

# ISM + Handbook"Entrepreneurship with vision - interactive strategic management" and Facilitator guidelines booklet

GERMAN VERSION

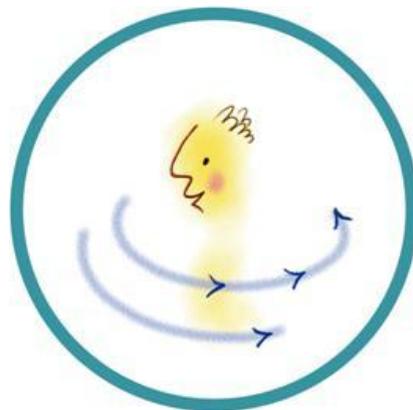
## Product 4 of ISM+ Project

“Entrepreneurship with vision - methods and tools for managerial capacity building of agricultural producers in Central and Eastern Europe” no. 2015-1-PL01-KA2-016871

# Unternehmensführung mit Vision

## Interaktives Strategisches Management

Version 31.07.2018



**Colophon:**

This training approach on Interactive Strategic Management is developed by Wageningen Economic Research.

© Strategic Management Tool, Wageningen Economic Research. For more information:  
<http://www.wur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/Economic-Research/WUR-BIA.htm>

This tutorial is compiled by Bert Smit, Niels Tomson and Dora Lakner, Wageningen Economic Research.



Co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union “Entrepreneurship with vision - methods and tools for managerial capacity building of agricultural producers in Central and Eastern Europe” no. 2015-1-PL01-KA2-016871

*“The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein”.*

Vorwort	7
<b>1 Einleitung</b>	<b>8</b>
Interaktives Strategisches Management (ISM)	8
Hintergrund	8
Prozess	8
Ergebnisse	9
Das Strategische Management Tool	9
<b>Arbeiten mit dem Tool</b>	<b>11</b>
Beginnen	11
Beantwortung der Fragen	12
Sitzung	13
Eine Sitzung erstellen	13
Bericht Unternehmer	16
<b>2 Unternehmen</b>	<b>18</b>
<b>2b Erläuterungen zu Unternehmen (schauen sie Anhang 2 für sektorbezogene Fragen, unten mit * markiert)</b>	<b>21</b>
1. Anzahl der Unternehmer	21
2. Grad der Spezialisierung	21
3. Grad der Modernisierung	21
4. Kapitalintensität	21
5. Investitionspotenzial	22
6. Kooperation	22
7. Arbeitsbedarf	22
8. Wissensintensität	22
9. Innovationspotenzial	22
10. Produktivität	23
11. Gewinn	23
12. Erde/Umwelt	23
13. Menschen	23
14. Orientierung nach Außen	23
a. Produktorientiert	23
b. Prozessorientiert	24
c. Systemorientiert	24
d. Auf die Lieferkette orientiert	24
e. Gesellschaftsorientiert	25
<b>3 Umwelt</b>	<b>26</b>
<b>3b. Erläuterungen zu den Umweltfaktoren</b>	<b>28</b>
1. Marktwachstum	28
2. Wettbewerbsfähigkeit	28
3. Vermarktungsmöglichkeiten	28
4. Arbeitsmarkt	29
5.–7. Technologische Entwicklung von Produkten (5), Prozessen (6) und des Marketings (7)	29
8. Verfügbare Flächen	29
9. Verfügbare Kenntnisse der Produktion	30
10. Verfügbare Wissen über Marketing	30
11. Gesellschaftsaspekte	30
12. Politische Aspekte	30
13. Niedrige Kosten der Produktionsfaktoren	30
14.	30
<b>4 Unternehmer</b>	<b>30</b>
<b>4b. Erläuterung der Kompetenzen</b>	<b>34</b>
1. Analytische Fähigkeiten	34

2.	Einleiten und fortführen	34
3.	Netzwerke und Kommunikation	34
4.		34
5.	Marktorientiert	35
6.	Konsumentenorientiert	35
7.	Führungsqualität (Führungsstil)	35
8.	Organisationsfähigkeit	36
9.	Mitarbeitermanagement	36
10.	Technologie	37
11.	Reflexion	37
12.	Kreativität	37
<b>5 Mission, Vision und Ziele</b>		<b>38</b>
<b>6 Strategien</b>		<b>41</b>
6.1	Spontan die Strategiezuordnung ausfüllen	42
1	Betriebliche Vorzüglichkeit	44
2	Produktführerschaft	44
3	Kundennähe	45
4	Produzentennetzwerk	45
5	Vertikale Kooperation	46
6	Diversifizierung	46
7	Spezialisierung	46
8	Umsiedlung	46
9	Expansion (Hektar, Organisation)	47
10	Verkleinerung	47
11	Warten & Sehen	47
6.2	Gewinnen Sie Einblick in die für Ihre Aufgabe am besten geeignete Strategie	48
6.3	Zielstrategien	49
6.4	Anleitung zur GAP-Analyse	50
6.5	Weitere Erklärung der Matrizen	55
	<b>Betriebliche Vorzüglichkeit</b>	<b>55</b>
	Produktführerschaft	55
	Kundennähe	55
	Horizontale Kooperation	56
	Vertikale oder Kettenkooperation	56
	Diversifizierung	56
	Spezialisierung	57
	Umsiedlung	57
	Expansion	57
	Verkleinerung	58
	Warten & Sehen	58
6.6.	Überprüfung der Konsequenzen der Zielstrategien	59
<b>7. Kritische Erfolgsfaktoren</b>		<b>60</b>
<b>8. Aktionsplan und Umsetzung</b>		<b>61</b>
<b>Anhang 1 - Definitionen</b>		<b>62</b>
<b>Anhang 2 – Sektorbezogene Fragen zu "Unternehmen"</b>		<b>65</b>
<b>Kapitel für Trainer</b>		<b>72</b>
	<b>Programm und Skript für den Moderator</b>	<b>72</b>
	Bevor das Training beginnt	72
	<b>Programm</b>	<b>75</b>
	Meeting 1: Geschichte, Unternehmen und Umwelt	75
	Meeting 2: Unternehmer & Schritte zur Strategie	78



## Vorwort

Unternehmensführung erfordert Visionen und eine Analyse des eigenen Betriebes, der Umwelt und der am besten geeigneten Strategie. Dies ist notwendig, da sich die Umweltbedingungen ständig ändern und die eigene Situation immer einzigartig ist.

Das Seminar Interaktive Strategisches Management erfordert eine Selbstanalyse, eine Analyse ihres Betriebes und ihrer Umwelt um eine Vision und Strategie für den eigenen Betrieb zu formulieren. Es wird folgende Frage beantwortet: Welche Strategie passt zu mir und zu meinem Betrieb und wie kann ich sie verwirklichen?

Diese Unterlage beinhaltet auch den Strategischen Management-Report und das Strategische Management-Tool. Sie ist eine Unterstützung bei der Entwicklung ihrer Strategie und der Festlegung der notwendigen Aktivitäten.

Viel Erfolg!

# 1 Einleitung

## *Interaktives Strategisches Management (ISM)*

Dieses Kapitel beinhaltet Hintergrundinformationen zum ISM, dem damit verbundenen Prozess und dem Ergebnis.

### **Hintergrund**

Wenn Sie sich mit der Beschreibung des strategischen Management befassen, gehen Sie durch verschiedene Phasen, um Ihre Situation zu analysieren und eine gut überdachte Strategie und einen Umsetzungsplan zu entwickeln. Die Analyse und die Reflexion in der Gruppe sind eine große Unterstützung!

Im Prozess der Strategieentwicklung ist nicht nur die entgeltliche Auswahl der Strategie wichtig, sondern auch die Qualität des Prozesses. Folgende Punkte sind wichtig:

- a. Der Unternehmer steht im Mittelpunkt des Prozesses
- b. Die Entwicklung der Strategie ist ein interaktiver Prozess
- c. Die Entwicklung der Strategie ist ein kontinuierlicher Prozess von Analyse, Ausführung, Analyse und Anpassung. Es geht um die Entwicklung einer unternehmerischen Haltung: Bei der Entwicklung den Betrieb und die Umwelt betrachten und die Strategie finden, die am besten zum Betrieb passt. Dies ermöglicht auch die Kommunikation der Strategie an Außenstehende.
- d. .

### **Prozess**

Der Kern des Strategieentwicklungprozesses ist:

1. Zu analysieren wer Sie sind, was sind ihre Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten, starke persönliche Eigenschaften), den Betrieb und die externen Einflussfaktoren zu analysieren. Die verschiedenen Übungen und Tools ermöglichen eine klare und realistische Sichtweise auf die eigene Situation. Sie werden auch ihre Aufgabe, Vision und die Ziele reflektieren: Was wollen Sie erreichen?
2. Sie bestimmen und formulieren die Strategie, die Ihrer Situation und Ihren Wünschen am besten entspricht. Dementsprechend wird das strategische Management-Tool die beste Strategie vorschlagen, die auf der Analyse der Antworten basiert, die Sie zu den Themen Unternehmer, Unternehmen und Umwelt gegeben haben.

## Ergebnisse

- Der interactive strategische Management Ansatz:
- Sie werden sich bewußt über ihren Antrieb, was ist für Sie wichtig und welche Ziele verfolgen Sie.
- Sie werden sich bewusst über die Situation ihres Betriebes und die Ziele.
- Sie werden sich bewusst über die Stärken und Schwächen ihres Betriebes und die Leistung.
- Sie werden sich über die Veränderungen und die Herausforderungen der Umwelt bewusst.
- Sie verbessern ihre Fähigkeit zur Ausarbeitung eine Strategieplans.
- Sie verbessern ihre allgemeinen Managementfähigkeiten.
- Sie werden angeregt in langfristigen Zielen zu denken und diese in konkrete Aktiviäten zu übertragen.
- Sie lernen besser in Diskussionen mit anderen teilzunehmen.
- Sie lernen sich mit Kollegen auszutauschen und voneinander zu lernen.
- Der strategische Management-Report hilft ihnen ihre Ideen gegenüber anderen zu vertreten.

## *Das Strategische Management Tool*

Das Strategische Management Tool (SMT) besteht aus folgendne Kapiteln, die Sie übers Internet ausfüllen können:

1. Unternehmen (Betrieb)
2. Umwelt (externe Faktoren)
3. Unternehmer
4. Aufgabe, Vision, Ziele
5. Strategien
6. Kritische Erfolgsfaktoren
7. Aktivitätenplan

*Die Kapitel Unternehmen, Umwelt, Unternehmer und Strategien bestehen aus zwei Teilen. Im ersten Teil sind offene Fragen, die Sie beschreiben können. Der zweite Teil besteht aus geschlossenen Fragen. Mit den gewählten Antworten in diesem Teil berechnet das Tool Werte für die ersten drei Kapitel. Im vierten Kapitel können Sie Zielstrategien auswählen. Im Tool werden diese zwei Teile Beschreibung und Bewertung genannt.*

Jedes Kapitel ist beschrieben und nennt Beispiele.

In diesem Seminar steht der Begriff Strategie im Mittelpunkt. Eine Strategie bestimmt den Weg zu Ihren Zielen.

Ein Beispiel für eine Strategie ist es, Ihren Betrieb zu vergrößern, um die Lebensfähigkeit zu gewährleisten. Bei diesem Beispiel ist die langfristige Lebensfähigkeit ihr Ziel und die Vergrößerung des Betriebes ist ihre Strategie.

### **Welche ist die passende Strategie für mich und meinen Betrieb?**

Die Antwort beginn mit einer Vision. Dieses Seminar ermöglicht es Ihnen eine Vision für sich, Ihren Betrieb und die Umwelt zu formulieren. Aus dieser Vision entwickeln Sie dann Ihre Strategie.

