die Planung sämtlicher, für das junge Unternehmen wichtiger Finanzen. Die Finanzplanung gibt Investoren und Kapitalgebern einen Überblick darüber, ob das geplante Geschäftskonzept rentabel und finanzierbar ist und wie hoch der Kapitalbedarf sein wird. Ein Finanzplan sollte folgende Elemente in jedem Fall enthalten:

- » einen Absatz- bzw. Umsatzplan,
- » eine Aufstellung über alle entstehenden Kosten (Kostenplan),
- » eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV),
- » sowie einen Liquiditätsplan.

Bei der Planung des zu erwartenden Umsatzes geht es darum, die Preise der vertriebenen Produkte oder Dienstleistungen mit der geschätzten Menge der jeweils abgesetzten Produkte oder Dienstleistungen zu multiplizieren und somit den Umsatz des Unternehmens zu errechnen. Es ist jedoch ungemein wichtig bei der Annahme über die Menge der abgesetzten Produkte möglichst realistisch vorzugehen. Im besten Fall setzt man sich ein bestimmtes Ziel und beschreibt im Anschluss daran auf nachvollziehbare Art und Weise wie man dieses erreichen möchte.

Die Planung der anfallenden Kosten sollte möglichst präzise durchgeführt werden und es gilt sämtliche Kosten in fixe als auch variable Kosten aufzuteilen. Die Fixkosten fallen dabei immer an, unabhängig davon wie viele Waren oder Güter produziert werden (z.B. Abschreibungen oder Mietkosten). Im Gegensatz dazu sind variable Kosten abhängig von der Produktionsmenge oder der Anzahl der durchgeführten Dienstleistungen. Bei einer Kostenplanung sollten folgende Kosten stets berücksichtigt werden: Produktions-, Material-, Personal-, Investitionskosten sowie Marketing- und Vertriebskosten.

Bei der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) werden sämtliche Erträge und Aufwendungen der Geschäftstätigkeit des jungen Unternehmens miteinander verrechnet und es lässt sich daraus ableiten, wie viel Geld tatsächlich am Ende des Monats oder des Jahres übrig bleibt. Sobald die Erträge eines Unternehmens die Aufwendungen in einer bestimmten zeitlichen Periode übersteigen, so wird ein Gewinn erzielt.

In einem Liquiditätsplan geht es, wie sich schon aus dem Namen ableiten lässt, um die Sicherstellung der Liquidität des Unternehmens – mit anderen Worten also um die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit. Grundsätzlich bedeutet dies, dass ein Unternehmen zu jeder beliebigen Zeit über gewisse liquide Mittel, also über Gelder verfügen sollte, um Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Sollte die Liquidität zu einem bestimmten Zeitpunkt einmal nicht gesichert sein, so droht dem Unternehmen eine Pleite bzw. eine Insolvenz. Aus diesem Grund ist eine gewissenhaft geführte Liquiditätsplanung mitsamt stetiger Aktualisierung und Soll-Ist-Vergleichen für jedes Unternehmen überlebenswichtig. Sollte die Liquidität des Unternehmens also zu einem Zeitpunkt nicht gesichert sein, so muss man sich als Unternehmer nach frischem Kapital, also nach weiteren Investitionsgeldern umsehen. Dazu empfiehlt sich die 3F-Finanzierung, also die Finanzierung über Familienmitglieder, Freunde oder begeisterte Vermögende - oder natürlich auch die Nachfrage bei anderen Kapitalgebern

wie Banken oder Beteiligungsgesellschaften. Nachfolgend ist eine beispielhafte Budgetrechnung von einem fiktiven Kleinunternehmen abgebildet.³

Beispiel Budget „Rudi Rechners Renner“ Einzahlungen und Auszahlungen (in Euro)		
	Aktuelles Jahr	Folgejahr
Einzahlungen		
Erlöse aus Umsatz	500.000	600.000
Einnahmen aus Zinsen	2.500	3.000
Summe der verfügbaren Einnahmen	502.500	603.000
Auszahlungen		
Aufwendungen für Umsatz	280.000	305.000
Rohstoffe oder Betriebswaren	85.000	95.000
Personalkosten	175.000	200.000
Einrichtung	20.000	10.000
Allgemeine Betriebsausgaben	99.000	102.000
Vertriebskosten	45.000	46.000
Kundenservice	23.000	24.000
Verwaltung	9.000	9.000
Marketing	22.000	23.000
Zinsen	5.000	4.300
Steuern	15.000	17.000
Einrichtungen, Maschinen, Büro	13.000	20.000
Computer/Büro	10.000	11.000
Lagerräume	3.000	9.000
Entwicklungskosten	0	0
Tilgung langfristiger Kosten	1.500	1.300
Auszahlungen gesamt	413.500	449.600
Flüssige Mittel	89.000	153.400

Quelle: Sammet, Schwarz: Existenzgründung für Dummies; 2011 Wiley-VCH Verlag, Weinheim (ISBN: 978-3-527-70743-0)

Abbildung 2: Beispiel Budgetrechnung

3 Weitere Quellen / Literaturverzeichnis:
<http://www.impulse.de/gruenderzeit/wissen/businessplan/>
<http://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lexikon/index.php>
http://www.arbeitsagentur.de/nn_393876/Navigation/zentral/Veroeffentlichungen/Themenhefte-durchstarten/Existenzgruendung/Businessplan/Businessplan-Nav.html

1.2 Das Umfeld verstehen: Die Markt- und Wettbewerbsanalyse am Beispiel

Nachfolgend soll beispielhaft die Vorgehensweise für eine Markt- und Wettbewerbsanalyse durchgeführt werden. Hierfür wird ein fiktives Unternehmen aus dem Bereich e-Commerce gewählt. Im Kern geht es bei der fiktiven Geschäftsidee um ein Unternehmen, welches sich auf die Produktion und den Versand von Süßwaren, im speziellen Schokoladenprodukte, spezialisiert hat. Die Interessenten und Kunden von solchen Produkten gelangen über digitale Marketings- und Vertriebskanäle auf eine dafür erstellte Webseite mit einem Onlineshop, über welchen sich die Produkte individuell zusammenstellen und bestellen lassen.

In diesem Online-Shop werden verschiedene Schokoladengrößen zur individuellen Gestaltung und Verfeinerung angeboten. Diese bestehen aus 100g und 300g Tafeln Schokolade, welche vom Unternehmen selbst hergestellt werden. Als Basis-Auswahl für die Geschmacksrichtung der Schokolade gibt es Vollmilch-, Zartbitter- sowie Weiße-Schokolade im Angebot. Aus verschiedenen Zutaten, wie Nussarten, Früchten, Gewürzen, Weizenprodukten und weiteren Geschmacksrichtungen, lassen sich eine Vielzahl von möglichen Kombinationen zusammenstellen.

Als besonderes Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz werden bestimmte Artikel für Allergiker sowie Menschen mit Diabetes oder Laktose-Intoleranz angeboten.

Diese Individuellen Schokoladenprodukte werden in hochwertigen Materialien aus Pappe und Alufolie verpackt und werden somit auch hohen optischen und haptischen Ansprüchen gerecht. Für die Zukunft ist geplant, auch individuelle Verpackungen anzubieten, welche von den Kunden über die Shop-Oberfläche selbst gestaltet

werden können.

1.2.1 Marktsituation im Süßwaren- und Schokoladenmarkt

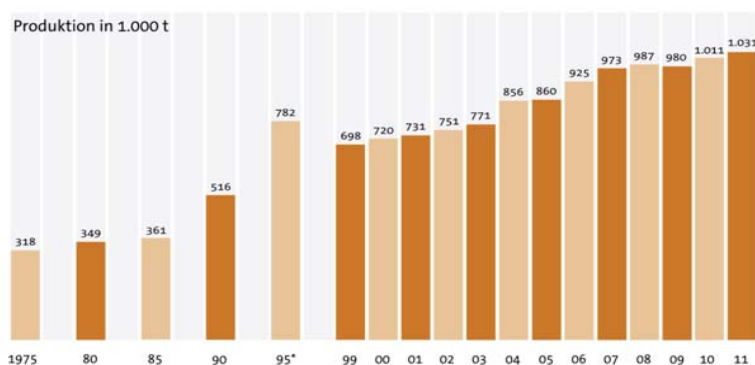
Allgemein ist die Marktsituation für einen Online-Shop für Schokoladenprodukte von zwei wesentlichen Trends geprägt. Zum einen ist dies ein langsamer aber dafür stetig wachsender Verbrauch von Süßwaren, insbesondere Schokoladenprodukte - und zum anderen gibt es in den letzten Jahren eine stark wachsende Anzahl von Online-Käufern im Allgemeinen.

Nachfolgend wird auf diese beiden Trends, also das Marktwachstum im Bereich Süß- und Schokoladenwaren, sowie auf die zunehmende Anzahl von Online-Käufern in Deutschland näher eingegangen.

Für die Recherche nach Zahlen und Fakten zum jeweiligen Markt eines Start-Ups sollte man versuchen, zunächst einen entsprechenden Verband zu identifizieren. Dort bekommt man in vielen Fällen einen ersten aber durchaus umfassenden Überblick über die aktuelle Marktsituation und deren jährliche Entwicklung. Im Fall von Süßwaren und Schokolade wäre dies der Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e.V., kurz BDSI.

Eine dort abrufbare Grafik (siehe Abbildung 3) zeigt bspw. die Entwicklung der Produktion

Schokolade und Schokoladewaren



BDSI

*) Keine Vergleichbarkeit der Daten vor 1995

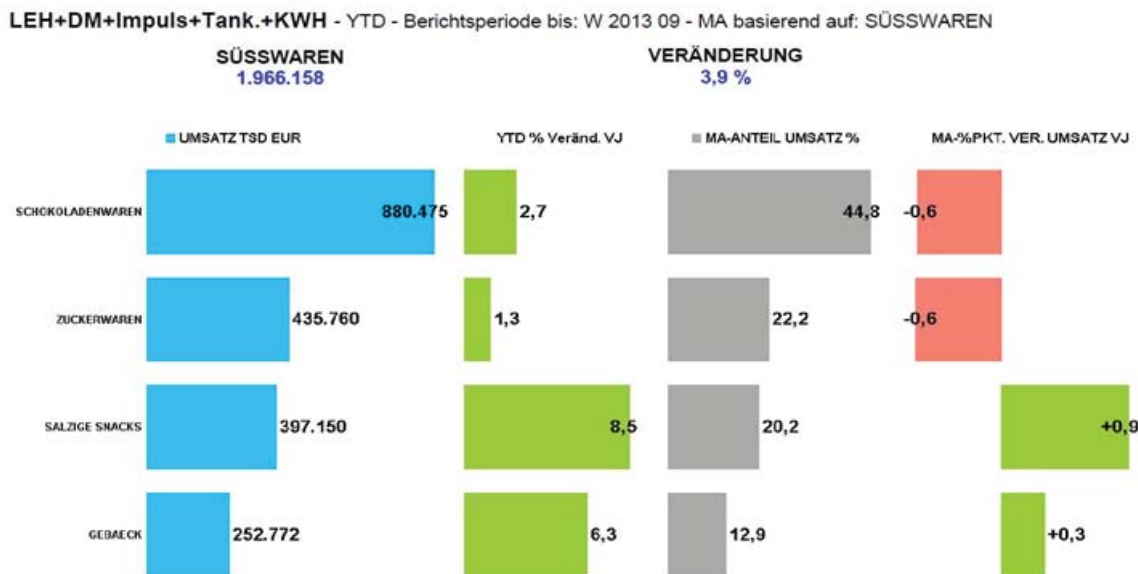
Abbildung 3: Schokoladenproduktion in Deutschland