### **Diskussion mit anderen**

In gewissen Punkten werden Sie angeregt gewisse Sachen mit anderen zu diskutieren. Dies ist wertvoll um Ihre Ideen mit anderen zu überprüfen und einen Realitätscheck für die Ideen zu machen. Das kann ungewohnt sein, aber es wird Ihnen helfen eine passende Strategie für sich zu finden, wenn Sie diese mit der Familie, einem Berater, dem Nachbarn, dem Buchhalter usw. überprüfen.

### **Arbeiten mit dem Strategischen Management Tool**

Das Strategische Management Tool können Sie online ausfüllen und Sie haben den Zugang über folgenden Link: [http://www.wecr.wur.nl/lei\\_webtools](http://www.wecr.wur.nl/lei_webtools). Sie erhalten ein Benutzerkonto und das Passwort von Ihrem Seminarleiter.

Diese Unterlage entspricht der Online Version und hilft Ihnen die Tools auszufüllen.

■ Weitere Informationen zur Bewertung finden Sie in diesen Unterlagen in den gelben Boxen.

Definitionen finden Sie in Anhang 1.

## Arbeiten mit dem Tool

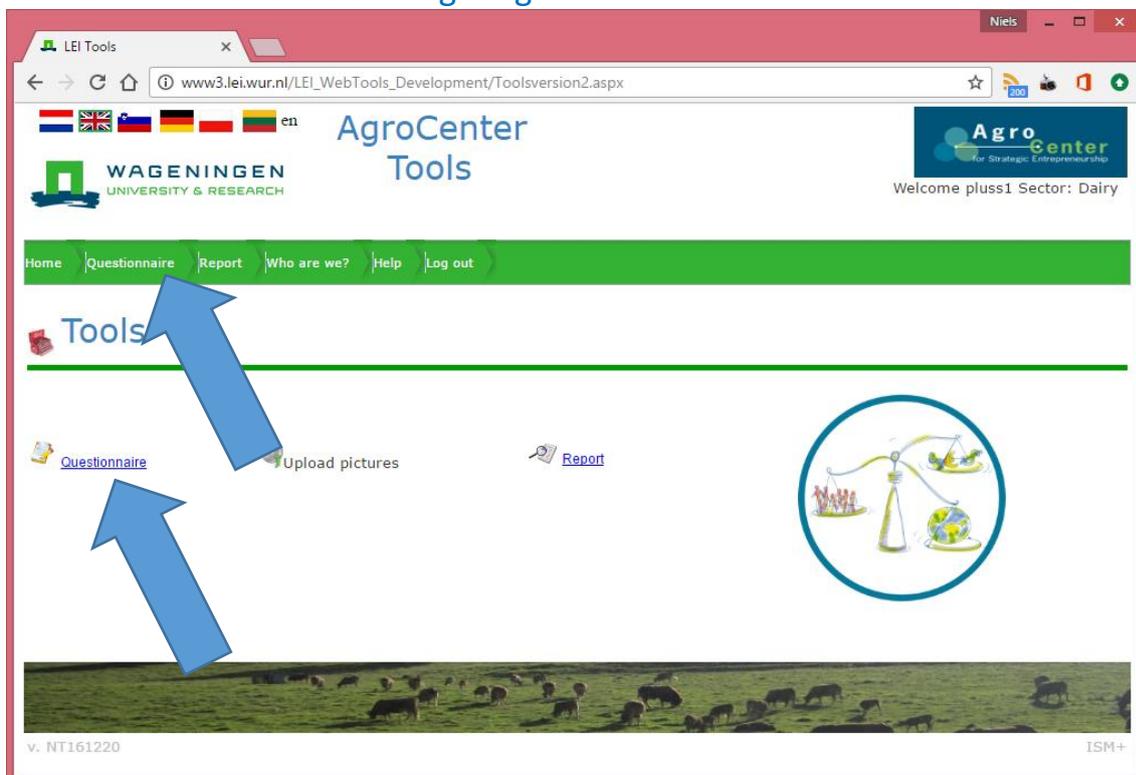
### Beginnen

Das Strategische Management Tool kann online ausgefüllt werden und Sie haben Zugang über folgenden Link: [http://www.wecr.wur.nl/lei\\_webtools](http://www.wecr.wur.nl/lei_webtools)

### Schritt 1: Bitte melden Sie sich an.

Sie erhalten ein Benutzerkonto und das Passwort von ihrem Seminarleiter:

### Schritt 2: Wählen Sie den Fragebogen.



## Beantwortung der Fragen

Die erste Seite des Fragebogens bildet die Einleitung. Klicken Sie auf weiter und Sie erhalten die erste Frage. Die ersten beiden Fragen sind Einleitungsfragen über ihren Hauptbetriebszweig und die Größe ihres Betriebes.

Das Strategische Management Tool besteht aus 5 Kapiteln (Unternehmer, Unternehmen, Umwelt, Strategie und Bericht).

- Mit dem Balken oberhalb können Sie zwischen den Kapiteln wechseln.
- Mit den Balken links können Sie zwischen den Fragen innerhalb des Kapitels wechseln.

Es kann passieren, dass Sie auf "Weiter" klicken obwohl Sie nicht alle Fragen beantwortet haben. In diesem Fall wird das Tool Sie daran erinnern alle Fragen zu beantworten. Wenn Sie trotzdem weiter gehen wollen ohne alle Fragen zu beantworten so klicken Sie noch einmal auf "Weiter".

Wir empfehlen ihnen alle Fragen zu beantworten, da es sonst nicht möglich ist einen vollständigen Bericht zu erstellen.

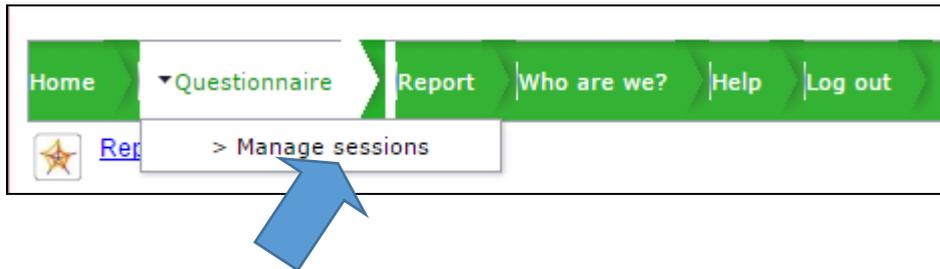
The screenshot shows the 'AgroCenter Tools' interface. At the top, there are flags for various countries and the text 'WAGENINGEN'. Below this, a navigation bar contains tabs for 'General', 'Enterprise', 'Environment', 'Entrepreneur', 'Mission, Vision, Goals', 'Strategy', 'Critical succes factors', and 'Action plan'. The 'Enterprise' tab is selected, and the main content area displays 'Chapter 2B Enterprise' with an 'Introduction' section. On the left side, a list of questions is visible, including '1 Number of entrepreneurs', '2a Degree of specialization', '2b Degree of specialization', '2c Degree of specialization', '3a Degree of modernity', '3b Degree of modernity', '3c Degree of modernity', '4 Capital intensity', '5a Investment potential', '5b Investment potential', '6a Co-operation', '6b Co-operation', '6c Co-operation', '7a Labor intensity', '7b Labor intensity', and '8 Knowledge intensity'. Two callout boxes are overlaid on the interface: one on the left pointing to the question list with the text 'Balken um zwischen den Fragen zu wechseln', and one on the right pointing to the chapter tabs with the text 'Balken um zwischen den Kapiteln zu wechseln'.

## Sitzung

Adding a session to your account is giving the possibility to use the tool for more than one person from the company e.g. your business partner/ private partner. The results can be exported in one report.

### Eine Sitzung erstellen

Schritt 1: Wählen Sie das Menü: Fragebogen/Sitzungen verwalten



Das Benutzerkonto ist ursprünglich mit einer Sitzung verfügbar und der Name ist ihr Benutzername. Sie können diese ursprüngliche Sitzung nicht löschen.

Schritt 2: Sitzungen können mit dem Balken "Sitzung hinzufügen" erstellt werden.

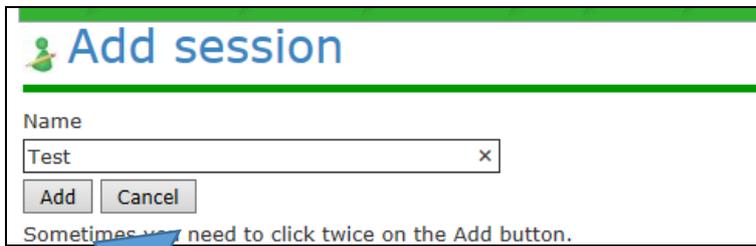
The image shows the 'Session administration' page. At the top, there are flags for various countries and the text 'en'. Below that is the 'WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH' logo. The navigation bar is the same as in the previous image. The main heading is 'Session administration'. Below it, there is a paragraph: 'By using sessions it is possible to fill in your SMR/SMT surveys for different situations or'. Below this is a table titled 'Your sessions'.

Name	Change	Delete
PlusS1	<>	XXX

At the bottom left of the page, there is a green button labeled 'Add session'. A blue arrow points to this button.

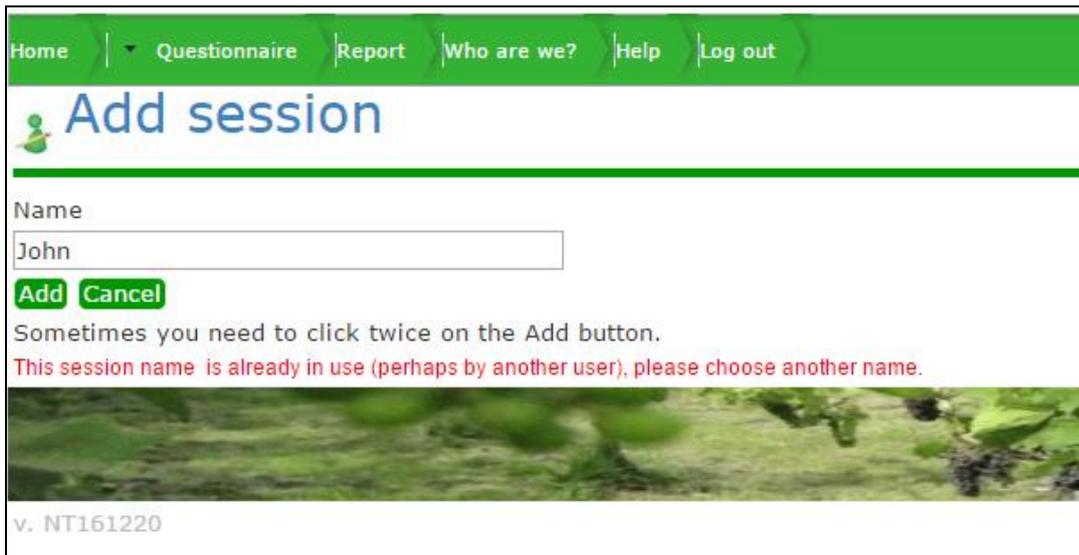
Schritt 3. Fügen Sie den Namen der Sitzung ein und klicken Sie auf "Hinzufügen".

Manchmal müssen sie zweimal auf den Balken "Hinzufügen" klicken.



The screenshot shows a web form titled "Add session". It has a text input field labeled "Name" containing the word "Test". Below the input field are two buttons: "Add" and "Cancel". A blue arrow points from the bottom left towards the "Add" button. Below the buttons, there is a small text note: "Sometimes you need to click twice on the Add button."

Es kann sein, dass Sie die Error Mitteilung bekommen, dass der Name bereits von einem anderen Benutzerkonto genutzt wird. In diesem Fall ändern Sie den Namen und klicken sie auf "Hinzufügen".



The screenshot shows the "Add session" form with a navigation menu at the top (Home, Questionnaire, Report, Who are we?, Help, Log out). The "Name" input field contains "John". The "Add" button is highlighted in green. Below the buttons, there is an error message in red text: "This session name is already in use (perhaps by another user), please choose another name." At the bottom of the page, the version number "v. NT161220" is displayed.

Die neue Sitzung erscheint am Bildschirm.

Name	Change	Delete
John1	<>	XXX
PlusS1	<>	XXX

[Add session](#)

Sie können die Namen der Sitzungen verwalten oder die Sitzungen löschen.

Jetzt sind mehrere Sitzungen verfügbar, bevor Sie mit der Anwendung des Tool beginnen erscheint die Box mit den verfügbaren Sitzungsnamen. Wählen Sie die Sitzung an der Sie arbeiten wollen und wählen Sie "Fragebogen beginnen".

**Questionnaire**

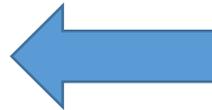
Choose a session

John1

Question list

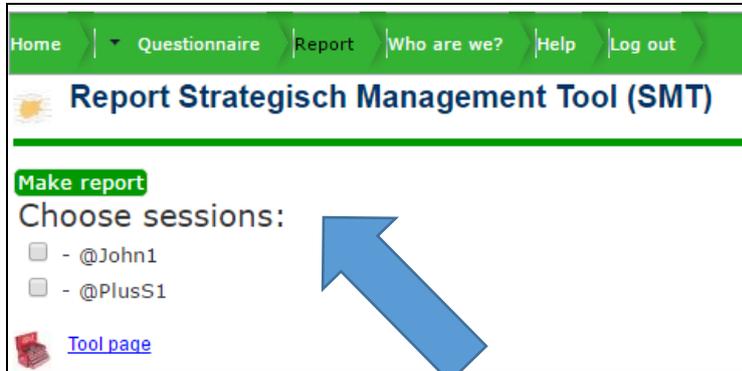
[Start questionnaire](#)

[Tool page](#)



## Bericht Unternehmer

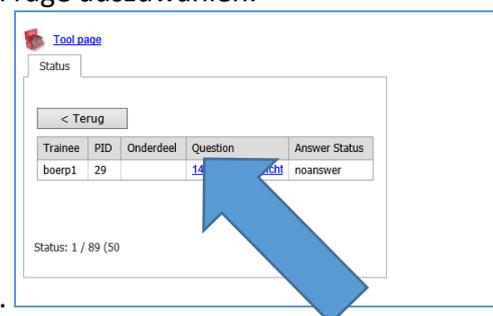
Wenn Sie eine Sitzung erstellen, dann können Sie die Sitzungen wählen von welchen Sie einen Bericht erstellen wollen. Von diesen Sitzungen wird ein Spinnennetz erstellt. Klicken Sie auf "Bericht erstellen".



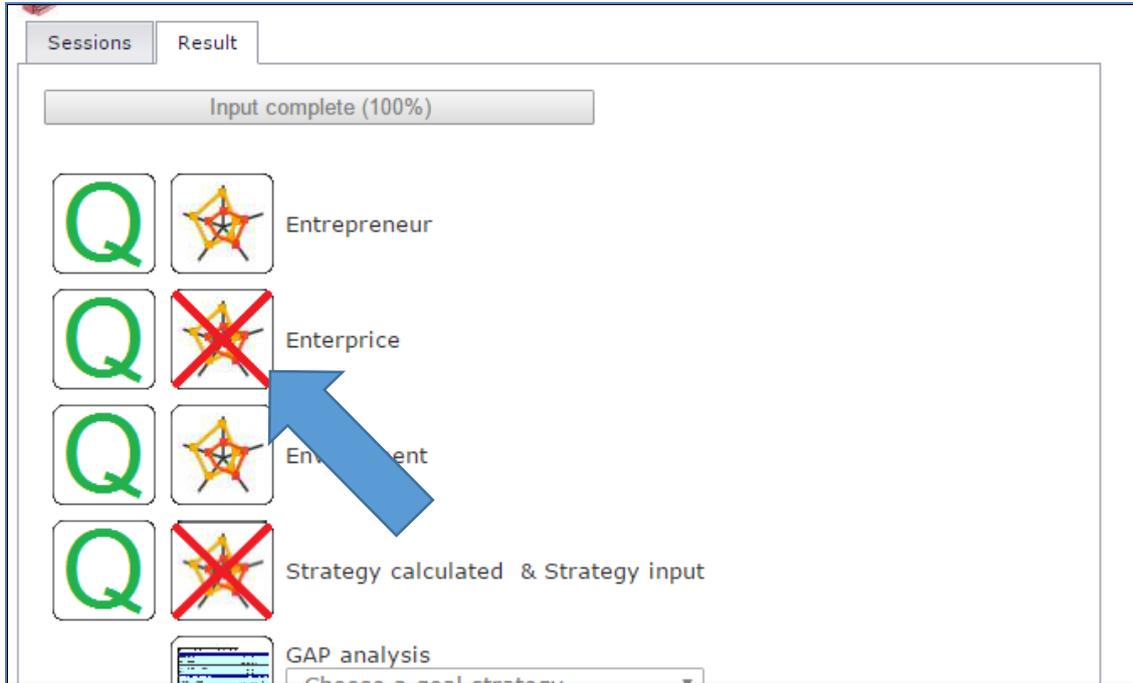
Haben Sie alle Fragen beantwortet? Wenn nicht, klicken Sie auf den Balken und Sie können sehen welche Fragen noch offen sind. Im Fall, dass Sie alle Fragen beantwortet haben wird dieser Balken nicht reagieren.



Die nicht beantworteten Fragen werden aufgelistet. Klicken Sie auf den blauen Text, um die Frage auszuwählen.



Wenn Sie nicht alle Fragen beantworten, können Sie das entsprechende Spinnennetz nicht erstellen.



## 2 Unternehmen

Nach der Einleitung beginnen Sie mit dem Strategischen Management Tool zu arbeiten. Zuerst beantworten Sie einige offene Fragen, die auch "Unternehmensfaktoren" genannt werden. Angepasst an die Landwirtschaft können wir diese auch Betriebsfaktoren bzw. die Betriebsstruktur und Betriebsleistung. Die offenen Fragen ermöglichen es ihre eigene Situation zu reflektieren. Diese Reflexion kann noch verbessert werden, wenn Sie ihre eigene Situationen und die Ergebnisse mit Vergleichswerten ihres Betriebszweiges gegenüberstellen können z.B. Benchmark Tool.

*Erläuterung:* Dies ist ein sich entwickelndes Dokument. Der Einblick in ihre Persönlichkeit als Unternehmer z.B. wird während des Seminars immer deutlicher. Deshalb wird sich möglicherweise der Bedarf ergeben gewisse Antworten zu überarbeiten und zu ergänzen. Am Ende sollte ein komplettes Darstellung entstehen, dass der Bericht eine gute Reflexion der Analysen und Pläne darstellt.

Nach diesen offenen Fragen werden Sie das Strategische Management Tool verwenden und Punkte für ihren Betrieb einschätzen. Dies ergibt dann eine Grafik oder ein Profil, wie in Grafik 1.1. dargestellt.

Wie beeinflussen die Unternehmensfaktoren ihre Strategie? Alte Wirtschaftsgebäude oder viele verschiedene Gebäude beeinflussen ihre Möglichkeiten für Betriebserweiterungen oder für Einsparung von Arbeit usw. Dies kann auch positiv betrachtet werden, denn wenn man neue Gebäude hat, wird ein Landwirt sie nicht mit neuen ersetzen, da sie immer noch einen beträchtlichen Wert haben. Die Unternehmensleistung ist ein entscheidender Faktor bei strategischen Entscheidungen. Liegt die Leistungsfähigkeit des Betriebs auf hohem Niveau (in mehreren Aspekten, einschließlich technischer und finanzieller), stehen dem Landwirt mehr strategische Optionen zur Verfügung. Wenn die Leistungsfähigkeit auf einem niedrigen Niveau ist, sind weniger strategische Optionen möglich. In diesem Fall sollte man möglicherweise zuerst darauf achten, die Leistung seiner Farm zu verbessern, bevor man neue Strategien in Erwägung zieht.

### Derzeitige Situation des Betriebes

#### 1. Beschreiben Sie ihren Betrieb:

- a. Hauptbetriebszweige/Produkte und Nebenbetriebszweige/Produkte:
- b. Größe:
- c. Lage:
- d. Anzahl der mitarbeitenden Familienangehörigen und anderen Beschäftigten
- e. Andere wichtige Eigenschaften meines Betriebes:
- f. Meine wichtigste Entwicklung bzw. Innovation in den letzten 5-10 Jahren:

*Erläuterung:* Diese Frage bezieht sich auf die aktuelle Situation des Betriebes und die wichtigsten Schritte die gesetzt wurden um dies zu erreichen. Dies gibt Ihnen (und anderen)

einen Einblick in die Möglichkeiten, die Sie bereits genutzt haben, und gibt Orientierung für Ihre Perspektiven für die Zukunft.

**2. Welche Aspekte sind für Sie wichtig um ihre Ziele zu erreichen?** (Bewerten Sie diese mit wenig, mittel oder hoch im Vergleich zum allgemeinen Durchschnitt in ihrem Betriebszweig)

Aspekt	Niedrig	Mittel	Hoch

*Erläuterung:* Dies kann ein struktureller Aspekt sein (Anzahl der m<sup>2</sup>, ha, Tiere, usw.) oder Produktionsumfang (kg Milch pro Kuh, Anzahl der Ferkel pro Sau, Deckungsbeitrag je ha, je Tier, usw.). Die Merkmale müssen mit Ihrem Antrieb und Ihren Zielen in Zusammenhang stehen. Wollen Sie einen großen Betrieb haben, eine moderne Technologie oder einen hohen Deckungsbeitrag?

**3. Was sind die Stärken ihres Betriebes, zum Beispiel bei den Betriebseigenschaften** (Größe, Lage, Organisation, usw.) oder Betriebsergebnisse (Ernteerträge, Deckungsbeiträge, Umweltwirkungen) oder persönliche Aspekte, wie Krankenstände und Personalwechsel?

**4. Was sind die Schwächen ihres Betriebes (z.B. in den Bereichen Leistung und Ergebnisse):**

**5. Wieso sind diese Schwächen für Sie eine Herausforderung?**

*Erläuterung:* Manchmal sind Schwächen vorgegeben, da Sie sich ihr Betrieb z.B. in einem Gebiet mit hohem Grundwasserspiegel befindet. Das limitiert automatisch die mögliche Anzahl der Milchkühe pro ha. Aber in anderen Fällen zeigen Schwächen auf, dass vieles in der Bewirtschaftungsart verbessert werden könnte. Unterscheiden Sie daher bei Schwächen die vorgegeben sind (oft charakteristisch für die Bewirtschaftungsart) und Schwächen die beeinflusst werden können (oft im Zusammenhang mit der Bewirtschaftungsweise). Unternehmer konzentrieren sich zu oft auf Betriebsvergrößerungen, wenn der Betrieb nicht optimal läuft. In diesem Fall ist es finanziell effizienter, wenn Sie zuerst bei den Schwachstellen ansetzen. Wenn Sie so vorgehen werden Sie auch mehr finanziellen Spielraum für weitere Schritte erhalten.

Sehen Sie sich das Beispiel und die Erläuterung im Textfeld unten an, um Ihre Unternehmensfaktoren zu bewerten (mehrere Seiten).

Ein wichtiger Aspekt des Seminars ist, dass die Landwirte sehen, dass die individuellen Graphen sehr unterschiedlich sind. Dies betont, dass jede Situation anders ist und dass ein Landwirt seine eigene Situation genau betrachten und nicht nur die Strategie seines Nachbarn kopieren muss.