von Schokolade und Schokoladenwaren über die letzten 20 Jahre. Daraus lässt sich deutlich ableiten, dass es eine stetig wachsende Produktion von Schokoladenwaren in Deutschland gibt, was auf einen wachsenden Verbrauch schließen lässt. Ein weiteres Schaubild, der „Süßwarenmonitor“ des Marktforschungsunternehmens Nielsen (siehe Abbildung 4), gibt Aufschluss über den Umsatz von Süßwaren und Schokoladenwaren in Deutschland und deren Veränderung zum Vorjahr. So lässt sich erkennen, dass der Umsatz von Schokoladenwaren in Deutschland im letzten Jahr bei etwa 880 Mio. € gelegen hat, was eine Veränderung von + 2,7 % zum Vorjahreszeitraum darstellt. Auch auf der Umsatzseite findet also das für ein Start-Up Unternehmen so wichtige Marktwachstum statt. Dies ist aus dem Grund wichtig, da es für ein Start-Up Unternehmen einfacher ist, Marktanteile in einem wachsenden Markt für sich zu gewinnen, als in einem stagnierenden Markt den schon bestehenden Wettbewerbern Marktanteile abzunehmen. Detailliertere Zahlen zu einzelnen Wettbewerbern mit längeren Zeitreihen, sowie Marktstudien gibt es darüber hinaus auch noch bei kostenpflichtigen

Anbietern wie Nielsen selbst, Statista, Euromonitor oder Profound.

Um sich einen Überblick über den wachsenden Onlinemarkt bzw. die Käuferschaft im Internet zu machen gibt es verschiedene Ansätze und Quellen. Eine Renommierte Quelle ist das Institut für Demoskopie Allensbach, welches in regelmäßigen Abständen die sogenannte „Allensbacher Computer- und Technik-Analyse“, kurz ACTA veröffentlicht. Aus deren im Jahr 2012 veröffentlichten Studie zum Thema: Dynamische Veränderung im Handel geht hervor, dass es innerhalb der letzten zehn Jahre einen großen Anstieg an Online-Käufern gegeben hat (siehe Abbildung 5). Während im Jahr 2002 gerade einmal 30% aller 14-64 jähriger Deutschen im Internet eingekauft haben, so waren es im Jahr 2012 schon 74%. Auch bei den intensiven Online-Käufern, welche mindestens zehn Transaktionen pro Jahr tätigen, gab es in den letzten fünf Jahren eine Verdoppelung auf mittlerweile insgesamt 21%.

Die Studie zeigt die wachsende Bedeutung für den Online-Handel insgesamt und das damit verbundene Potenzial für einen e-Commerce Onlineshop.



LE10102 | Basis: A131SR04 - LEH+DM+Impuls+Tank.+KWH - aktuelle Berichtsperiode bis: W 2013 09

Abbildung 4: Nielsen Süßwarenmonitor 2013

1.2.2 Die Wettbewerbsanalyse

Um sich einen Überblick über die am Markt vorhandenen Wettbewerber zu verschaffen sollte man zunächst eine Recherche im Internet vollziehen. Insbesondere wenn es um die Gründung eines eigenen Online-Shops geht, sollten sämtliche relevanten Wettbewerber über ihre eigene Internetpräsenz ausfindig zu machen sein. Während man über das Internet zwar viele wichtige Informationen über die Angebotsvielfalt, Versand, Preise etc. herausfinden kann, so sind Umsatzzahlen jedoch meist schwieriger zu finden. Je nach Unternehmensform und –größe des Wettbewerbers kann es sein, dass man erste Zahlen über den Bundesanzeiger (www.bundesanzeiger.de) findet. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit über kostenpflichtige Firmen-datenbanken wie Bureau Van Dijk (www.bvdinfo.com) detaillierte Zahlen zu recherchieren, auch wenn die dortigen Umsatzzahlen z.T. auch auf Schätzungen beruhen. Auch eine Recherche in der Presse und Fachpresse kann Informationen über den Erfolg einzelner Wettbewerber oder auch konkrete Umsatzzahlen zutage bringen. Für den deutschsprachigen Raum eignet sich dafür vor allem der Datenbankhost GBI-Genios (www.genios.de), dessen Nutzung allerdings auch wei-

tere Kosten verursacht.

In diesem Beispiel eines Online-Shops für Schokoladenwaren gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Wettbewerbern, welche bereits seit einiger Zeit auf dem Markt bestehen. Bei fast allen diesen Unternehmen handelt es sich jedoch ebenfalls noch um Start-Ups, weshalb es schwierig ist an detaillierte Unternehmenskennzahlen heranzukommen. Im Folgenden werden beispielhaft drei Unternehmen analysiert.

Chocri GmbH

Die Chocri GmbH kann als Marktführer angesehen werden. Seit ca. 2008 gibt es das Unternehmen, welches seit 2010 auch den namhaften Investoren Ritter mit an Bord hat. Laut eigener Aussage ist Chocri sogar weltweit das erste Unternehmen, welches sich auf Schoko-Customizing spezialisiert hat. Chocri bietet individuelle Schokolade sowie Pralinen zum selbst gestalten on Demand an. Die Basisgeschmacksrichtungen Vollmilch, Zartbitter oder weiße Schokolade können mit bis zu fünf der über 90 Fruchtsorten, Gewürzen oder Dekorationen belegt werden. Nach der Bestellung soll die frisch hergestellte Schokoladenware innerhalb von drei Tagen zum Kunden geliefert werden. Mit dem Versuch auch

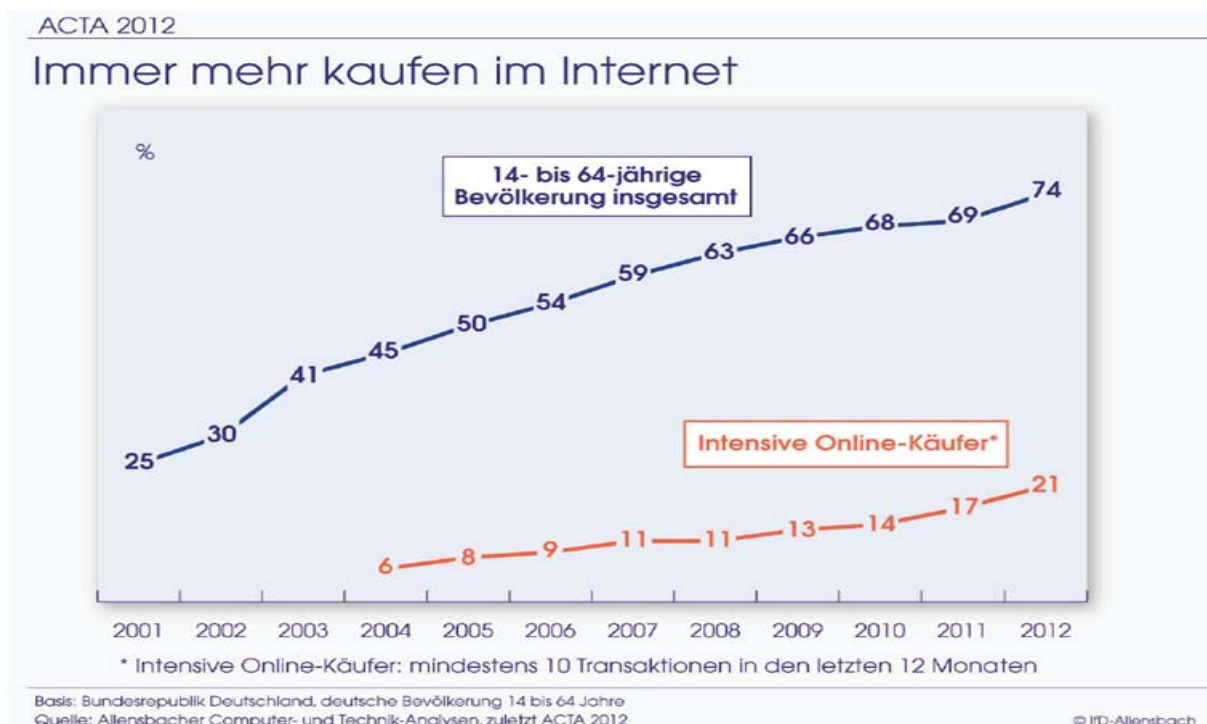


Abbildung 5: ACTA 2012 Zunahme an Online-Käufern

verschiedene Eissorten zum Mischen und selber gestalten anzubieten ist Chocri zuletzt gescheitert. Laut FTD (05.04.2012) erzielte Chocri im Jahr 2011 einen Umsatz von 2 Mio. €, der Umsatz im Jahr 2012 soll bei ca. 2,6 Mio. € gelegen haben.

mySwissChocolate AG

Die mySwissChocolate AG ist ein schweizer Start-Up, welches sich ebenfalls auf den Online-Vertrieb von Schokoladenwaren spezialisiert hat. Seit April 2010 ist der Webshop des jungen Unternehmens online. Ähnlich wie bei der Chocri GmbH können die Kunden bei mySwissChocolate individuelle Schokoladenwaren kreieren und sich anschließend nach Hause senden lassen. Die Besonderheit bei diesem Unternehmen liegt vor allem auf den hochwertigen schweizer Schokoladenmarken, wie Lindt, Felchlin oder Carma, die dort angeboten werden. Mit diesem Qualitätsaspekt möchte sich das Unternehmen von der Konkurrenz absetzen. Das selbstformulierte Ziel des Unternehmens ist es, bis ins Jahr 2013 mit mehreren Millionen Euro Umsatz die Nummer 1 für individuelle Schokolade im deutschsprachigen Raum zu werden. Konkrete Umsatzzahlen konnten jedoch nicht gefunden werden.

MyChoc UG

Auch die MyChoc UG ist ein junges Unternehmen, welches seit 2010 auf dem Markt ist, und auf individuelle Schokoladenkreationen spezialisiert ist. Ferner lassen sich auch hier über einen Webshop Schokoladenprodukte zusammenstellen und anschließend nach Hause liefern. MyChoc versucht sich von der Konkurrenz dadurch abzusetzen, in dem es die angebotenen Schokoladen in eher ungewöhnlichen Einheiten von 125g sowie 1000g anbietet. Darüber hinaus scheint es, über einen vergleichbar günstigen Preis der Produkte, eine Differenzierung zum Rest des Wettbewerbs anzustreben. Bei der Analyse der Webseite fällt auf, dass vor allem auch Firmenkunden angesprochen werden sollen, welche Schokolade mit eigenem Corporate Design erstellen können. Konkrete Umsatz- oder Erfolgszahlen konnten über die MyChoc UG nicht aufgefunden werden.