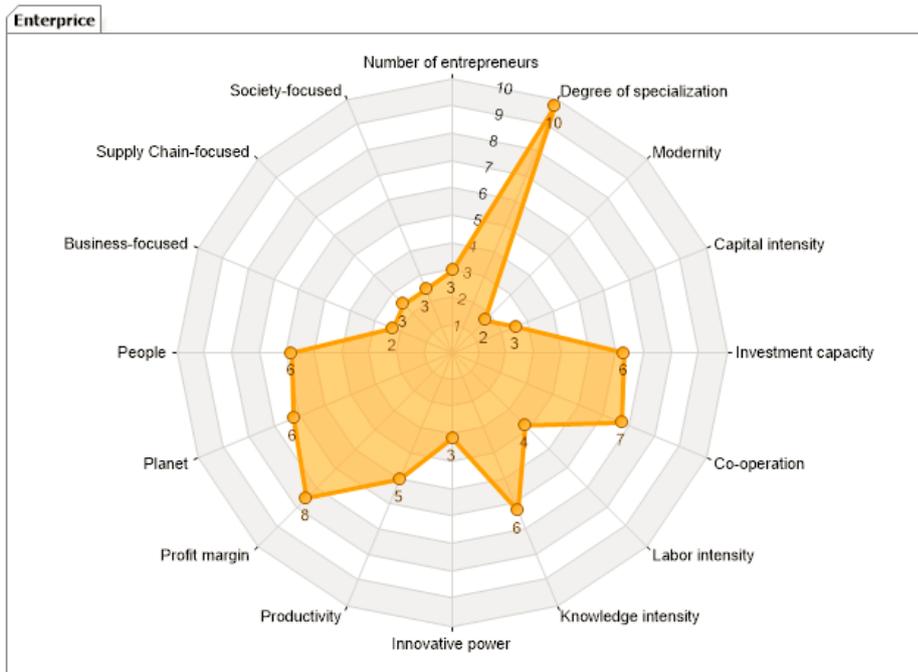


Abbildung 1.1 zeigt den Grafen eines Landwirts als Ergebnis für seinen Betrieb

## 2b Erläuterungen zu Unternehmen (schauen sie Anhang 2 für sektorbezogene Fragen, unten mit \* markiert)

Der folgende Text ist ein Überblick zu den Charakteristiken und Aspekten ihres Betriebes. Wie bewerten Sie ihren Betrieb zu den folgenden Themen? Wir konzentrieren uns vor allem auf ihre aktuelle Situation und wie Sie sie wahrnehmen. Wenn einzelne Begriffe unklar sind, fragen Sie den Seminarleiter.

Dieses Kapitel besteht aus verschiedenen Aussagen. Bewerten Sie jede einzelne.

### 1. Anzahl der Unternehmer

Ein hoher Wert bei diesem Faktor bedeutet, dass der Betrieb mehr als einen aktiven Besitzer hat. Eine höhere Anzahl von Besitzern deutet auf eine bessere Verteilung des finanziellen Risikos, eine effizientere Verteilung der Aufgaben und einen größeren Input von Wissen.

- a) Wiewiele derzeit aktive Besitzer hat der Betrieb?

### 2. Grad der Spezialisierung

Der Grad der Spezialisierung eines Betriebes beschreibt die Anzahl der Produkte, die produziert werden. Ein hoher Wert bedeutet eine geringe Anzahl von Produkten und daher einen hohen Grad der Spezialisierung.

- a) Inwieweit konzentrieren Sie sich nur auf die Produktion von einem oder wenige Produkte?
- b) Wie viele Schritte in der Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Vertrieb sind in ihrem Unternehmen/Betrieb integriert?
- c) Neben Einkommen aus der Landwirtschaft oder dem Gartenbau, haben sie andere Einkommensquellen in Ihrem Unternehmen/Betrieb? Zum Beispiel Energieproduktion, soziale Landwirtschaft, Beratung, Bildung usw.

### 3. Grad der Modernisierung

Diese Faktor beschreibt die Situation im Vergleich zu einem Betrieb mit ganz neuen Gebäuden und Maschinen. Sind die Gebäude, Glashäuser und die Ausstattung wie Maschinen am neuesten Stand oder sind schon rostig und abgeschrieben. Ein hoher Wert bedeutet, dass der Betrieb relative neu ist und vor kurzem investiert wurde.

- a) Wie alt sind der großteil ihrer Betriebsgebäude (Wirtschaftsgebäude, Nebengebäude)? Neu: 0-5 Jahre, Mittel: 5-10 Jahre, Alt: mehr als 10 Jahre. (Dies kann nach Betriebszweig und Land unterschiedlich sein.)
- b) Was ist das Durchschnittsalter der Energiesysteme in Ihrem Unternehmen/Betrieb (Kessel, Rohre , etc.)?
- c) Welches ist das Durchschnittsalter der Produktionssysteme für den Anbau in Ihrem Unternehmen (Förderbänder, Klimacomputer, etc.)?

### 4. Kapitalintensität

Dieser Faktor ist ein relativer Indikator zur Bewertung der Produktionsintensität. Eine hohe Kapitalintensität bedeutet, dass das investierte Kapital pro Tier, pro m<sup>2</sup> oder ha hoch ist, z.B. durch einen hohen Grad der Automatisierung, Recyclin, Umweltschutz oder Tierfreundlichkeit. Solche Aufwendungen verlangen hohe Investitionen und schaffen ein relativ hohes Betriebsrisiko.

- a) Ist der Investitionsaufwand in ihrem Betrieb vergleichbar mit ähnlichen Betrieben?

## 5. Investitionspotenzial

Dieser Faktor gibt Hinweise auf finanziellen Spielraum für weitere Investitionen. Ein hoher Wert bedeutet, dass ein hohes Investitionspotenzial vorhanden ist, ein niedriger Wert weist auf ein geringes Investitionspotenzial hin.

- a) Ist die Zahlungsfähigkeit ihres Betriebes vergleichbar mit ähnlichen Betrieben?
- b) Erlaubt ihre finanzielle Lage größere Investitionen?

## 6. Kooperation

Dieser Faktor gibt Hinweise darauf wie intensiv der Betrieb mit anderen Betrieben oder mit anderen Gliedern der Wertschöpfungskette kooperiert um seine Ziele zu erreichen. Beispiele sind die Mitgliedschaft in einer Erzeugerorganisation (horizontale Kooperation) oder einem Arbeitskreis. Dieser Faktor beinhaltet auch die Kooperation in der Wertschöpfungskette (vertikale Kooperation).

- a) Sind Sie Mitglied einer Genossenschaft oder Erzeugerorganisation z.B. für den Verkauf der Produkte?
- b) Entwickelte sich die Zusammenarbeit durch die Mitgliedschaft an Branchenorganisationen?
- c) Haben Sie langfristige Vereinbarungen mit Gliedern in der Vermarktungskette? Zum Beispiel Zurichter, Vermehrung, Pflanzenzüchter, Zwischenhandel, Einzelhandel.

## 7 Arbeitsbedarf

Dieser Faktor bewertet die Arbeit, die pro Flächeneinheit oder pro Tier aufgewendet wird. Es zeigt ob der Betrieb relativ viel oder wenig an Arbeitsaufwand verlangt.

- a) Beschäftigt ihr Unternehmen/Betrieb in der Regel mehr Menschen ( sowohl temporär und permanent ) das ganze Jahr über als ihre Kollegen?
- b) Erfordert ihr Betrieb mehr Arbeitsstunden das ganze Jahr über als andere Betriebe.

## 8 Wissensintensität

Dieser Faktor bezieht sich auf alle Prozesse, die in einer Organisation oder auf einem Betrieb nicht standardmäßig sind. Eine hohe Wissensintensität weist darauf hin, dass es innerhalb der Farm ein hohes Wissensniveau gibt, das ihr die Möglichkeit gibt, auf Marktveränderungen zu reagieren.

- a) Verlangt ihr Betrieb höher gebildete Mitarbeiter als die Betriebe von Kollegen?
- b) Gibt es auf ihrem Betrieb mehr Arbeiten, die weniger Routine für die Mitarbeiter sind, als die Arbeit bei anderen Betrieben.

## 9 Innovationspotenzial

Dieser Faktor bezieht sich auf die Innovationen des Betriebes. Ein hoher Wert bedeutet, dass der Betrieb wegen der Einführung von Innovationen gut funktioniert. Dadurch macht der Betrieb Erfahrungen mit Neuerungen und hat möglicherweise einen Vorteil gegenüber seinen Mitbewerbern.

- a) Konzentriert sich ihr Betrieb auf die Entwicklung neuer Produkte
- b) Hat ihr Betrieb in den letzten drei Jahren aufgrund der Produktentwicklung und Prozessinnovation mehr Umsatz aus neuen Produkten generiert als ihre Berufskollegen.
- c) Hat ihr Betrieb in den vergangenen drei Jahren mehr neue Produktionsverfahren eingeführt als ihre Berufskollegen?
- d) Sind Sie einer der ersten, wenn sich neue Produkte und Technologien entwickeln die sie einsetzt?

## Erläuterungen zu Unternehmen

### **10 Produktivität**

Die Produktivität pro Produktionseinheit (m<sup>2</sup>, Tier, Stunde) ist wichtig. Dies sind Werte um ähnliche Betriebe untereinander vergleichen zu können.

- a) Wie groß ist die konkrete Produktion (in Tonnen, Liter, etc.) Ihres Betriebes im Vergleich zu ähnlichen Betrieben?

### **11 Gewinn**

Dies ist ein wirtschaftlicher Faktor des Betriebes um den Gewinn zu bewerten. Ein hoher Wert bedeutet, dass der Betrieb ein relative hohen Gewinn macht.

- a) Wie hoch ist der Gewinn für ihres Produktes im Vergleich zu anderen Betrieben.?

### **12 Erde/Umwelt**

Dieser Faktor bewertet den Betrieb hinsichtlich des Verbrauchs von Energie, Pflanzenschutzmitteln, Medikamenten, Wasser und Düngemitteln. Ein hoher Werte beim Faktor "Erde" bedeutet das relativ umweltfreundlich produziert wird und der Betrieb nachhaltig bewirtschaftet wird.

- a) Ist der Energieverbrauch pro Jahr pro m<sup>2</sup> in ihrem Betrieb vergleichbar mit ähnlichen Betrieben?
- b) Energie und Klima: Inwieweit wird in ihrem Betrieb aktiv Energie gespart und/oder es wird umweltfreundliche Energie genutzt bzw. wird eigen Energie produziert im Vergleich zu ähnlichen Betrieben.
- c) Hat ihr Betrieb ein Umweltzertifikat? Wen ja, inwieweit sind Sie damit befasst?

### **13 Menschen**

Dieser Faktor bewertet den Betrieb bezüglich seiner Mitarbeiter. Ein hoher Wert bedeutet, dass relative viel Wert auf die Arbeitsbedingungen und die Entwicklung der Mitarbeiter gelegt wird.

- a) Bemühen Sie sich an ihrem Betrieb mehr als in anderen Betrieben um die Zufriedenheit der ständigen und saisonale Mitarbeiter zu steigern?
- b) Arbeiten Sie aktiv daran die Arbeitssicherheit zu erhöhen, für sich selbst und für die Mitarbeiter?
- c) Unser Betrieb hat ein gutes Verhältnis zu unseren Nachbarn, um sicherzustellen, dass unsere Tätigkeit keine Belästigung sondern ein Mehrwert für die Umgebung ist.

### **14 Orientierung nach Außen**

#### **a Produktorientiert**

Der Unternehmer konzentriert sich ausschließlich auf den Ertrag und die Qualität der Produktion,

- a) Treffen Sie persönlich die Entscheidungen bezüglich Ernte und Produktion?
- b) Entscheiden Sie meistens allein über die Richtung ihre Betriebs? Dies haben Sie (bisher) noch nie aufgeschrieben.
- c) Sind Preis und Lieferbedingungen die wichtigsten Kriterien für Sie?
- d) Sind branchenspezifische Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter sehr wichtig?
- e) Beachten Sie jede Rückmeldung bezüglich ihrer Produkte? Ändern Sie sofort die Produktion wenn die Qualität sinkt?