Fazit

Die vorausgegangene Wettbewerbsanalyse sollte verdeutlichen, wie ein kurzer Überblick über die am Markt bestehenden Wettbewerber aussehen kann. Es könnte auch ratsam sein, bestimmte Wettbewerber zu Gruppen zusammenzufassen und sie nach ihren unterschiedlichen Ausprägungen und Angeboten zu bündeln. Gäbe es z.B. mehrere Anbieter von Schokoladenprodukten welche auf Firmenkunden spezialisiert wären oder eine Reihe von Anbietern, welche Besonderheiten wie Eis oder Sonstiges im Angebot hätten, so wäre eine solche Bildung von Clustern von Wettbewerbern durchaus zu empfehlen.

In diesem konkreten Beispiel ist dies jedoch nicht notwendig, da es aktuell lediglich eine Handvoll Anbieter von individuellen Schokoladenkreationen im deutschsprachigen Raum mit einem vergleichbaren Geschäftskonzept gibt. Allgemein sollte jedoch erwähnt werden, dass die Gründung eines solchen Unternehmens mit einem ähnlichen Unternehmensgegenstand im Moment nicht unbedingt zu empfehlen ist. Nach der Betrachtung des bestehenden Wettbewerbs wird deutlich, dass im Grunde lediglich zwei Unternehmen, nämlich die Chocri GmbH sowie die mySwissChocolate AG, auf dem Weg dorthin sind, schwarze Zahlen zu schreiben. Aller Wahrscheinlichkeit nach hat der Markt für individuelle Schokoladenkreationen im deutschsprachigen Raum noch nicht das Marktvolumen erreicht, dass es für das erfolgreiche Bestehen einer Vielzahl solcher vergleichbarer Wettbewerber ausreicht.

Wenn sich das Einsteigen in diesen Markt für einen neuen Wettbewerber überhaupt noch lohnen soll, so muss er durch einen besonderen Unique Selling Point (USP) bestechen und sich damit deutlich von seinen Konkurrenten abheben.

Diese Schlussfolgerungen zeigen die Bedeutung einer solchen vorab-Marktanalyse für ein Start-Up Unternehmen. Es wurde identifiziert, dass es äußerst schwer ist, sich in solch einem Markt zu etablieren.

1.3 Die Projektplanung

1.3.1 Was ist unter eine Projektplanung zu verstehen?

Die Projektplanung ist Bestandteil eines jeden Projektmanagements. Hierbei wird versucht, das gesamte Projekt zur besseren Übersicht und Kontrolle in verschiedene Hauptziele (Meilensteine) einzuteilen. Um die Komplexität weiter zu reduzieren, können die Meilensteine wiederum in kleinere Arbeitspakete eingeteilt werden. Diese können dann mit einem zeitlichen Rahmen verknüpft werden, so dass jeder zu einem bestimmten vorgegeben Zeitpunkt abgeschlossen sein sollte. Eine im Vorfeld festgelegte Erfolgskontrolle dient dazu, den Erfolg oder Misserfolg von budgetbasierten oder zeitlichen Projektzielen zu bestimmen.

1.3.2 Die Projektplanung im Detail

Die Projektplanung ist das systematische Überlegen und Nachdenken über ein bestimmtes Vorhaben (Projekt) unter Zuhilfenahme von Papier und Stift sowie der Verwendung bewährter Methoden der Darstellung und Kommunikation. Das Ergebnis der Projektplanung ist ein Plan, der aufzeigt, wie es (mit hoher Wahrscheinlichkeit) gelingen könnte, die Projektziele zu erreichen.⁴

Dahinter steckt, im Falle einer Unternehmensgründung, die Erstellung eines vorzeigbaren Dokuments, mit welchem Kapitalgeber sowie Investoren von der gesamten Machbarkeit und Durchführbarkeit des Vorhabens überzeugt werden können. Es geht also vor allem darum, möglichst realistisch das eigene Projekt in seinen vielen Facetten und Planungsschritten darzustellen und dadurch letztlich auch die Wahrscheinlichkeit einer Investition von Dritten in das eigene Unternehmen zu erhöhen. Bei einer Projektplanung sollte zunächst so vorgegangen werden, dass sämtliche elementaren Projektbestandteile als Meilensteine gekennzeichnet werden, welche zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen. Diese können dann in weiteren Schritten in kleinere Arbeitspakete auf-

⁴ <http://blog.projektmensch.com/2010/09/27/projektplanung-eine-definition/>

geteilt werden.

Nachfolgend soll eine solche Meilensteinplanung beispielhaft anhand des fiktiven Online-Shops für Schokoladenprodukte mit Hilfe eines Gantt-Diagramms dargestellt werden. Zu sehen sind dabei die für das Projekt wichtigsten Meilensteine mitsamt einem zeitlichen Rahmen, in welchem sie erreicht bzw. abgeschlossen sein sollen (siehe Abbildung 6).

Wie auf der Abbildung zu erkennen, sind die ersten Meilensteine die Unternehmensgründung selbst sowie die Anmeldung eines nationalen Patents. In diesem Fall geht es um ein Patent, welches den besonderen Fertigungsprozess für die Schokoladenwaren festhalten soll. Parallel dazu verlaufen die weiteren Meilensteine der Entwicklung des Online-Shops, also des Verkaufsportals für sämtliche Güter, sowie die Entwicklung von speziellen Rezepten und dem gesamten Fertigungsprozess.

Als weiterer Schritt ist die Durchführung einer Marktstudie zum Konsum und der Online-Bestellung von Schokoladenwaren bei einem Marktforschungsunternehmen geplant, anhand dessen Informationen über die Abnehmer in Erfahrung gebracht werden sollen.

Während noch am Online-Shop, an den Rezepten und dem Fertigungsprozess entwickelt wird, sollen bereits Kontakte zu den Zulieferern für die Schokoladenbestandteile sowie für die weiteren Zutaten geknüpft werden. Nachdem eine Reihe von Testprodukten hergestellt worden sind kann es in eine Art Serienproduktion gehen, soweit dies möglich ist, da es sich bei den Produkten ja zumeist um individuell angeforderte Schokoladen handelt. Die abschließenden Meilensteine sind das Einholen von Kundenfeedback als auch eine Ausweitung des Abnehmernetzes. Darüber hinaus wird eine langfristige Marketingstrategie verfolgt, welche u.a. die Pflege eines Online-Blogs über neuartige Süß- und Schokoladenwaren umfasst.

1.3.3 Die Erfolgskontrolle

Die Frage am Ende eines jeden Projekts nach Projektabschluss lautet: „konnten die gewünschten Projektziele und Teilziele mit den zur Verfü-

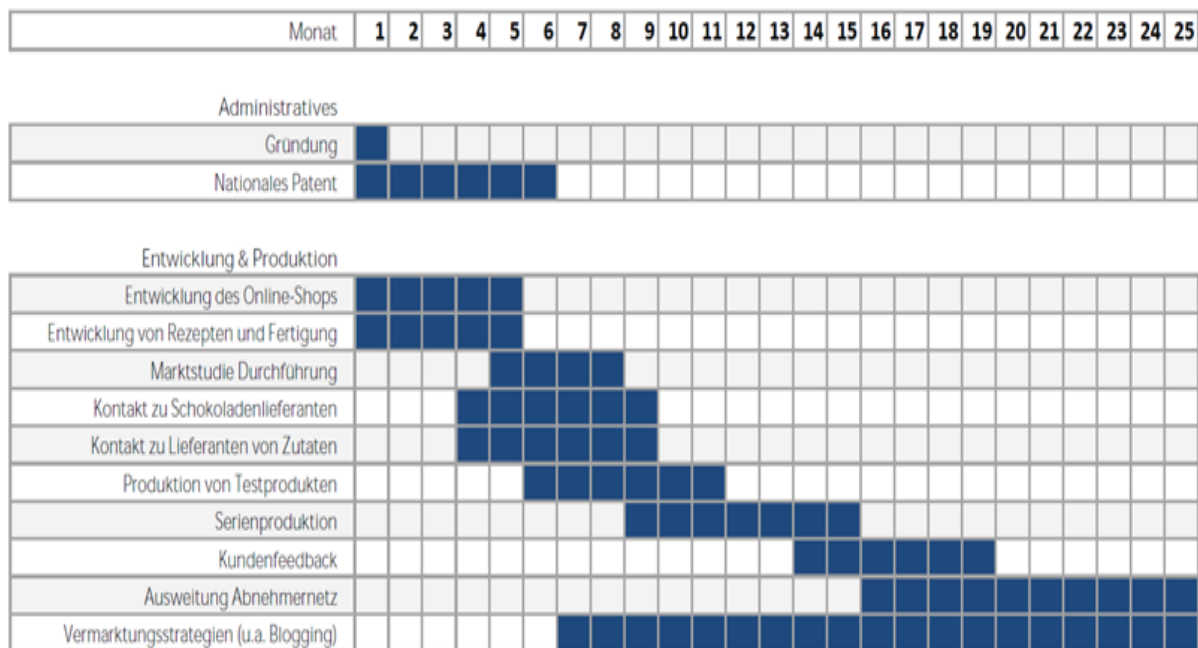


Abbildung 6: Gantt-Diagramm für die Gründung eines Online-Shops

gung stehenden Mitteln innerhalb des Zeitplanes erreicht werden?“. Hierbei bedarf Es einer regelmäßigen Erfolgskontrolle um zu erkennen:

- » Wenn ein Projekt vom vorgegeben Kurs abkommt,
- » Wenn zu früh zu viel des Budgets verbraucht wird,
- » Wenn der Zeitplan nicht eingehalten werden kann,
- » Oder wenn das Projekt von den ursprünglichen Zielvorgaben abweicht.

Es stellt sich jedoch die Frage, wie die Projektleitung den Erfolg oder Misserfolg des Projekts messen und feststellen kann? Dazu sollten vom Projektmanager während der Planung bestimmte Kriterien festgelegt werden, anhand derer der Erfolg messbar gemacht wird. Geht es nur um wirtschaftliche Kriterien oder auch die Einhaltung von bestimmten zeitlichen Vorgaben, so ist eine Erfolgsmessung recht einfach: wird das festgelegte Budget nicht überschritten und wird der vorgegebene Zeitplan nicht ausgereizt, so wurde die Planung erfüllt. Geht es jedoch darum herauszufinden, ob und zu welchem Grad das gesetzte Ziel erreicht wurde, so fällt die Bestimmung etwas komplexer aus. Dies lässt sich

z.B. mit Hilfe eines Ist-Ist-Vergleichs, also einem Vergleich der Ausgangssituation mit der aktuellen Situation, oder mit einem Soll-Ist-Vergleich, einem Vergleich der aktuellen Situation mit der geplanten Situation, feststellen. Zur besseren Übersicht kann der aktuelle Stand eines Projektziels (Meilenstein) auch mit Hilfe von Prozentangaben in einem Projektmanagement-Tool angegeben werden.

Eine Erfolgskontrolle aus gesamtunternehmerischer Sicht ist immer abhängig von dem jeweiligen Unternehmensziel. Wenn das Unternehmensziel z.B. darin besteht so viel Geld wie möglich zu verdienen, so wäre ein logisches Erfolgskriterium Umsatz und Gewinn. Wenn das Unternehmensziel jedoch darin besteht möglichst viel Wachstum zu erzeugen, so wäre ein Erfolgskriterium z.B. der Umsatz in Verbindung mit den aktuellen Verkaufszahlen im Verhältnis zu den letzten Monaten.

1.4 Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse, oder Stärken-Schwächen-Analyse, dient zur systematischen Betrachtung von Produkten, Prozessen, Teams, Unternehmen und anderen zu analysierenden Objekten, um bestehende Probleme lösen und bestehende Chancen nutzen zu können. Sie wird im Rahmen von Strategie-Entwicklungsprozessen eingesetzt. Die vier Buchstaben SWOT stehen dabei für: Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Möglichkeiten) und Threats (Bedrohungen).⁵

Zu Beginn einer SWOT-Analyse geht es darum, die zuvor genannten Bereiche mit Inhalten aus dem eigenen Unternehmen zu füllen. Bei den Stärken kann es sich um besonders innovative Produkte handeln oder um eine gute Marktposition im Vergleich zum Wettbewerb. Schwächen dagegen könnten mangelndes Fachwissen oder unzureichend optimierte Prozesse sein. Aus den Ergebnissen und Befunden zu den unternehmenseigenen Stärken und Schwächen entsteht die interne Sicht auf das eigene Unternehmen.

Das Unternehmensumfeld wird durch die Möglichkeiten und Bedrohungen beschrieben, welche auf das Unternehmen durch das Wettbewerbsumfeld zukommen könnten. Dabei könnten neue Möglichkeiten die Erschließung von neuen Absatzmärkten oder die Entwicklung von neuen Fertigungsmethoden sein – Bedrohungen dagegen könnten das Eintreten neuer Wettbewerber in den Markt oder eine sinkende Nachfrage sein.

Mithilfe der SWOT-Analyse lassen sich vier verschiedene Strategien für das Unternehmen entwickeln, um das eigene Unternehmen in Zukunft stärker und sicherer im Markt zu platzieren.

» Durch die Strengths-Opportunities (S-O) Strategie sollen durch die eigenen Stärken in Zukunft neue Möglichkeiten realisiert werden.

» Durch die Strengths-Threads (S-T) Strategie sollen die eigenen Stärken dazu beitragen,

äußere Bedrohungen abzuwehren.

» Durch die Weaknesses-Opportunities (W-O) Strategie sollen die eigenen Schwächen so gut wie möglich beseitigt werden, um zukünftig neue Möglichkeiten zu schaffen und zu nutzen.

» Durch die Weaknesses-Threads (W-T) Strategie sollen die eigenen Schwächen oder Schwachstellen im Unternehmen vor möglichen Bedrohungen geschützt werden.

Hinter eine SWOT-Analyse steckt vor allem der Gedanke, dass man versucht sich selbst und sein Unternehmen auf wirkliche Stärken und Schwächen zu überprüfen und dabei ehrlich zu sich selbst sein. Es ist niemandem damit geholfen, wenn versucht wird, sich und sein Unternehmen für mehr zu verkaufen als es tatsächlich ist – dies kann im Ernstfall böse Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Darüber hinaus gilt es auch nicht nur die Stärken und Schwächen des Unternehmens und den damit verbundenen Faktoren zu beurteilen, sondern auch die fachlichen und persönlichen Stärken und Schwächen des Geschäftsführers sowie der Mitarbeiter.

Nachfolgend soll beispielhaft eine SWOT-Analyse für einen fiktiven Onlineshop für Schokoladenwaren durchgeführt werden. Wie auf **Abbildung 7** zu erkennen, wurden sämtliche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in einer typischen Vier-Felder-Matrix dargestellt.

Stärken sind demnach die Produkte im Premium Segment, das Angebot an Produkten speziell für Allergiker, gute Lieferzeiten im Vergleich zur Konkurrenz und Marketing im Bereich der Social-Media. Die persönlichen Stärken der Unternehmensgründer liegen darin, dass es sich um eine Gründung aus dem Hobby heraus handelt – dadurch sind bereits Kenntnisse über den Markt und Herstellungsprozesse vorhanden.

Zu den Schwächen zählen ein fehlendes Zertifikat auf der Webseite, welches mehr Vertrauen auf Seiten der Kunden schaffen könnte, ein nur begrenzter Funktionsumfang des Onlineshops sowie eine insgesamt geringe Bekanntheit auf dem bestehenden Markt. Die persönlichen Schwächen sind in diesem Fall fehlende oder

⁵ <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/swot-analyse>

auch veraltete betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Unternehmensgründer.

Die Möglichkeiten des Start-Ups liegen darin, dass es generell eine wachsende Anzahl von Menschen mit verschiedenen Allergien gibt. Daraus ergibt sich eine wachsende Anzahl von zukünftigen Abnehmern für entsprechende Produkte speziell für Allergiker. Hinzukommt eine mögliche Steigerung der Marktanteile durch Mund-zu-Mund Propaganda durch die aktive Nutzung von Social-Media-Marketingmaßnahmen.

Bedrohungen für das noch junge Unternehmen können darin bestehen, dass Wettbewerber ebenfalls Produkte für Allergiker ins Sortiment aufnehmen und dadurch die Unique-Selling-Proposition zunichte machen würden. Eine weitere Gefahr könnte darin liegen, dass das Unternehmen durch die noch geringe Bekanntheit von Wettbewerbern vom Markt verdrängt wird.

Ferner soll nun versucht werden, die zu Beginn erwähnten vier Strategien auf das Beispiel des eCommerce-Shops für Schokoladenwaren anzuwenden:

» S-O-Strategie: Mit Hilfe der Stärke des Angebots von Produkten für Allergiker lassen sich wie zuvor bereits erwähnt neue Absatzmöglichkeiten für eine wachsende Konsumentenanzahl mit diversen Allergien realisieren.

» S-T-Strategie: Die massive Investition im Bereich des Social-Media soll generell eine größere Bekanntheit schaffen und somit davor schützen, dass das Unternehmen durch Wettbewerber vom

Markt verdrängt wird.

» W-O-Strategie: Wenn bspw. das fehlende Zertifikat auf der Webseite bzw. dem Online-Shop implementiert wird, könnte ein größeres Vertrauen der Kunden in das Angebot und die Seriosität des Webshops entstehen – und dadurch letztlich auch mehr Kunden angelockt werden.

» W-T-Strategie: Eine Schwachstelle des Start-Ups ist der geringe Funktionsumfang des Onlineshops. Dies kann dazu führen, dass Kunden eher auf die Leistungen von anderen Anbietern zurückgreifen. Die Funktionen des eigenen Webshops sollten also dahingehend verbessert und aufgewertet werden, dass den Kunden zumindest alle notwendigen Funktionen zur Verfügung stehen nach denen sie verlangen.



Abbildung 7: SWOT-Matrix für einen Onlineshop für Schokoladenwaren

2. Motivationstechniken

Vorschau

Motivation bezeichnet Prozesse, bei denen bestimmte Motive aktiviert und in Handlungen umgesetzt werden. Ein Verhalten erhält dadurch eine bestimmte Richtung auf ein Ziel, eine bestimmte Intensitätsstärke und eine gewisse Verlaufsform. Die Motivation einer Person ein bestimmtes Ziel zu erreichen, hängt zumeist von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Wechselwirkung ab. In diesem Kapitel gibt es eine Einführung in verschiedene Motivationstechniken und deren Anwendung im alltäglichen Leben. Darüber hinaus wird die zentrale Rolle des Selbstwertes betrachtet.

2. MOTIVATIONSTECHNIKEN

2.1 Eine Einführung in die Motivationstechniken

Die Umsetzung von Handlungen erfordert viel Energie, insbesondere wenn es neue, unbekannte Tätigkeiten mit ungewissen Ausgang sind. Gründer sind sicher hoch motiviert, mit der Erfindung anzufangen, da sie sich davon einen hohen persönlichen Wert versprechen. Motivation (von lateinisch ‚movere‘ = bewegen) bedeutet dabei also den Antrieb für eine Handlung, oder wissenschaftlich formuliert die „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (Rheinberg, 1997, S. 13). Diese Definition klingt etwas sperrig, bringt dafür aber die wichtigsten Kennzeichen für ein Verständnis von Motivation zum Ausdruck. Es geht nämlich immer um ein Ziel, das für die Person wichtig ist und daher positiv bewertet wird. Auch wird betont, dass Motivation etwas Aktuelles ist und damit von zeitlich begrenzter Dauer. Wenn ein Erfinder heute stark motiviert ist, an seiner Erfindung zu werkeln, was sich über ein paar Wochen erstrecken kann oder aber er verliert die Lust, da er nicht so recht vorankommt. Im schlimmsten Fall lässt er die Erfindung ganz sein, da er überhaupt keine Motivation dafür empfindet.

Damit es soweit gar nicht erst kommt, ist eine zweite Kraft notwendig: der Wille. Damit gemeint ist, das bewusste Steuern und Kontrollieren des eigenen Verhaltens. Dies erfordert zusätzliche Anstrengung und kommt in der alltagsprachlichen Redeweise „den eigenen Schweinehund überwinden“ zum Ausdruck. Immer dann, wenn unlustvolle Dinge zu erledigen sind (Abwaschen, Steuererklärung machen etc.), deren Vollzug keinen oder nur wenig Spaß bereitet, die aber wichtig für uns sind (wer möchte sich schon eine Rückerstattung vom Finanzamt entgehen lassen?), kommt der Wille ins Spiel. Der Wille kontrolliert innere Vorgänge wie Emotionen (mit Unlust oder Frustration umgehen) und Gedanken (mit Ablenkungen umgehen) und stärkt damit wieder die ursprüngliche Motivation. Es ist also eine Art Back-up oder Notstromaggregat. Andere Metaphern, wie der Wille und seine Funktionsweise

erläutert werden können, sind Wille als Muskel und Wille als Steuermann.

Der Wille als Muskel

Mit diesem Bild wird eine sehr wichtige Eigenschaft des Willens illustriert, die von der neueren Forschung abgeleitet ist. Denn entgegen von Redeweisen wie „Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg“ oder dem Ausspruch von Immanuel Kant „Ich kann, weil ich will, was ich muss“ geht es bei der Metapher Muskel darum, dass der Wille trainiert werden kann. Es ist also kein geheimnisvolles „Ding“ (Wille), das einfach über einen kommt – oder oftmals eben nicht – sondern ein Muskel wie den Bizeps. Heutzutage ist es üblich geworden, ins Fitnessstudio zu gehen und einen Fitnesskurs zu belegen, damit Muskelpartien, die wir sonst nicht beanspruchen, trainiert werden. Warum nicht auch unseren Willen trainieren? Gibt es dafür Programme und Übungen? Ja, gibt es und dieser Papiercoach hilft uns dabei, diese zu finden und gezielt anzuwenden.