## Erläuterung Unternehmen

### **b Prozessorientiert**

Der Unternehmer ist immer einen Schritt voraus. Er evaluiert auch immer den internen Produktionsprozess und versucht ihn zu verbessern.

- a) Haben Sie eine klare Vorstellung, wie etwas getan werden muss. Wenn andere bestimmte Aufgaben übernehmen, stellen Sie sicher, dass Sie gründlich erklären, was getan werden muss und wie?
- b) Bemühen Sie sich darum, dass Änderungen im operativen Management oder in der Geschäftsstrategie erst erfolgen nachdem Sie sich mit allen Beteiligten (Familie, Mitarbeiter, Berater, etc.) beraten haben?
- c) Müssen die Lieferanten in der Lage sein, die Qualität ihrer Lieferung nachzuweisen?
- d) Kümmer Sie sich um das Engagement und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter? Zum Beispiel: Sprechen Sie regelmäßig mit ihren Mitarbeitern über ihre Aufgaben, haben Sie eine Personalpolitik und einen Bildungsplan und Machen Sie Leistungsbewertungen?
- e) Arbeiten Sie mit einem Qualitätssicherungssystem und schaue auf die technische und wirtschaftliche Entwicklung ihres Unternehmens/Betriebes?

### **c Systemorientiert**

Der Unternehmer beurteilt auch den Zusammenhang zwischen den verschiedenen internen Geschäftsprozessen. Er versucht, die Prozesse insgesamt zu optimieren. Er delegiert auch mehr Verantwortlichkeiten an die Mitarbeiter.

- a) Basiert ihre Vision für den Betrieb auf Wissen über den Markt, die sozialen Entwicklungen, die Analyse ihrer Mitbewerber und der verfügbaren neuen Technologie?
- b) Haben Sie ihre Strategie und ihre Ziele aufgeschrieben und in ihre operativen Prozesse übertragen? Haben Sie das gemeinsam mit ihrer Familie, den verantwortlichen Mitarbeitern und Beratern gemacht?
- c) Machen Sie eine regelmäßige Evaluierung, Planung und Kontrolle im Einklang mit den Geschäftsjahr?
- d) Leitet eine Strategie ihren Betrieb, auch im Umgang mit Menschen mit denen Sie zusammen arbeiten (ständige und saisonale Mitarbeiter, Berater)?
- e) Haben Sie ihren operativen Betriebsprozess schriftlich verfasst und ist er zertifiziert?

### **d Auf die Lieferkette orientiert**

Der Unternehmer beurteilt die Beziehungen zu den verschiedenen Partner und versucht, die Effizienz der Zusammenarbeit mit ihnen zu verbessern (extern). Der Unternehmer macht bestimmte Personen in seiner Organisation für die Kontakte mit den Geschäftspartnern verantwortlich. So initiieren diese Mitarbeiter auch Verbesserungen.

- a) Beraten Sie sich regelmäßig mit ihren Kunden und Lieferanten und passe Sie ihre operative Tätigkeit zur Optimierung ihrer Leistung an?
- b) Stimmt ihre Vision mit der ihrer Partner in der Lieferkette überein?
- c) Werden ihre Lieferanten und Kunden für eine langfristige Zusammenarbeit ausgewählt?
- d) Arbeite ihre Mitarbeiter selbständig mit Partnern in der Lieferkette zusammen und sind sie Teil der Antriebskraft für Verbesserungen?
- e) Wird die Sammlung von Daten und Informationen in Bezug zu ihrer Branche mit ihren Kunden und Lieferanten geteilt, um einen effizienten Austausch von Informationen und Daten innerhalb des Sektors zu bewirken?

## Erklärung Unternehmen

### **e      Gesellschaftsorientiert**

Dies ist die höchste Form der Orientierung nach Außen (aufsteigen von a bis e). Der Betrieb wird aus der Perspektiv der Gesellschaft betrachtet. Der Unternehmer ist stark in Aktivitäten außerhalb seines Hofes involviert und überläßt die täglichen Geschäftsaktivitäten sich selbst steuernden Teams.

- a) Hat ihr Betrieb eine flexible Organisationsstruktur um Veränderungen und Innovationen schnell umsetzen zu können? Ist Unternehmensführung das Fundament aller Aspekte des Betriebes?
- b) Ist ihr Betrieb langfristig orientiert und gibt es einige zukünftige Szenarien, die mögliche technische und soziale Entwicklungen vorsehen?
- c) Sind Innovationen und neue Technologien die Antriebskraft für die Zukunft ihres Betriebes?
- d) Ist es wichtig für Sie und/oder andere in ihrem Betrieb, dass auch das gesellschaftliches Umfeld unterstützt wird?
- e) Kennen und messen Sie die Wirkung ihres Wirtschaftens auf die Gesellschaft?

## 3 Umwelt

Im Rahmen des Strategischen Management Tools beantworten Sie wieder offene Fragen über das Umfeld in dem der Betrieb wirtschaftet. Diese Fragen orientieren sich an der Zukunft: Was erwarten Sie in der (näheren) Zukunft? Die Umwelt beinhaltet sehr viele verschiedene Aspekte. Natürlich ist der Markt sehr wichtig; zum Beispiel, was wird der Trend der Preise Ihrer Produkte sein? Zudem, wie werden sich die Preise für die benötigten Produktionsfaktoren des Betriebes entwickeln? Die lokalen Umweltbedingungen sind ebenfalls wichtig: z.B. ist es möglich den Betrieb zu vergrößern? Wie sind ihre Beziehungen mit den Nachbarn? Welche Hauptentwicklungen der Gesellschaft könnten in Zukunft ihren Betrieb beeinflussen? Welche technologischen Möglichkeiten sind verfügbar?

### 1. Wie beschreiben Sie ihre Umwelt/ihr Umfeld?

- a) Wie ist die Situation in ihrem persönlichem Umfeld (z.B. Familie, Betriebsnachfolge, usw.)?
- b) Wie ist die Situation in der direkten Umgebung ihres Betriebes (z.B. Stadtnähe, Naturschutz, ein Camping, usw.)?
- c) Welche Entwicklungen in der Gesellschaft (im Allgemeinen und in Form von Regeln und Gesetzen) finden Sie für die Zukunft Ihres Unternehmens wichtig?

### 2. Welche Position hat Ihr Unternehmen in Bezug auf den Markt / die Konsumenten und die anderen Partner in der Lieferkett?

- a. Wie ist Ihr Verhältnis zum Markt (z.B. direkt zu den Konsumenten, Händlern, Verarbeitern, usw.)?
- b. Welche Position und Rolle haben Sie in der Lieferkette (vom Lieferanten zum Verbraucher)?
- c. Welche Entwicklungen sehen Sie in der Lieferkette und dem Markt?

*Erläuterung:* Schauen Sie sich die umfangreiche Liste der Fragen im Textfeld an.

### 3. Hatten Sie eine Anzahl von Gesprächen mit Menschen über ihren Betrieb? Welches sind die wichtigsten Punkte dieser Gespräche?

*Erläuterung:* Denken Sie an Gespräche mit Ihrem Partner, Freunde, Sohn / Tochter, Vater / Mutter, Vertreter, Berater, Buchhalter, etc. Es ist wichtig, dass sie vorbereitet und in der Lage sind, konstruktiv eine objektive Sicht auf Entwicklungen zu geben, die Chancen oder Risiken für ihren Betrieb sind.

Die externen Einflussfaktoren auf den Betrieb oder das Umfeld werden im Textfeld nach der ergänzenden Liste der Fragen (mehrere Seiten) erklärt.

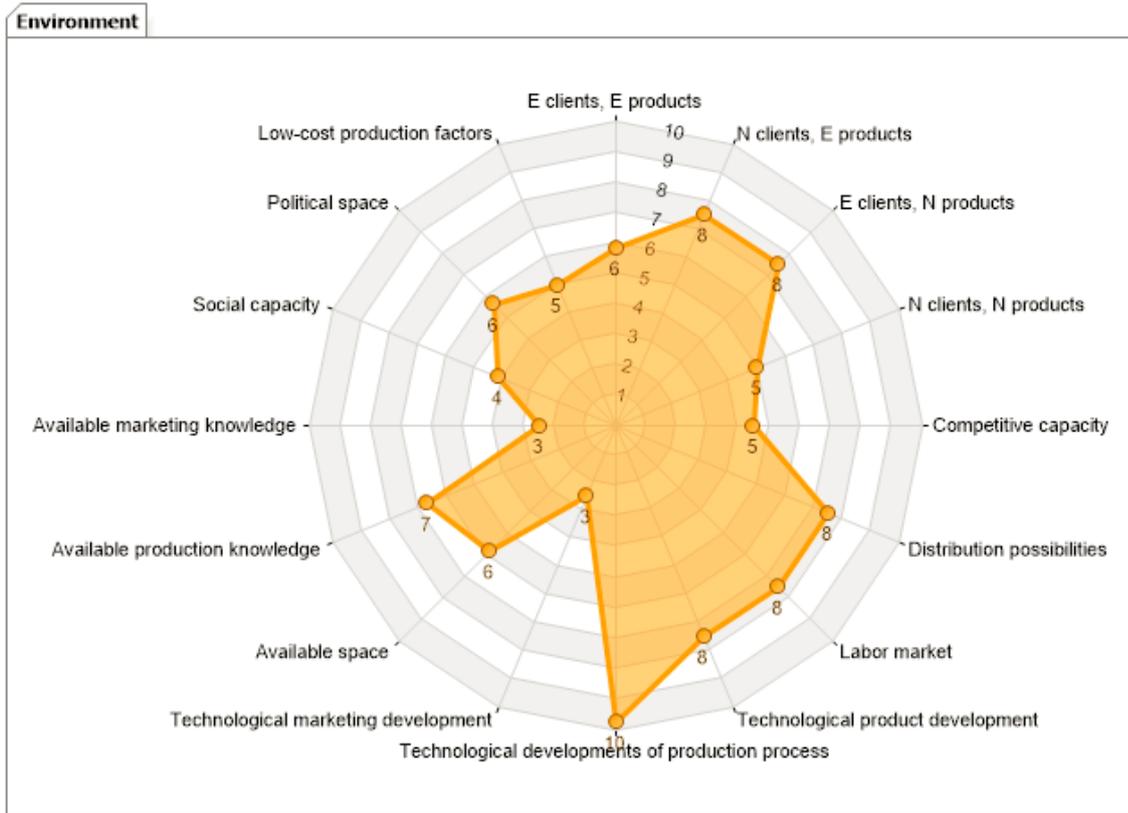


Abbildung 3.1 zeigt eine Grafik, die die Ergebnisse eines Landwirts für die Umwelt zeigt.

### 3b. Erläuterungen zu den Umweltfaktoren

Bemerkung für alle Umweltfaktoren:

Bei der Beschreibung der verschiedenen Faktoren wird oft der Ausdruck "eine hohe Punktzahl" verwendet. Eine hohe Punktzahl auf einen bestimmten Faktor bedeutet, dass es viele Möglichkeiten für Sie als Unternehmer gibt. Eine hohe Punktzahl ergibt sich, wenn Sie auf die Fragen unter diesem spezifischen Faktor "zustimmen" oder "völlig zustimmen".