Der Wille als Steuermann

Der Wille kann trainiert werden, um bei abnehmender Motivation durch Unlust oder Ablenkungen die Handlung abzusichern, d.h. zu verhindern, dass wir vorschnell abrechnen und uns damit selbst um den Lohn unserer Arbeit bringen. Doch wie genau funktioniert das? Dazu möchten wir das Prinzip „Wille als Steuermann“ vorstellen. Das ist ein einfaches Modell, in dem wir Menschen als Dreieck verstanden werden, bestehend aus:

- » Motivation: Der Motor und Energiegeber unserer Handlungen
- » Emotion: Gefühle und Stimmungen, die wir beim Handeln erleben
- » Kognition: Gedanken und Überlegungen, die wir beim Handeln haben, insgesamt der gesamte Prozess des Denkens (z.B. Problemlösen, Abwägen)

Das menschliche Handeln ist ein komplexer, vielschichtiger Vorgang, die wir mit einer Analogie aus der Politikwissenschaft besser verstehen können. Handeln ist dabei wie in der Politik Regieren und kann prinzipiell nach zwei Modi erfol-

gen. Der erste ist die demokratische Regierungsform, die auf die griechischen Wörter ‚demos‘ Volk und ‚kratia‘ Herrschaft zurückgehen und eine Herrschaft durch das Volk bezeichnen. Eines der wichtigsten Kennzeichen ist das Mehrheitsprinzip. Da es für bestimmte Politikfelder (Wirtschaftspolitik, Außenpolitik) stets immer mehr als eine Meinung für die Richtung der Entscheidungen gibt, muss ein Modus gefunden werden, welchem der Vorzug gegeben werden soll. Dies wird in Demokratien per Abstimmung (Wahlen) realisiert, wobei sich dann die Position mit den meisten Stimmen durchsetzt. In unserer modernen Demokratie gibt es Regierungen, die aus mehr als einer Partei bestehen. Um erfolgreich Politik zu machen, muss der Regierungschef (d.h. der Wille als Steuermann) im Konsensverfahren vorgehen. Dazu werden alle Mitglieder der Regierungskoalition nach ihrer Meinung befragt und dann findet eine Abstimmung nach dem Mehrheitsprinzip statt. So wird sichergestellt, dass niemand übergangen wird.

Die Alternative dazu ist die politische Regierungsform Diktatur, die sich vom lateinischen Wort ‚dictatura‘ ableitet und eine Herrschaft, die von einer einzigen Person (Führer) ausgeht. Dabei bestimmt der Führer kompromisslos das Vorgehen und entscheidet ohne Absprache mit anderen von der Politik beteiligten Personen, was zu tun ist. Er stellt sich somit über alle anderen.

Übertragen auf den Willen als Steuermann lässt sich daraus folgendes ableiten. Eine demokratische Abstimmung innerhalb der Regierungskoalition mit den Parteien Emotion, Kognition und Motivation bringt tragfähigere Entscheidungen im Vergleich zu Entscheidungen, die durch den Diktator ohne „Rücksicht“ auf Verluste getroffen werden. Der Wille als demokratischer Steuermann verhandelt mit den Mitglieder und befragt sie nach ihrer Meinung. Dies ist relativ wortwörtlich gemeint: Sie fragen sich, ob Sie hinter der getroffenen Entscheidung noch stehen, also haben Sie noch genügend Spaß daran (Emotion), sind Sie noch motiviert und bereit es Ihnen keine kognitiven Überforderungen? So kann sichergestellt werden, dass keine Partei übergangen wird, was als demokratisches Handeln gilt.

Kommen wir nun zur Vorstellung einer Reihe wichtiger Techniken. Wir beginnen mit dem Stressmanagement und der Stressprävention.

Stress ist seit vielen Jahrzehnten ein weit verbreitetes Phänomen, dessen Bedeutung durch die Schnelllebigkeit der Arbeitswelt (Stichworte sind hier Globalisierung und Digitalisierung) weiter zu nimmt. Auch außerhalb des Berufs ist Stress keine Seltenheit mehr, z.B. in Form der sog. „Wellness-Diktatur. Stress geht somit jeden von uns was an. Wir wollen hier einige Maßnahmen vorstellen, wie man mit Stress umgehen kann bzw. wie man verhindert, dass Stress überhaupt entsteht.

Was aber ist überhaupt Stress? In der Alltagssprache bezeichnet Stress oftmals Situationen mit Zeitdruck bzw. -mangel („Ich habe Stress“). Oder Stress geht einher mit körperlichen Empfindungen und Reaktionen („Ich bin gestresst“) in Form von Kopfschmerzen, Müdigkeit oder sogar mit Burnout. Stress muss jedoch nicht immer negativ sein, sondern auch energetisierend wirken. Das berühmte Beispiel des Schauspielers, der vor dem Auftritt auf der Theaterbühne unter Lampenfieber leidet, beschreibt dies sehr anschaulich.

Stress wird in der Psychologie – ähnlich wie Motivation – als eine Interaktion zwischen der Person und der Umwelt verstanden. Genauer gesagt meint dies, dass die Person bei jedem von der Umwelt empfangenen Reiz zunächst eine sog. Primärbewertung vornimmt, um zu prüfen wie mit dem Reiz umzugehen ist. Das ist eine der grundlegenden Überlebentechniken von Menschen und Tieren. Die Prüfung, ob und wie gefährlich ein Reiz sein kann erfolgt unbewusst und sehr schnell. Gleichzeitig setzt auch eine Einschätzung der eigenen Möglichkeiten und Ressourcen ein. Also was sind meine Mittel, um mit dem angedrohten Stress am Besten umzugehen? Jeder Reiz, den wir im Verlauf des Tages empfangen, stellt einen potentiellen Stressfaktor vor, also etwas, was uns „stresst“ bzw. Stress macht. Das ist individuell sehr verschieden.

Es gibt zwei Haupttechniken, wie mit Stress umgegangen werden kann: Problem- bzw. emotionsbezogen. Problembezogen meint eine direkte Auseinandersetzung mit den Bedingungen, von denen Stress ausgeht. Es ist lösungsorientiert und erfordert aktives Handeln. Emotionsbezogen ist ein Ansatz, der sich vornehmlich um die beim Auftreten von Stress entstehenden Gefühle kümmert. Mit ersten Reaktionen auf Stress wie Frustration, Wut oder Überforderung muss so umgegangen werden, dass man handlungsfähig bleibt. Der Umgang mit diesen Gefühlen wird auch „Coping“, vom englischen Wort cope, bewältigen oder überwinden, abgeleitet.

Die folgende Abbildung veranschaulicht nochmals die Zusammenhänge und Entstehungsbedingungen von Stress anhand der Theorie von Lazarus (1999). Diese Theorie ist grundlegend für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen Stress. Wir wollen diese hier nicht in aller Tiefe und Ausführlichkeit behandeln. Stattdessen möchten wir hervorheben, dass Stress individuell ganz verschieden erlebt wird und es insofern kein „Generalrezept“ zum Umgang mit Stress gibt. Vielmehr sollten Sie sich persönlich Strategien zusammenstellen, auf die Sie im Fall der Fälle zurückgreifen können.

Auch gibt es Entwicklungen in der Art und Weise wie Stress erlebt und bearbeitet wird und so stellt das Modell von Lazarus auch immer nur einen Ausschnitt der aktuellen Wirklichkeit dar. Wenn Sie also das Modell heute betrachten und sich bestimmte Strategien zur Stressabwehr zusammenstellen, verändern sich damit die verschiedenen Parameter des Modells. Schauen Sie sich dann einige Monate später das Modell erneut an, so kann sich ein anderes Bild ergeben.

Das Modell hilft also dabei, die komplexen Zusammenhänge von Stress (z.B. wie entsteht er und wie können wir damit umgehen) anschaulich zu machen und eine Orientierung zur Selbsthilfe zu geben.

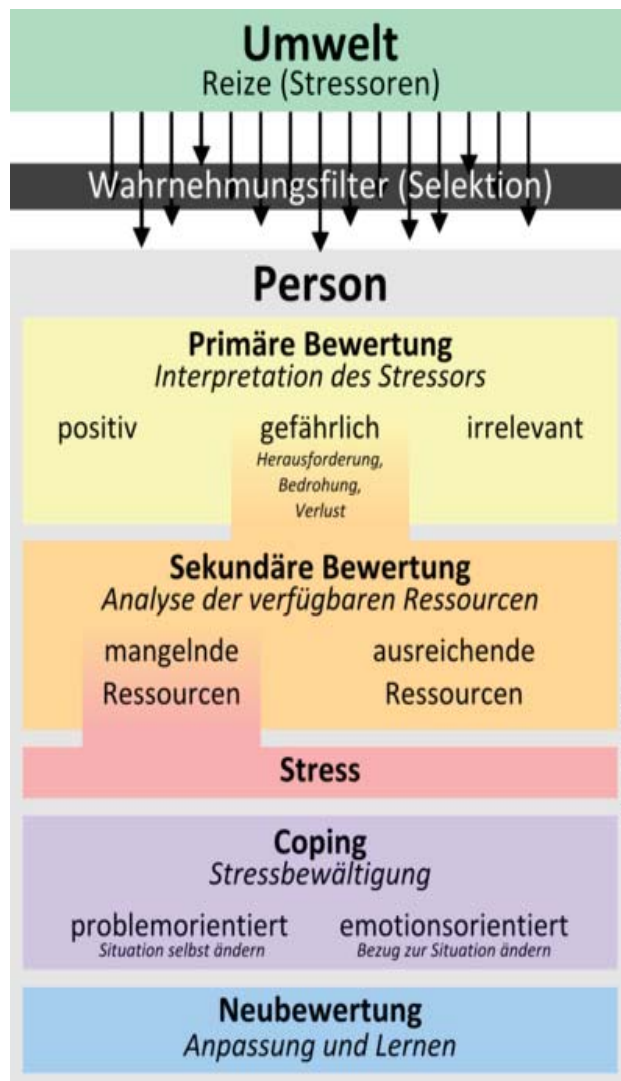


Abbildung 8: Das Stressmodell nach Lazarus (Quelle: <http://is.gd/KwFKVc>)

Um Stress optimal bekämpfen zu können ist es hilfreich, sich zunächst die individuellen Stresssignale bewusst zu machen. Dazu gehören beispielsweise Erschöpfungszustände, ungewöhnliche Schmerzen, Vernachlässigen von Hobbies und sozialen Kontakten. Überprüfen lässt sich das z.B. mit einem Tagebuch. Führen Sie über einen Zeitraum von 14 Tagen regelmäßig Protokoll:

- » Geplante Aktivitäten (in h) und wie viel Sie dann tatsächlich daran gearbeitet haben
- » Maßnahmen zur Stressbekämpfung (z.B. eine bewusste Pause machen) und die tatsächliche Umsetzung (z.B. ich konnte die Pause dann doch nicht machen, da ich unvorhergesehen neue Aufgaben bewältigen musste)

» Reflexion zum Einsatz der Maßnahmen:
Was hat gut, was weniger gut funktioniert?