#### 1. Marktwachstum

Marktwachstum ist ein Indikator für die erwartete wachsende Nachfrage nach Produkten, die der Betrieb erzeugt. Das Marktwachstum kann in einem oder mehreren der folgenden Ansätze erwartet werden:

- a Bestehenden Kunden mit bestehenden Produkten begegnen:
  - Steigt die Nachfrage ihres bestehenden Produktes im bestehenden Markt?
  - Ist der Markt für ihr bestehendes Produkt politisch stabil?
  - Ist ihr Betrieb nicht von einer Änderung des Eurowechselfurses betroffen?
- b Neuen Kunden mit bestehenden Produkten begegnen:
  - Steigt die Nachfrage nach ihren bestehenden Produkten durch neue Kunden?
  - Steigt die Nachfrage nach ihren bestehenden Produkten durch die Ausweitung der Kundenbasis?
- c Bestehenden Kunden mit neuen Produkten begegnen:
  - Fragen Ihre bestehenden Kunden kontinuierlich nach neuen Produkten wegen der schnell wechselnden Verbraucherwünsche?
- d Neuen Kunden mit neuen Produkten begegnen:
  - Gibt es eine gute Chance, neue Kunden zu gewinnen, indem sie neue Produkte anbieten?

Eine hohe Punktzahl zeigt an, dass der spezifische Ansatz ihnen viele Möglichkeiten bietet.

#### 2. Wettbewerbsfähigkeit

Eine Analyse der Konkurrenten kann Ihnen Einblick in die Offensiv- oder Verteidigungskraft Ihrer Konkurrenten geben. Der Charakter und die Intensität des Wettbewerbes hängen von der Anzahl der Konkurrenten, ihrer Marktposition und ihrer Anpassungsfähigkeit ab. Der "Marktansatz" Ihrer Konkurrenten kann Ihre Ergebnisse stark beeinflussen. Eine niedrige Punktzahl bedeutet, dass Sie viel Konkurrenz haben, was ein Risiko ist. Eine hohe Punktzahl bedeutet, dass Sie viele Chancen durch wenig Konkurrenz haben.

- a) Gibt es einen starken Inlandswettbewerb für Ihre Produkte?
- b) Gibt es eine starke ausländische Konkurrenz für Ihre Produkte?
- c) Ist die Gewinnspanne für Ihr Produkt relativ niedrig?
- d) Sind Ihre Konkurrenten in ihren Produktionsprozessen innovativer?
- e) Sind Ihre Konkurrenten innovativer in ihrem Marketing?

#### 3. Vermarktungsmöglichkeiten

Mehrere Partner können einen Betrieb bei der Absatzförderung, dem Verkauf oder der Distribution ihrer Produkte an die Konsumenten unterstützen, z.B. Großhandel und Einzelhandel, die Eigentümer die Produkte ankaufen. Eine hohe Punktzahl (wenn Sie oft "zustimmen" oder "sehr zustimmen") zeigt, dass Sie genug Möglichkeiten für die Verteilung der Produkte sehen und dass Sie Einfluss auf sie haben. Es gibt genügend Marktkanäle und Partner in der Lieferkette, um das Produkt zu verkaufen.

- a) Gibt es interessante Möglichkeiten ihre Produkte durch neue Kanäle zu vermarkten und zu verkaufen?
- b) Sind die aktuelle Absatzwege (Logistik) für Ihre Produkte gut organisiert?
- c) Gibt es viele Unternehmen, die als Partner für den Verkauf Ihrer Produkte in meinem Sektor geeignet sind?
- d) Sind die Verkäufe durch eine Versteigerung oder Ihre Genossenschaft / Erzeugerorganisation die wichtigsten Absatzwege für Sie?
- e) Ergibt die Beteiligung an einer geschlossenen Lieferkette (fixiert mit Partnern) mehr Gewinn für Sie?

## Erläuterungen zu den Umweltfaktoren

### **4. Arbeitsmarkt**

Der Arbeitsmarkt hat im Allgemeinen zwei Dimensionen: Menge (Produktionspersonal) und Qualität (ausreichend geschultes Personal innerhalb der verschiedenen Führungsebenen des Betriebes). Eine hohe Punktzahl zeigt an, dass Sie feststellen, dass der Arbeitsmarkt ihnen viele Möglichkeiten bietet und dass ausreichend Personal verfügbar ist.

- a) Ist ausreichend Personal für die Produktionsarbeiten verfügbar?
- b) Ist ausreichend Personal für Managementtätigkeiten verfügbar?

### **5.—7 Technologische Entwicklung von Produkten (5), Prozessen (6) und des Marketings (7)**

Der Stand der Technik entscheidet was am Betrieb möglich oder nicht möglich ist. Technologie trägt zur Effizienz bei und bietet Möglichkeiten für die Produktion neuer Produkte bzw. die Einführung neuer Produktionsprozesse um die den Kunden zu dienen. Neue Technologie hat Einfluss auch auf den Produktionsprozess z.B. stärkere Unabhängigkeit von der verfügbaren Arbeitskraft. Sie kann auch Effekte auf das Marketing haben z.B. durch Schaffung neuer Kommunikationswege. Oder über die Produkttechnologie, um völlig neue Anwendungen bestehender Produkte zu schaffen. Eine hohe Punktzahl zeigt, dass Sie durch technologische Entwicklung viele Möglichkeiten zur Verbesserung der Produkte und der Produktion und der Marketingprozesse auf Ihrem Bauernhof zu sehen.

5. Erhöhen die neuen technologischen Entwicklungen in der Branche Ihre Fähigkeit, ein Produkt mit guter Qualität zu entwickeln?
6. Erhöhen die neuen technologischen Entwicklungen in der Branche Ihre Fähigkeit, Ihre (operativen) Produktionsprozesse effizienter zu gestalten?
7. Erhöhen die neuen technologischen Entwicklungen in der Branche Ihre Fähigkeit, Ihre Produkte erfolgreich zu vermarkten (z. B. über Internet, neue Vertriebskonzepte usw.)?

### **8. Verfügbare Flächen**

In einigen Regionen sind Flächen knapp, da mehrere Sektoren (Wohnraum, Erholung, Betriebsansiedelung etc.) auch einen Teil der Flächen beanspruchen. Eine hohe Punktezahl zeigt an, dass Sie die Flächenverfügbarkeit hoch genug für eine Erweiterung oder Neuerrichtung ihrer Betriebsgebäude finden.

- a) Hat Ihr aktueller Standort genügend Möglichkeiten für die Expansion (Fläche, Genehmigungen, Umweltgesetze) für ihren Betrieb?
- b) Haben andere Standorte (regional, national usw.) mehr Möglichkeiten zur Ausweitung der Produktion als Ihr aktueller Standort?
- c) Sind die Produktionsfaktoren wie Arbeit, Energie, Wasser usw. an anderen Orten leichter verfügbar?

## Erläuterung der Umweltfaktoren

### **9. Verfügbare Kenntnisse der Produktion**

Wissen ist Macht und bietet Innovationsmöglichkeiten (Anpassung an die Umwelt). Die Landwirtschaft in verschiedenen Regionen und Sektoren unterscheidet sich in Wissensniveau und in der Verfügbarkeit dieses Wissens für Landwirte. Eine hohe Punktzahl bedeutet, dass Sie denken, dass relativ viel Wissen zur Verfügung steht.

- a) Ist die Wissensinfrastruktur für die Entwicklung Ihres Betriebes (Beratung / Kurse und Seminare) in Ihrem Land gut organisiert?
- b) Können Sie das verfügbare Wissen (Universitäten, Forschungsprogramme und Berater) leicht nutzen?
- c) Gibt es genügend Möglichkeiten für Weiterbildung oder Berufsausbildung?

### **10. Verfügbare Wissen über Marketing**

Informationen zur Verbesserung des Produktmarketings stehen zur Verfügung.

### **11. Gesellschaftsaspekte**

Bürger und Konsumenten beteiligen sich zunehmend an Diskussionen über Produkte und Produzenten (Landwirte). So haben sie einen zunehmenden Einfluss auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Landwirte in ihrer Bewirtschaftung zu beachten haben. Eine niedrige Punktzahl zeigt an, dass die gesellschaftliche Unterstützung begrenzt ist; Gesellschaft und Bürger haben einen begrenzenden Einfluss auf Ihre Art der Landwirtschaft. Eine hohe Punktzahl bedeutet, dass Sie in ihrer Bewirtschaftung nicht sehr eingeschränkt sind.

- a) Erleben Sie sozialen Druck (von Verbrauchern und Nachbarn), um ihren Betrieb umweltfreundlicher zu bewirtschaften?
- b) Beachten Sie die soziale Verantwortung ihres Betriebes in Ihrem operativen Management? (Beispiele produzieren mit einem Zertifikat, Unterstützung von Wohltätigkeitszielen und gemeinschaftlichen Aktivitäten und Prämien für Personal mit hoher Leistung).
- c) Ist die Kommunikation mit Ihren Nachbarn und der Gemeinde über Ihre Bewirtschaftungsweise in zunehmendem Maße notwendig, um Ihre "Lizenz zur Bewirtschaftung" zu erhalten?

### **12. Politische Aspekte**

Einerseits setzen die Politiker Gesetze und Regeln ein, die den Betrieb einschränken können. Auf der anderen Seite kann die Politik die Unternehmensführung durch ihre Politik und finanzielle Anreize (z.B. Subventionen) stimulieren. Eine niedrige Punktzahl zeigt an, dass Sie Gesetze und Regeln haben, die Sie einschränken oder bedrohen. Eine hohe Punktzahl bedeutet, dass es für die Bewirtschaftung mehr Spielraum gibt.

- a) Wird ihr Betriebsmanagement durch Regeln und Gesetze behindert?
- b) Sehen Sie Chancen, weil Ihre Produktionskosten niedriger sind als die der kollegialen Unternehmer?
- c) Erwägen Sie, ihren Betrieb in ein fremdes Land zu verlegen, weil es weniger Regeln und Gesetze in anderen Ländern gibt und sie mehr Freiheit für die Unternehmensführung hätten?
- d) Ist das unternehmerische Klima in Ihrem Land gut (Besteuerung, Verwaltungsaspekte, Verfahren zur Gründung von Betrieben usw.)?

### **13. Niedrige Kosten der Produktionsfaktoren**

Produktionsfaktoren sind Land, Arbeit und Kapital einschließlich Maschinen, Anlagen und Gebäude. Eine niedrige Punktzahl zeigt an, dass die Produktionsfaktoren relativ teuer sind und Ihre Möglichkeiten einschränken, sie zu nutzen. Eine hohe Punktzahl zeigt an, dass man sie für einen relativ niedrigen Preis nutzen kann.

- a) Erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren einen erheblichen Preisanstieg für mindestens zwei Ihrer wichtigen Produktionsfaktoren (Land, Kapital, Wissen, Rohstoffe usw.)?
- b) Sind die Preise für Ihre wichtigen Produktionsfaktoren niedriger als die Ihrer Kollegen?

## 4 Unternehmer

Dieses Kapitel ist Ihnen als Unternehmer bzw. Landwirt gewidmet. Unternehmensführung erfolgt per Definition durch Menschen. Der Unternehmer bestimmt, wie sich der Betrieb entwickelt und welche Beziehung zum Umfeld besteht. Das erfordert den persönlichen Einblick, um zu wissen, wer bin ich und was will ich. Mit diesem Schwerpunkt können Sie Ihre eigene Zukunft gestalten.

Für verschiedene Strategien sind unterschiedliche Fähigkeiten erforderlich. Wenn Sie Ihre eigenen Produkte auf Ihrem Bauernhof verkaufen möchten, müssen Sie die Fähigkeiten haben, mit Kunden zu kommunizieren. Wenn Sie einen großen Betrieb entwickeln wollen, müssen Sie ein guter Organisator und Manager sein. Vor allem bei Familienbetrieben haben der Bauer und seine Familie eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung der Strategie – die Familienmitglieder machen die Arbeit! Das bedeutet normalerweise, dass man mit den vorhandenen Fähigkeiten auskommen muss. Es ist nicht so einfach, zusätzliche Personen mit bestimmten Fähigkeiten zu beauftragen.

In diesem Kapitel stellen Sie sich und Ihren Betrieb vor. Die Festlegung einer Geschäftsstrategie ist ein kontinuierlicher Prozess. Dieses Dokument ist also niemals vollendet, sondern ein Bericht über den bisherigen Prozess.

### **1. Beschreiben Sie sich in einer Nusschale (eine kurze Beschreibung von sich selbst, Ihrer Familie, Ihrer persönlichen Eigenschaften):**

*Erläuterung:* Schließen Sie die Dinge ein, die Sie am besten als Person kennzeichnen.

### **2. Was würden Sie tun, wenn Sie nicht Landwirt wären?**

*Erläuterung:* Diese Frage soll Ihnen bewusst machen, dass es auch andere Möglichkeiten für Sie gibt, als Landwirt zu sein. Indirekt kann dies auch Ihre Leidenschaften und spezifische Qualitäten offen legen.

### **3. Was ist der inspirierendste und motivierendste Aspekt Ihrer Arbeit oder der beste Teil Ihres Berufs?**

*Erläuterung:* Diese Frage soll Ihren Antrieb klar machen, denn hier liegt Ihre Kraft als (zukünftiger) Unternehmer. Die Strategie, die Sie gewählt haben, muss mit Ihrem Antrieb übereinstimmen. So perfekt eine Strategie scheinen mag, beachten Sie nicht, wenn Sie dir keine Energie gibt.

### **4. Welche persönlichen Eigenschaften haben Sie als Unternehmer? Which personal characteristics do you use as an entrepreneur?**

*Explanation:* Im Gegensatz zu Frage 2 handelt es sich bei dieser Frage nur um Ihre Eigenschaften als Unternehmer.

## 5. Welche Aktivitäten, Hobbys usw. haben Sie neben ihrer Arbeit?

*Erläuterung:* Seien Sie sich bewusst, dass Aktivitäten außerhalb Ihrer Arbeit auch Sie als Unternehmer beeinflussen. Sie können verschiedene und / oder neue Erkenntnisse erwerben, die Ihnen helfen, ihre betrieblichen Pläne zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen.

## 6. Was sind ihre persönlichen Stärken?

## 7. In welchen Bereichen sind Sie nicht so stark?

*Erläuterung:* Die Kenntnis ihrer starken und schwachen Punkte ist notwendig für die Auswahl einer Strategie, die für Sie als Person passt. Stellen Sie sich vor, Sie entscheiden sich, einen Hofladen zu betreiben, dann ist es hilfreich, wenn Sie gerne mit Menschen interagieren. Wenn das nicht der Fall ist und Sie trotzdem einen Hofladen eröffnen wollen, ist es notwendig, jemanden einzustellen, der diesen Teil der Arbeit für Sie macht.

## 8. Was ist Ihre Meinung über das Gleichgewicht zwischen Arbeitsproduktivität, Freude, Arbeitszeit und Arbeitsumfeld?

*Erläuterung:* Sind Sie zum Beispiel mit der Anzahl der Arbeitsstunden pro Tag oder Woche und der Freizeit, die Sie haben, zufrieden?

## 9. In welchen Netzwerken nehmen Sie teil bzw. bekommen Sie Informationen und Wissen?

*Erläuterung:* Bei der Erwähnung von "Netzwerken" denken Sie an Absolventenverbände, Studiennetzwerke, soziale Kreise usw. Diese Netzwerke können eine enorme Hilfe bei der Entwicklung neuer Ideen und der Suche nach Lösungen für aktuelle Herausforderungen sein. Aber ein Netzwerk kann auch in der geschäftlicher Natur sein und eine Form der Zusammenarbeit beinhalten.

## 10. Mit welchen Kollegen, Nachbarn und Gemeinschaften in Ihrer direkten Umgebung und außerhalb Ihres eigenen Sektors sind Sie besonders verbunden? Wer sind die wichtigsten und machen sie eine Rangreihung:

## 11. Mit welchen Menschen und Gruppen haben Sie ein gutes oder sehr gutes Verhältnis?

## 12. Mit welchen Menschen und Gruppen haben Sie ein schlechtes oder sehr schlechtes Verhältnis?

*Erläuterung:* Manche Menschen, Organisationen, Unternehmen etc. können einen enormen Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeiten ihres Betriebes haben. Zum Beispiel stellen Sie sich einen nicht-landwirtschaftlichen Nachbarn vor, der nicht oder mit Vorgaben mit der Erweiterung ihrer Wirtschaftsgebäude einverstanden ist. Ein Teil Ihrer Strategie kann sein, einen positiven, offenen Kontakt mit solchen Personen zu entwickeln. Aber um dies zu

tun, müssen Sie zuerst bestimmen, wer für ihren Betrieb wichtig ist. Sie können einen Netzwerk-Test machen, um dies heraus zu finden.

**13. In welchen Bereichen (Aspekte des Unternehmertums) wird in Zukunft mehr von den Unternehmern erwartet?**

**In which domains (aspects of entrepreneurship) will be expected more of entrepreneurs in the future?**

*Erläuterung:* Das betrifft Wissen, Eigenschaften und Fähigkeiten. Es kann schwierig sein, diese Frage am Anfang dieses Berichts zufriedenstellend zu beantworten. Wenn nötig, füllen ergänzen Sie diese Frage in einem späteren Stadium des Seminars.

**14. Wenn Sie ihre Antworten in der vorherigen Frage betrachten, in welchen Bereichen möchten Sie sich weiter entwickeln?**

Siehe Sie sich das Beispiel und das Textfeld unten an, um Ihre Kompetenz zu bewerten (mehrere Seiten).

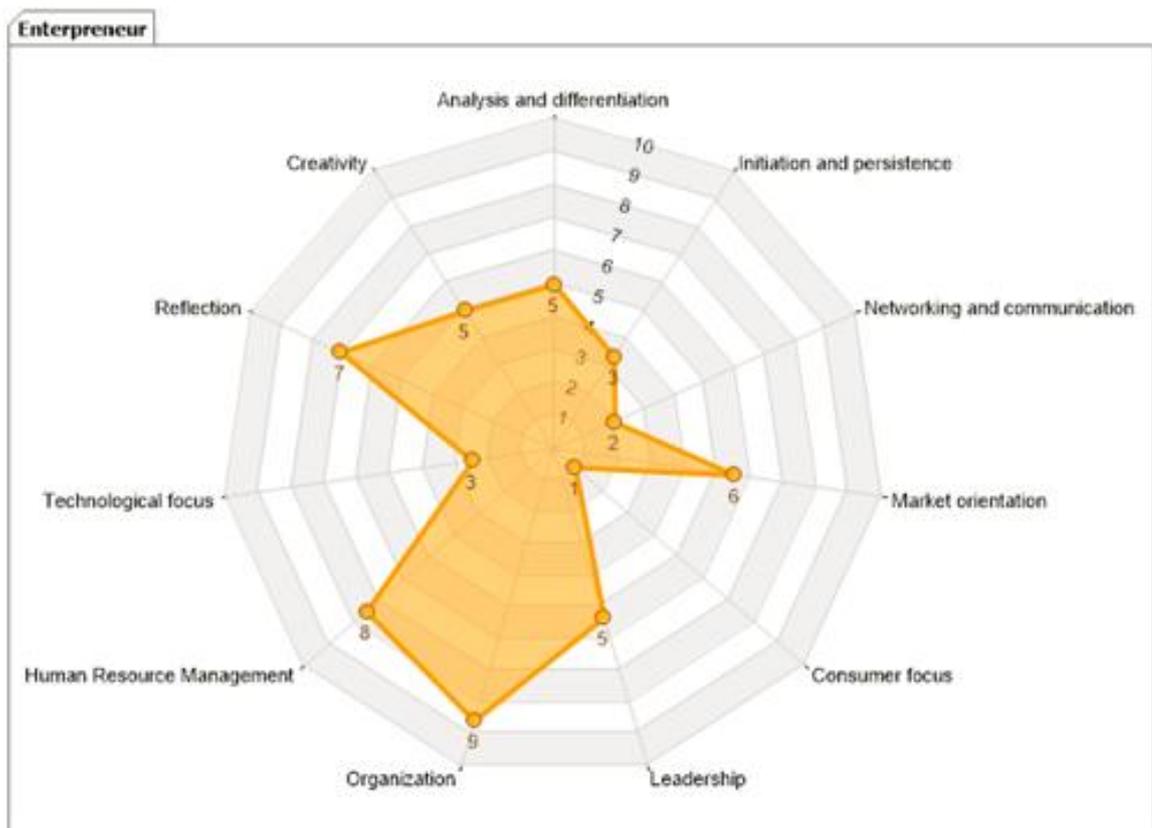


Abbildung 3.1 zeigt eine Grafik, die die Ergebnisse eines Landwirts für die Kompetenzen darstellt.

## 4b. Erläuterung der Kompetenzen

Kompetenzen beinhalten Ihre Fähigkeiten und Eigenschaften, wie sehen Sie das persönlich? Wenn einige Begriffe nicht klar sind, fragen Sie Ihren Moderator. Wie würden Sie sich bei den Folgenden Fähigkeiten auf einer Skala von stark bis schwach bewerten?

Eine konkrete Methode ist, jeden Abschnitt auf einer Skala von 0-10 Punkten zu bewerten. Versuchen Sie zunächst, jeden Abschnitt als stark / schwach zu kategorisieren. Wenn ein Abschnitt schwach ist, kann man nicht mehr als 5 Punkte erzielen. Haben Sie keine Angst, extrem hoch und niedrig zu punkten, da das Ziel ist, Klarheit zu schaffen. Die einzelnen Zahlen bedeuten kein absolutes Werturteil. Vervollständigen Sie die Bewertung im Strategischen Management Report.

### 1. Analytische Fähigkeiten

Durch die Einführung von Internet, E-Mail, Automatisierung, Mobiltelefon etc. hat sich die Menge an Informationen für den Unternehmer sowohl von außen als auch innerhalb des Betriebes enorm vergrößert. Unternehmensführung bedeutet, dass es wichtig ist, Hauptthemen aus diesem Informationsfluss zu erkennen, Meinungen von Tatsachen zu unterscheiden und mögliche Probleme und Chancen zu erkennen. Als nächstes analysieren Sie alternative Lösungen und Wege auf den Mehrwert für ihren Betrieb. So verbinden Sie ihre eigenen Stärken und Schwächen in einer selbstbewussten Weise zu neuen Ideen und Möglichkeiten.

- a) Konzentrieren Sie sich auf wesentliche eines Problems und können Sie den Kern eines Problems in ihrem Betrieb erkennen?
- b) Können Sie Meinungen von Tatsachen unterscheiden?
- c) Kennen Sie ihre Stärken und Schwächen?
- d) Können Sie ihre betrieblichen Ziele formulieren?
- e) Können Sie leicht Verbindungen zwischen verschiedenen Perspektiven und Ansätzen herstellen?
- f) Haben Sie ein klares Bild davon, wo Ihr Betrieb in fünf Jahren sein wird?

### 2. Einleiten und fortführen

Der zentrale Punkt der Unternehmensführung ist es neue Möglichkeiten zu entdecken. Hauptquellen für neue Möglichkeiten sind technologische Veränderungen, Veränderungen in Politik und Gesetzen sowie sozialer und demografischer Wandel. Dabei kann es sich um die Vergrößerung des Betriebes, neue Absatzwege, Projekte zur Verringerung des Energieverbrauchs, die Entwicklung neuer Märkte, usw. handeln. Um diese Chancen zu entdecken, ist es für Sie als Unternehmer wichtig, zu beobachten, was in ihrem Umfeld vor sich geht, für neue Entwicklungen offen zu sein und aktiv nach neuen Informationen zu suchen.