Neben der Bewältigung akuter Stresssymptome ist die Prävention von Stress wichtig. Dabei ist insbesondere ein gutes Zeitmanagement wichtig. Beispielsweise kann mit einer ABC-Analyse vorab festgelegt werden, wann welche Aufgabe bearbeitet bzw. delegiert oder terminiert wird.

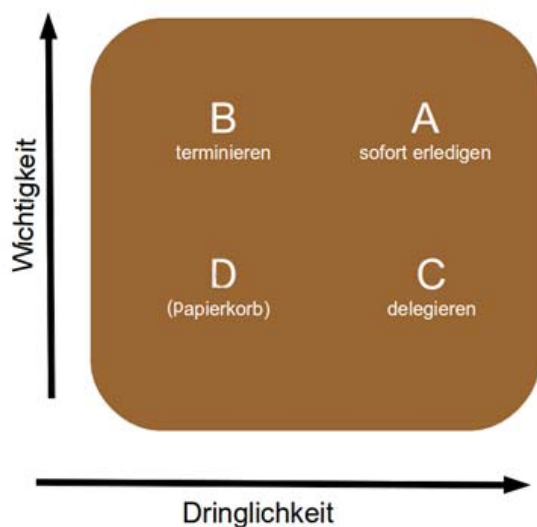


Abbildung 9: Die ABC-Analyse (Quelle: eigene Darstellung)

Alle zu erledigenden Aufgaben werden nach zwei Kriterien geordnet:

1. Wie wichtig ist die Aufgabe?
2. Wie dringlich ist die Aufgabe?

Daraus lässt sich dann bestimmen, wann welche Aufgaben zu bearbeiten sind:

- » A-Aufgaben sind sowohl wichtig als auch dringlich und sollten daher die höchste Priorität haben und zuerst bearbeitet werden.
- » B-Aufgaben sind zwar wichtig, aber nicht so dringlich und können daher (wenn möglich) zur Bearbeitung auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.
- » C-Aufgaben sind dringlich, aber nicht so wichtig und müssen daher nicht von Ihnen persönlich bearbeitet werden, sondern (wenn möglich) delegiert werden.
- » D-Aufgaben sind weder dringlich noch wichtig, was die (berechtigte) Frage aufwirft,

warum es sie überhaupt gibt. Daher der Rat:
Sofort in den Papierkorb damit.

2.2 Selbstwert

Selbstwert oder Selbstwirksamkeit bezeichnet die „subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen auf Grund eigener Kompetenz bewältigen zu können. Dabei handelt es sich nicht um Aufgaben, die durch einfache Routine lösbar sind, sondern um solche, deren Schwierigkeitsgrad Handlungsprozesse der Anstrengung und Ausdauer für die Bewältigung erforderlich macht.“⁶

2.2.1 Was steckt hinter dem Selbstwert?

Der aus der Bibel abgeleitete Spruch „Der Glaube an die eigenen Fähigkeiten kann Berge versetzen“ beschreibt es sehr anschaulich, was mit Selbstwert gemeint ist. Es ist der Glaube an sich selbst und seine Fähigkeiten, die einige berühmte Erfinder in der Geschichte auszeichnete. So z.B. Thomas Alva Edison, der in seinem langen Leben über 1000 Patente anmeldete und dies insbesondere auf seine Ausdauer zurückführte. Dies half ihm, Ideen nicht beim ersten Fehlschlag aufzugeben, sondern geduldig weiterzuvorforschen.

2.2.2 Welche Vorteile hat der Selbstwert?

Sehr selten hat ein Erfinder plötzlich einen Geistesblitz, der zu einer bahnbrechenden Innovation führt. Man denke etwa an Archimedes von Syrakus, der durch den Ausspruch „Heureka!“ als Ausdruck eines plötzlichen Einfalls bekannt wurde. Vielmehr zeichnen sich erfolgreiche Erfinder dadurch aus, dass sie mit Geduld, Ausdauer und Selbstwert intensiv und hart an der Verwirklichung ihrer Ideen arbeiten.

Selbstwert hilft in Phasen, wo es nicht so gut läuft („Tal der Tränen“), so dass eine Idee nicht vorschnell in den Papierkorb geworfen wird.

Selbstwert ist wichtig für die Umsetzung von

⁶ http://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=dirH49AC_eAC&oi=fnd&pg=PA28&dq=Selbstwirksamkeit&ots=DJVOIF1r9_&sig=I4vyaNHvt4Aum96rRiDicin-3rIM#v=onepage&q=Selbstwirksamkeit&f=false

außergewöhnlichen Ideen, bei denen Außenstehende vielleicht sagen „Was willst du denn damit?! Das kann doch nicht funktionieren!“. Bei Erfindungen ist es keine Seltenheit, dass aus verrückten Geschäftsideen erfolgreiche Modell wurden:

- » Santa Claus Mail: Der berühmte US-amerikanische Weihnachtsmann fasziniert seit dem 19. Jahrhundert Kinder weltweit, die sehnsüchtig auf Geschenke warten. Um etwas nachzuhelfen, gibt es Dienste zum Versenden von Santa Claus Post⁷.
- » Doggles⁸: Dieser Online Shop hat sich auf Sonnenbrille für Hunde spezialisiert. Die Gründerin Roni Di Lullo merkte eines Tages, dass ihr Hund in der Sonne blinzeln musste. Daraufhin experimentierte sie mit Sonnen- und Schwimmbrillen (englisch goggle), was dann zu Doggles führte.
- » Reiseagentur für Stofftiere:⁹ Ein pffiger Unternehmer aus Prag hatte die Idee, Kuscheltiere von ihren Besitzern nach Prag einsenden zu lassen, damit diese an bekannten Plätzen (z.B. Karlsbrücke) fotografiert und anschließend mit Reisepass und Foto zurückgeschickt werden.

2.3 Mentales Probehandeln

2.3.1 Was versteht man unter mentalem Probehandeln?

Mentales Probehandeln meint zum einen das geistige Durchspielen (d.h. eine mentale Simulation) möglicher Handlungen sowie zum anderen die geistige Vorwegnahme (Antizipation) von Handlungseffekten¹⁰. Es geht dabei darum, sich vor einer bestimmten Situation in diese hin-

⁷ z.B.: <http://www.the-north-pole.com/santamail.shtml>

⁸ <http://www.doggles.com>

⁹ <http://www.spiegel.de/international/zeitgeist/funny-business-seven-ideas-to-beat-the-crisis-a-680604-2.html>

¹⁰ http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i1/allgpsy/lehre/lehreveranstaltungen/goschke_lehre/ss2013/folder.2013-04-15.9955666685/vl01_einfuehrung

einzuversetzen und sich vorzustellen, was einen erwartet und wie man damit umgehen könnte.

2.3.2 Welche Vorteile hat mentales Probehandeln?

Bekannt geworden ist diese Methode aus dem Bereich der Sportpsychologie als eine Form des mentalen Trainings. Voraussetzung ist, dass sich der Sportler/die Sportlerin für ein bestimmtes Ziel entschieden hat (z.B. einen Skiabfahrtslauf gewinnen) und den Weg dazu kennt (die motorischen Fähigkeiten zum Skifahren sind vorhanden). Nun geht es darum, Schritt für Schritt diesen Weg zum Ziel zu zerlegen und geistig durchzuspielen. So hat zum Beispiel ein Surfer beschrieben, wie er seine Vorstellungen in seiner Körperwahrnehmung durchgeht: „Ich gleite entspannt eingehängt am Trapez über das Wasser. Meinen vorderen Arm strecke ich locker und hänge mich mit meinem Gewicht an den Gabelbaum. Ich spüre, wie er stark an meinen Händen zieht und wie mein Brett beschleunigt. Mit meinem hinteren Arm halte ich das Segel voll dicht gezogen¹¹.“

Ähnlich wie bei sportlichen Handlungen, lässt sich auch das Erfinden in mehrere aufeinander folgende Schritte zerlegen, die sich geistig durchspielen lassen:

- » Generieren von Ideen zum Beispiel in Form eines Brainstorming
- » Auswahl einer Idee und weitere Exploration
- » Konsolidierung und weitere Verbesserung

Dieser vereinfachte Ablauf soll verdeutlichen, dass das Erfinden kein undurchschaubarer, quasi von Zauberhand geschehene Prozess ist, sondern ein strukturierter und damit planbarer Prozess. Sie können sich damit bewusst machen, welche Phasen mit welchen Aufgaben auf Sie zukommen. Sie können sich dadurch Strategien überlegen, wie Sie auf die Anforderungen reagieren.

¹¹ <http://www.mentalinform.de/filemanager/uploads/downloads/ZfPersonalf%C3%BChrung.pdf>

2.4 Zukunftsrads

Das Zukunftsrads ist eine Methode zur Visualisierung von Relevanz als ein wichtiger motivationaler Faktor. Der US-amerikanische Motivationsforscher John Keller entwickelte in diesem Zusammenhang das sogenannte ARCS-Modell, das aus folgenden vier Komponenten bzw. Stufen der Motivation besteht:

1. **Attention** – Aufmerksamkeit: Der erste Schritt jeder Motivierung besteht darin, die Aufmerksamkeit bzw. das Interesse für das Thema zu erlangen und aufrechtzuerhalten. Dabei spielen Neugier, Reizsuche und ähnliche Faktoren eine wichtige Rolle.

2. **Relevance** – Relevanz: Nach dem das Interesse aufgebaut wurde, ist es wichtig, klar und deutlich zu machen, was das persönlich bedeutet. Zum Beispiel sollte ein Lehrer/eine Lehrerin nachdem er oder sie mit einer ungewöhnlichen Aktion die Neugier erreicht hat, klar machen, was das für den Lernerfolg bedeutet und warum es wichtig ist, sich damit zu beschäftigen.

3. **Confidence** – Zuversicht: Eine positive Erfolgserwartung ist wichtig, um Menschen dauerhaft zu motivieren. Es sollte darauf geachtet werden, Aufgaben weder zu leicht noch zu schwer zu gestalten, so dass Erfolg sich einstellen kann.

4. **Satisfaction** – Zufriedenheit: Die Folgen der Handlung sollten den Erwartungen entsprechen. Dann kann Motivation aufrechterhalten und für weitere Handlungen genutzt werden.

Mit diesen Kriterien sind vielfältige Ansatzpunkte für praktische Interventionen verbunden. So lässt sich das Zukunftsrads (siehe Abbildung 10) als Werkzeug zur Identifizierung der mit einer Erfindung verbundenen Aspekte einsetzen. Was macht die Erfindung einzigartig? Was ist der (Mehr-)Wert für die Gesellschaft und den Markt? Je genauer das ermittelt wird, desto besser lässt sich eine Erfindung auch vermarkten.

Um einen Einstieg zu bekommen, sollten in einem Brainstorming fünf relevante Aspekte ermittelt und in den inneren Kreis an Ringen eingetragen werden. Das sollte nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen, sondern eher spontan durchgeführt. Jeder der Hauptaspekte kann danach in einem weiteren Ring an Kreisen vertieft, erweitert und ergänzt werden. Querverbindungen und neue Einsichten sind dadurch möglich, wenn ein aufgespanntes Netz entsteht.

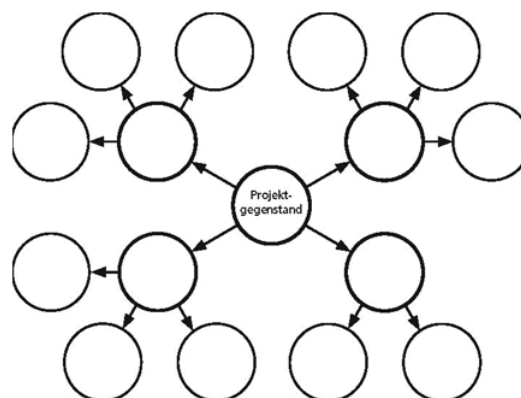


Abbildung 10: Das Zukunftsrads (übernommen aus Deimann & Weber, 2009, S. 63)

3. Kreativitätstechniken

Vorschau

Kreativitätstechniken sind Methoden zur Förderung der eigenen Kreativität, welche dabei helfen können bewusst neue Ideen zu erzeugen oder auch Probleme zu lösen. Im nachfolgenden Kapitel wird eine Auswahl derartiger Methoden vorgestellt welche sich dazu eignen, Probleme zu präzisieren, die Ideenfindung voranzutreiben und gedankliche Blockaden aufzuheben. Kreativitätstechniken fördern eine kreative Herangehensweise und können es dadurch ermöglichen, gänzliche neue, noch nie realisierte Lösungsansätze zu finden.

3. KREATIVITÄTSSTECHNIKEN

3.1 Brainstorming

3.1.1 Was ist das?

Kreativität bezieht sich auf die menschliche Fähigkeit, Neues zustande zu bringen. Durch Fantasien verschiedener Personen werden neue Sichtweisen aufgezeigt, die genutzt werden können, um das noch nicht Existierende sich vorzustellen. Die Sammlung einzelner Fantasien kann mittels eines Brainstormings erfolgen. Eine Gruppe bestehend aus 5-9 Personen tragen spontane Ideenäußerungen ohne jegliche ablehnende Kritik zu erhalten zusammen. Die Gruppendynamik regt dabei gegenseitig an Ideen zu kreieren oder auch zu ergänzen. Dabei ist das Ergebnis immer besser als eine Ideensammlung einer einzelnen Person. Entwickelt wurde diese Methode 1953 von Alex F. Osborn, die er 1963 in seinem Buch „Applied Imagination“ vorstellte. Angewendet wird die Technik vor allem bei Neuentwicklungen, wie zum Beispiel die Gründung eines Unternehmens oder aber auch für das Aufsuchen von Lösungsansätzen bezüglich eines Problems.

3.1.2 Was steckt dahinter?

Der Aufwand, der für ein Brainstorming anfällt hält sich gering. Die Vorbereitung sowie die Durchführung ist sehr einfach und das Ergebnis wertvoll vor allem für ein am Anfang stehendes Unternehmen. Beginnend mit einer Fragestellung wird das Brainstorming durch einen Moderator eröffnet. Dieser übernimmt die Leitung und passt auf das Regeln, wie zum Beispiel „Jeden ausreden lassen“, eingehalten werden. Benötigt wird eine Tafel, Flipchart oder Whiteboard, um die Einfallsäußerungen so aufzuschreiben, dass alle Teilnehmer diese die ganze Zeit sehen können. Somit verhindert man zum einem Doppelnennungen und zum anderen können ergänzende Ideen einfacher hervorgerufen werden.

Abschließend werden die gesammelten Ideen geordnet und in einem Protokoll festgehalten. Diese dienen dann als Grundlage für weitere Schritte.

3.1.3 Weiterführende Literatur

H. Geschka (2006): Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung, In: T. Sommerlatte, G. Beyer, G. Seidel (Hrsg.): Innovationskultur und Ideenmanagement Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum, Düsseldorf (Symposion), S. 217 – 249, http://www.kreativ-sein.org/d/d/dltechniken_files/200809/SB%2086_Kreativitaetstechniken%20und%20Methoden%20der%20Ideenbewertung.pdf

H. Oberschmid & A. Stigger (2006): Kreativitätstechniken, Technische Universität Graz, <http://www.informatik.uni-oldenburg.de/~sos/kurse08/Kreativitaets-Techniken.pdf>

3.2 Methode 6-3-5

3.2.1 Was ist das?

Die Methode 6-3-5 ist eine Art schriftliches Brainstorming, weshalb sie oftmals auch als Brainstorming bezeichnet wird. Entwickelt wurde diese von Prof. Bernd Rohrbach im Jahre 1968. Die Grundidee ist, dass 6 Personen, 3 Lösungsvorschläge innerhalb von 5 Minuten entwickeln sollen. Zu Beginn wird den 6 Teilnehmern ein vordefiniertes Problem aufgezeigt. Anhand dieser Problemstellung haben die Personen nun 5 Minuten Zeit, um 3 Lösungsvorschläge auf ein Blatt Papier aufzuschreiben. Im Anschluss wird das Blatt an den Nächsten weitergereicht, der wiederum 5 Minuten Zeit hat um 3 weitere Ideen aufbauend auf den Vorherigen festzuhalten. Das Blatt wird demnach 5 Mal weitergereicht, so dass jeder Teilnehmer jeweils 3 Ideen auf jedem Blatt notiert hat. Theoretisch entstehen folglich 108 Ideen in nur 30 Minuten.

3.2.2 Was steckt dahinter?

Eine Vielzahl von Ideen können hiermit in nur wenigen Minuten gefunden werden. Der hierbei hervorgerufene Zeitdruck, fordert die Teilnehmer dazu auf ausschließlich ihr Kurzzeitgedächtnis zu benutzen und dabei die Vernunft unberücksichtigt zu lassen. Derweil denken und arbeiten alle Teilnehmer gleichzeitig. Hinzu kommt, dass sie die Gedanken anderer aufgreifen und weiterentwickeln, so dass ein optimaler Lösungsansatz

in nur wenigen Minuten aufgefunden werden kann. Ein großer Vorteil dieser Methode gegenüber dem Brainstorming ist das der Einsatz eines Moderators sowie das Erstellen eines Protokolls nicht notwendig ist, da bereits währenddessen alle Lösungsvorschläge auf einem Blatt Papier festgehalten werden.

3.2.3 Weiterführende Literatur

B. Schröder, A. Kain & U. Lindemann (2010): International Design Conference - Design 2010, Dubrovnik - Croatia, May 17 - 20; <http://www.pe.mw.tum.de/forschung/publikationen/publikationen/pdfs/SchröderKainLindemann2010.pdf>

T. Biermann, G. Dehr (1997): Innovation mit System, Springer Verlag: Heidelberg; <http://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=li3Tv-wzQM5wC&oi=fnd&pg=PA79&dq=635+methode&ots=NpFDoRnefF&sig=crtG70cPKxw0G-VVH7KDzVmhVxO8#v=onepage&q=635%20methode&f=false>

Inno-Support: Supporting Innovation in SMEs; http://www.innovation.lv/ino2/publications/leonardo_manual/en/www.innosupport.net/webhelp/wso/user/firma_3/en04-3.pdf

Der Wissens- und Innovationsmanager (WiPro): http://www.app.wipro-forum.de/file/4/methode_635.pdf

3.3 Clustering

3.3.1 Was ist das?

Die amerikanische Pädagogin Gabriele L. Rico hat 1973 das Clustering (engl. Anhäufung) entwickelt, welches sie ein Jahrzehnt später in ihrem Buch „Writing the natural way“ vorstellte. Mit dieser Methodik kann sich ein Team von 3 bis 5 Personen rasch einen Überblick zu einem bestimmten Thema verschaffen. Benötigt wird hierzu lediglich ein großes Blatt Papier, in dessen Mitte ein Stichwort bezüglich des Themas aufgeschrieben wird. Ausgehend von der Mitte wird nun eine Kette von Einfällen (freie Assoziationen) gebildet. Sobald eine Kette beendet ist, spricht man nichts mehr zu diesem Strang einfallt, wird zurück zur Mitte gegangen und eine neue

Gedankenkette eröffnet. Zusammenhänge von einem Strang zu einem anderen kann durch das Einzeichnen einer Verbindungslinie hervorgehoben werden, wodurch Doppelbenennungen vermieden und Abhängigkeiten deutlicher werden.

3.3.2 Was steckt dahinter?

Das ursprüngliche leere Blatt wird mit Ideen gefüllt, die eine „Story“ ergeben und Lösungsansätze hervorbringen, die ohne die Darstellung eines komplexen Gebildes nicht hervorgekommen wären. Diese abstrakte Denkweise ist nicht nur ein Instrumentarium, um ungeordnete Gedanken zu ordnen sondern es ermöglicht auch Informationen auf dem Blatt niederzuschreiben und weiterzuentwickeln, die durch Denk- oder Schreibblockaden im Verborgenen geblieben wären. Durch die verschiedenen Betrachtungswinkel, die ein einzelner Strang darstellt, kann demnach eine optimale Lösung zur Problemstellung gefunden werden.

3.3.3 Weiterführende Literatur

A. Schröder (2011): Kreativität & Kreativitätstechniken – Clustering für (Web)-Autoren, <https://axel-schroeder.de/2011/12/08/kreativitat-kreativitaets-techniken-clustering-fur-web-autoren/>

Weitz, Frederik (2010): Das Cluster als Kreativitätsmethode und analytische Technik, <http://suite101.de/article/das-cluster-als-kreativitaets-methode-und-analytische-technik-a86617>

H. Oberschmid & A. Stigger (2006): Kreativitätstechniken, Technische Universität Graz, <http://www.informatik.uni-oldenburg.de/~sos/kurse08/Kreativitaets-Techniken.pdf>

3.4 Mindmapping

3.4.1 Was ist das?

Etwa zur gleichen Zeit wie die Methode des Clustering wurde von Tony Buzan das Mindmapping entwickelt. Es ist ebenso wie das Clustering ein frei assoziierendes Verfahren, jedoch im Gegensatz dazu ein sehr stark strukturiertes Verfahren mit Regeln, die es einzuhalten bedarf.

Ausgangspunkt ist auch hier eins in der Mitte stehendes Stichwort bezogen auf ein Thema, welches ein Team bestehend aus 3 bis 5 Personen bearbeitet. Es entstehen Stränge, die kontinuierlich weiterentwickelt werden. Zum Ende hin ist eine baumartige Struktur entstanden, die ein einzigartiges Lösungsfeld darstellt. Alle noch weiter anfallenden Ergänzungen werden der bestehenden Struktur hinzugefügt. Dabei ist die Regel zum Beispiel zu beachten, dass für Verzweigungen unterschiedliche dicke Striche, die mit wachsender Entfernung vom Schlüsselwort immer dünner werden, verwendet werden.

3.4.2 Was steckt dahinter?

Beim Mindmapping geht es vor allem um begriffliche Ordnung von Einfällen und eine begriffliche Hierarchisierung von Gesichtspunkten. Ziel dabei ist es ein Thema aus unterschiedlichen Denkweisen heraus zu betrachten, um einen optimalen Lösungsansatz hervorzurufen. Im Internet existieren bereits ein Fülle von kostenlosen sowie kostenpflichtigen Tools, die für die Erstellung eines Mindmaps verwendet werden können, so zum Beispiel Mindjet (<http://www.mindjet.com/de/>) und Mindomo (<http://www.mindomo.com/de/>). Ein komplexer Themenbereich wird damit auf gesplittet und visualisiert dargestellt, wodurch Problemlösungsansätze leichter gefunden werden können. Darüber hinaus kann diese Methode auch in Kombination mit anderen Kreativitätstechniken eingesetzt werden, wie zum Beispiel für das Sortieren von Ergebnissen einer Brainstorming-Sitzung.

3.4.3 Weiterführende Literatur

H. Geschka (2006): Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung, In: T. Sommerlatte, G. Beyer, G. Seidel (Hrsg.): Innovationskultur und Ideenmanagement Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum, Düsseldorf (Symposion), S. 217 – 249, http://www.kreativ-sein.org/d/d/dltechniken_files/200809/SB%2086_Kreativitaetstechniken%20und%20Methoden%20der%20Ideenbewertung.pdf

o.V. (2013): Organisationshandbuch, Bundesministerium des Inneren, http://www.organdbuch.de/nn_413954/OrganisationsHandbuch/DE/6_MethodenTechniken/64_Kreativtechniken/643_MindMapping/mindmapping-node.html?_nnn=true

o.V. (2011): Mind-Map - das Denkwerkzeug, DWD, AHB (Ausbilderhandbuch), 103. EL Auftr.-Nr. 35733 Version 6.03, S. 15/22, http://www.kompetenzsprung.de/userfiles/Mind-Map%2009_08.pdf

M. Strehnitz (2011): Zehn kostenlose Mind-Mapping-Tools, <http://www.computerwoche.de/a/zehn-kostenlose-mind-mapping-tools,2366711>

M. Strehnitz (2011): Zehn kostenlose Mind-Mapping-Tools, <http://www.computerwoche.de/a/zehn-kostenlose-mind-mapping-tools,2366711>

3.5 Zukunftswerkstatt

3.5.1 Was ist das?

Eine von Robert Jungk Ende der 70er Jahre entwickelte Kreativitätstechnik ist die Zukunftswerkstatt. Entstanden ist sie aus der Idee heraus, dass den Menschen, die frühzeitig abschalten und nur noch mitlaufen, verholfen wird sich aktiv an der kreativen Weiterentwicklung zu beteiligen. Dazu werden drei Phasen durchlaufen (Kritik-, Fantasie- und Verwirklichungsphase), die durch eine vorgeschaltete Vorbereitungs- und eine nachgeschaltete Erprobungsphase ergänzt werden. Ein Moderator leitet durch die einzelnen Phasen und gibt Acht auf die Einhaltung des Ablaufs.

» 1. Vorbereitungsphase

Hier wird der Gruppe die Methodik und Problemstellung erläutert sowie ein zeitlicher Ablaufplan ausgehändigt.

» 2. Kritikphase

Dies ist die sogenannte Eröffnungsphase. Alle Teilnehmer können nacheinander ihre Kritik äußern. Am Ende dieser Phase werden die Kritikpunkte zusammenfassend aufbereitet, die in der folgenden Phase dann abgearbeitet werden.

» 3. Fantasiephase

In dieser Phase sollen alle Wünsche, Träume, Ziele oder aber auch Utopien eingefangen werden. Jeder kann nun über seine Vorstel-

lungskraft hinaus Ideen äußern, worin der kreative Punkt der Methode liegt. Laut Jungk, dem Erfinder dieser Technik, steckt nämlich viel mehr in einem Menschen als er weiß. Mit Hilfe eines Brainstormings können diese Ideen festgehalten werden, so dass ein Entwurf entsteht, anhand dessen die nächste Phase ausgeführt wird.

» 4. Verwirklichungsphase

Nun werden die Fantasien mit der Realität verbunden. Dies geschieht durch die Auseinandersetzung mit dem Machbaren. So zum Beispiel müssen rechtliche sowie finanzielle Gegebenheiten mit den Äußerungen abgeglichen bzw. angepasst werden, um eine umsetzbare und dennoch optimale Lösung zu finden.

» 5. Nachbereitungsphase

Abschließend muss ein ausführliches Werkstattprotokoll aufbereitet werden, das zum einen die Ergebnisse festhält und zum anderen auch als Leitfaden für eine erneute Zukunftswerkstatt zu diesem Thema dient.

3.5.2 Was steckt dahinter?

Vorhandenes Wissen und die Fantasie jedes Einzelnen wird in einer Zukunftswerkstatt vereint. Hierdurch wird die Aktivität eines Menschen, der zum Mitläufer geworden ist, gefördert. Alle Blickwinkel können somit aufgedeckt werden, was die Chancen steigert die optimalste Lösung zu einer Problemstellung zu finden. Durch die Wiederholung einer Zukunftswerkstatt mit dem gleichem Thema entsteht zusätzlich ein Regelkreis, in dem immer wieder kontrolliert werden kann, ob der Sollwert auch mit dem Istwert übereinstimmt. Eine Zielkontrolle findet demnach statt, so dass das eigentliche Ziel niemals aus den Augen verloren wird.

3.5.3 Weiterführende Literatur

K. Reich(2003): Methodenpool- Zukunftswerkstatt, Universität Köln, <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/zukunftswerkstatt.pdf>

Jungk, Robert/ Müllert, Norbert R. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Fantasie gegen Routine und Resignation, Heyne Verlag, München.

4. Chancenbrille als Mediator und Ansprechpartner

4. CHANCENBRILLE ALS MEDIATOR UND ANSPRECHPARTNER

4.1 Projekterklärung

Eine Besonderheit von Hobbyisten ist es, dass sie durch ihr großes Interesse und Spaß bei der Ausübung ihres Hobbys, Experten auf diesem Gebiet sind. Sie investieren viel Zeit und Geld in diese Tätigkeit und setzen sich anspruchsvolle Ziele. Genau dieser Zustand ist der ideale Ausgangspunkt, um eine eigene Existenz aufzubauen und sein Hobby zum Haupt- oder Nebenberuf zu machen. Dies bezeichnen wir dann als Hobbypreneurship. Die bisher von der Gründungsförderung vernachlässigte Gruppe der Hobbyisten, soll nun für das Thema der Existenzgründung sensibilisiert und motiviert werden. Ziel des Projekts ist es, Hobbyisten aus der Region Koblenz-Mittelrhein sowie später aus ganz Rheinland-Pfalz, mit der Möglichkeit der Existenzgründung aus einem Hobby heraus näher zu bringen. Dabei zeigen wir beispielhafte Hobbygründer auf, heben verschiedene Ansätze und mögliche Wege in die Selbstständigkeit hervor und legen unternehmerischen Potentiale und Möglichkeiten dar.

Auf der Webseite von Chancenbrille sind zusätzliche Informationen enthalten, die den Zugang zu weiteren Ansprechpartnern und Erfindern erleichtern. Unter anderem sind **Erfolgsgeschichten** vorzufinden, bei denen sich Hobbygründer vorstellen und von ihren Erfahrungen auf dem Weg zur Existenzgründung berichten. Des Weiteren stellen wir ein **Handbuch** sowie Leitfäden zum Download bereit. Das Handbuch zeigt dabei Möglichkeiten auf, wie eine Geschäftsidee aufgebaut und letztendlich umgesetzt werden kann. Darunter fallen auch Tipps und Tricks, die die eigene Kreativität und Motivation steigern. Die **Leitfäden** hingegen geben einen Überblick über verschiedene Arten und Wege sich selbstständig zu machen und legen jeweilige Vor- und Nachteile dar. Zwar bringen Hobbyisten bekanntlich die besten Voraussetzungen zur Unternehmensgründung mit, jedoch zählt auch die eigene Gründerpersönlichkeit zu den wichtigsten Faktoren des Gründungserfolgs. Um diesen zu ermitteln ist auf der Webseite zusätzlich ein **Persönlichkeitstest** eingebunden, der jederzeit zur

Verfügung steht.

Seit dem 01.03.2011 wird das Projekt Hobbypreneurship bereits vom Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung (MWKEL), sowie dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) an der Universität Koblenz-Landau gefördert. Unter der Gesamtleitung von Prof. Dr. Harald von Kortzfleisch, realisiert und leitet Tom Bordemann das Projekt.

4.2 Das Ecosystem

Der Ansatz des „Entrepreneurship-Ecosystem“ ist sehr innovativ und hat Vorbildcharakter auch für andere Maßnahmen der Gründungsförderung in Deutschland. Dabei ist ein Ecosystem als ein Netzwerk zu verstehen, in dem alle potentiellen Ansprechpartner im Umkreis des Gründers vorzufinden sind und miteinander interagieren können. Innovativ ist hierbei, dass nicht Standardisierung und Eskalation angestrebt wird, sondern eine qualitativ hochwertige zugeschnittene Lösung zur regionalen Nachhaltigkeit gewählt wird. Um eine Nachhaltigkeit jedoch möglichst erfolgreich umzusetzen, bedarf es einer Analyse regionaler Gegebenheiten von Kommunen in Rheinland-Pfalz. Diese Methode des „Entrepreneurship-Ecosystem“ beruht auf dem Ansatz, potenziellen Hobbypreneuren regions-spezifisch zugeschnittene Möglichkeiten zu geben.

Zur Aufbereitung eines solchen Systems lagen uns bereits Vorarbeiten aus dem Wettbewerb „Mittelstandsfreundliche Kommunen Rheinland-Pfalz“ vor, die für ein weiteres Vorgehen genutzt worden sind. Als Ergebnis stellen wir auf der Plattform Chancenbrille **das „Entrepreneurship-Ecosystem“ als Landkarte** zur Verfügung, die eine Auswahl relevanter regionaler Partner, wie zum Beispiel die örtliche IHK oder bestehende Vereine, wie das JUST Existenzgründerforum Landau e. V., aufzeigt. Je nach Region werden diese dann dementsprechend angepasst. Hiermit wird jedem Gründer die Möglichkeit gegeben alle potentielle Ansprechpartner in der Umgebung auf einfachster Weise ausfindig zu machen. Durch die jeweiligen Kontaktdaten, kann sich demnach ein Gründer sofort mit dem

jeweiligen Ansprechpartner in Verbindung setzen. Dies spart nicht nur Zeit sondern motiviert Unternehmensgründer dazu sich fachspezifischen Rat einzuholen, was zu einer erfolgreichen Existenzgründung beitragen kann.

Für die Zukunft wird eine Erweiterung der Landkarte angestrebt. Dabei sollen potentielle Gründer mit unterschiedlichem oder gleichem Fachwissen sich finden können, um gemeinsam eine Existenz aufzubauen. Dies gleicht einem sozialen Netzwerk und erleichtert notwendiges Know-How durch einen Partner herbeizuschaffen.