- a) Suchen Sie immer nach neuen Informationen?
- b) Suchen Sie immer nach neuen Möglichkeiten?
- c) Sind Sie oft der erste der neue Dinge ausprobiert?
- d) Sind Sie häufiger bereit für eine neue Herausforderung als andere Landwirte in ihrem Betriebszweig?
- e) Sind Sie nicht leicht von den Zielen abzubringen, die Sie sich selbst gesetzt haben?
- f) Verhandeln Sie oft mit Lieferanten und Käufern über die Preise?

### 3. Netzwerke und Kommunikation

Heutzutage ist der Landwirtschaftliche Betrieb dem freien Markt ausgesetzt, daher sind Netzwerke von ausschlaggebender Bedeutung, um Chancen zu entdecken. Dieser Faktor befasst sich mit Ihrer Kompetenz, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, vor allem außerhalb des Betriebes (Kunden, Kollegen, Geschäftspartner).

- a) Haben Sie viele Netzwerke außerhalb des landwirtschaftlichen Sektors?
- b) Können Sie bei der Präsentation Ihre Ideen für Ihr Publikum (Kollegen, Partner) deutlich ausdrücken?
- c) Versuchen Sie das öffentliche Feedback in ihrem Betriebsmanagement zu berücksichtigen?
- d) Sind Kooperationen mit anderen Betriebsführern ihres Sektors für Sie wichtig?
- e) Sind Sie offen für Kritik von anderen (Kollegen, Mitarbeiter usw.)?

## Erläuterungen zu Kompetenzen

### **4. Marktorientiert**

Marktorientiert bedeutet, dass Sie sich vorstellen können, welche Bedürfnisse (potenzielle) Kunden haben könnten und daraus eine Verbindung zu ihrem Betrieb machen. Erfolgreiche Unternehmer reagieren auf die spezifischen Bedürfnisse einer klar definierten Gruppe von Kunden. Sie können auch genau angeben, was ihre Konkurrenten tun. Sie lesen relevante Informationen und kommunizieren mit Kunden, um auf Marktveränderungen rechtzeitig zu reagieren. Nicht erfolgreiche Unternehmer haben wenig Einblick in die Bedürfnisse ihrer Kunden oder sind nicht in der Lage, diese Bedürfnisse auf ihren eigenen Betrieb zu übertragen. Sie sind mehr produktorientiert und nicht auf die Herstellung von Produkten für bestimmte Gruppen von Kunden konzentriert.

- a) Kümmern Sie sich um den Sektor in dem Sie arbeiten?
- b) Verfolgen Sie Entwicklungen in ihrem Sektor?
- c) Wissen Sie wer ihre Mitbewerber sind?
- d) Wissen Sie was für ihre Mitbewerber wichtig ist?
- e) Wissen Sie was ihre Mitbewerber über Sie denken?

### **5. Konsumentenorientiert**

Konsumentenorientiert zu sein bedeutet, dass man das landwirtschaftliche Produkt auf die aktuellen und latenten (potenziellen) Bedürfnissen des Endverbrauchers abstimmt. Im Agrarsektor gibt es oft eine Reihe von Vertriebspartnern zwischen dem Landwirt und dem Endverbraucher. Diese Komplexität hilft nicht, ein gutes Bild von den Wünschen und Bedürfnissen des Endverbrauchers zu bekommen. Allerdings sehen erfolgreiche Unternehmer meist Chancen und haben Einblick in aktuelle oder latente Bedürfnisse der Verbraucher.

- a) Wissen Sie was sich Konsumenten wünschen/erwarten?
- b) Wissen Sie was Konsumenten brauchen und welche Bedürfnisse bisher nicht erfüllt wurden?
- c) Denken Sie immer über die Entwicklung von Produkten nach, die für Konsumenten nützlich wären?

### **6. Führungsqualität (Führungsstil)**

In einem Unternehmen ist die Führung von großer Bedeutung. Der Vorgesetzte entwickelt eine klare Strategie auf der Grundlage von Vision und Überzeugung und kommuniziert diese Strategie an andere, um diese Strategie gemeinsam zu verfolgen. Er kann diese Kompetenz nutzen, um eine Strategie aufzustellen und auf verschiedenen Ebenen innerhalb und außerhalb des Betriebes Unterstützung zu finden. Es gibt verschiedene Führungsstile: Ein Vorgesetzter kann dominant sein, vor allem Befehle an sein Personal ausgeben und ihre Leistung oft überprüfen. Ein Vorgesetzter kann auch kooperativ sein und sein Personal dazu anregen, ihre Ideen, Ansichten und Lösungen mit ihm zu teilen.

- a) Halten Sie andere für eine geborene Führungsperson?
- b) Hören die anderen immer auf ihre Argumente?
- c) Wenn Sie andere unterbrechen, wird das meistens akzeptiert?
- d) Sind Sie eine dominante Persönlichkeit?
- e) Wenn Sie jemand getroffen hat, wird er Sie nicht schnell vergessen?
- f) Sind Sie meistens der Leiter in einer Gruppe?
- g) Können Sie leicht Entscheidungen treffen, auch wenn diese notwendigerweise negative Folgen für andere haben?
- h) Versuchen Sie andere immer von ihrer Sichtweise zu überzeugen?

## 7. Organisationsfähigkeit

Die Organisationsfähigkeit ist für einen Unternehmer von großer Bedeutung. Wenn diese Kompetenz gut entwickelt ist, dann ist ein Unternehmer in der Lage, Entwicklungen auf seinem Bauernhof zu initiieren und den Betrieb gut zu führen. Darüber hinaus ist eine hohe Punktezahl bei diesem Faktor ein Hinweis auf ein Verhalten, das voller Initiative ist.

- a) Sind Sie gut in der Planung von operative Prozessen auf ihrem Betrieb?
- b) Stellen Sie sicher, dass Sie Zugriff auf die richtigen Leute und Mittel (Infrastruktur) haben, damit ihr Betrieb optimal läuft?
- c) Wissen Sie wo die richtigen Leute (außerhalb ihres Betriebes) zu finden sind damit ihr Betrieb optimal läuft?
- d) Können Sie sicher stellen, dass ihr Betrieb reibungslos läuft?
- e) Sind Sie gut in der Organisation der notwendigen Aufgaben an ihrem Betrieb?
- f) Sind Sie gut in der Organisation von Mitarbeitern und der notwendigen Ressourcen für die Produktion (Infrastruktur)?
- g) Sind Sie gut in der Lösung von Problemen, die am Betrieb auftreten?

## 8. Mitarbeitermanagement

Die Rolle des Unternehmers im Mitarbeitermanagement befasst sich mit Aufgaben im Bereich Human Resource Management im weitesten Sinne. Es umfasst die Rekrutierung und Auswahl sowie die Bezahlung der Mitarbeiter, die Aufmerksamkeit für das Verhältnis des Personals mit ihren Arbeitsplätzen (Motivation, Kooperation, Kommunikation), Bildung und Entwicklung. Dieser Faktor konzentriert sich auf die Aufmerksamkeit des Unternehmers für seine Mitarbeiter als Menschen.

In bäuerlichen Familienbetrieb wird diese Rolle des Unternehmers in der Art und Weise ausgedrückt, wie der Landwirt mit den mitarbeitenden Familienmitgliedern kommuniziert. In diesem Fall liegt der Fokus nicht auf der Mitarbeiterrekrutierung und Auswahl wie in einem größeren Betrieb, sondern eher auf einer guten Zusammenarbeit innerhalb der Familie, dem Teilen von Informationen und Aufgaben und der Beachtung des gegenseitigen Wohlergehens und der Gesundheit.

- a) Machen Sie Leistungsbeurteilungen und / oder Entwicklungsbewertungen mit Ihren Mitarbeitern ein bis zwei Mal im Jahr? Im Falle eines Familienbetriebes beurteilen Sie als Familie die Leistung des Betriebes und der mitarbeitenden Familienmitglieder ein- bis zweimal im Jahr?
- b) Schulen Sie ihre Mitarbeiter und haben Sie Bildungspläne? Im Falle eines Familienbetriebes, geben Sie ihren Familienmitgliedern Zeit um an Kursen teilzunehmen, um ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu verbessern?
- c) Hat die Mitarbeiter die Möglichkeit, während der Arbeitszeit an Kursen / Ausbildungsprogrammen teilzunehmen? Im Falle eines Familienbetriebes, wenn es ein wichtiges Treffen für Landwirte während der Tageszeit gibt, kann ein Familienmitglied dieses Treffen besuchen?
- d) Beachten Sie die Ausbildungswünsche ihrer Mitarbeiter bei der Planung der Arbeiten? Im Falle eines Familienbetriebes, beachten Sie die Kurse Ihrer Familienmitglieder bei der Planung der Arbeit?
- e) Hat Ihr Unternehmen einen internen und externen Kommunikationsplan? Im Falle eines Familienbetriebes, wie erfolgt die Kommunikation innerhalb der Familie, wie kommunizieren Sie mit Kunden und anderen Personen in Ihrem Netzwerk? Was teilen Sie den anderen mit und was sollen die anderen von ihnen wissen?

## Erläuterung Kompetenzen

### **9. Technologie**

Ein Einblick in technologische Entwicklungen ist wichtig, um als Unternehmer erfolgreich zu sein. Sie können auf aktuelle Entwicklungen adäquat reagieren und, wenn möglich, diese umsetzen, wenn Sie alles wissen. Dies wird zum Erfolg Ihrer Farm beitragen. Neue technologische Entwicklungen können von innerhalb und außerhalb Ihrer Branche kommen.

- a) Beherrschen Sie technologische Entwicklungen oder denken Sie sich neue aus?
- b) Nutzen Sie neue Technologien, auch wenn sie sich noch in der Entwicklung befinden?
- c) Nutzen Sie High-Tech-Systeme für Produktion und Verarbeitung in Ihrem Geschäft?
- d) Stellen Sie kontinuierlich sicher, dass alle Geräte richtig funktionieren und gut eingestellt sind?
- e) Investieren Sie kontinuierlich, um Ihr Geschäft modern zu machen und übernehmen Sie die neuesten Innovationen.

### **10. Reflexion**

Erfolgreiche Unternehmer haben die Fähigkeit, ihr eigenes Verhalten als Unternehmer kritisch zu reflektieren. So haben sie die Möglichkeit, von möglichen früheren Fehlern und Erfolgen zu lernen.

- a) Verstehen Sie die Wünsche Ihrer Kunden und fühlen Sie sich darin wohl?
- b) Nehmen Sie Kundenbeschwerden ernst?
- c) Stimuliert dich Kritik, Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten?
- d) Bist du dir selbst gegenüber kritisch? Stimmen Sie zu, dass es ohne Selbstkritik (Selbstevaluation) keine Entwicklung gibt? Haben Sie nach einigen Tagen manchmal Probleme aus einer anderen Perspektive?

### **11. Kreativität**

Kreativität ist die Fähigkeit, mit Ideen zu "spielen" und sich neue Möglichkeiten vorzustellen und sie auszuprobieren. Erfolgreiche Unternehmer öffnen ihre Meinung für das, was in ihrer Umgebung passiert. In diesem Prozess werden sie nicht durch die Begrenzungen der Situation behindert, sondern durch die Möglichkeiten herausgefordert. Sie haben die Fähigkeit, aus anderen Blickwinkeln zu denken und bekannte Pfade zu verlassen. Als Konsequenz können sie Probleme in neue Chancen verwandeln und sind bereit, Risiken einzugehen. Nicht erfolgreiche Unternehmer sind in ihrer Denkweise eingeschränkt und haben mehr Angst zu experimentieren.

- a) Können Sie leicht gemeinsame Aspekte verschiedener Probleme erkennen?
- b) Schaust du oft Dinge aus einem neuen Blickwinkel an?
- c) Halten dich andere für erfinderisch?
- d) Magst du es, neue Dinge zu denken und zu erfinden?
- e) Wenn Sie sehen, dass etwas nicht gut funktioniert, denken Sie gerne darüber nach, wie etwas verbessert werden kann?

## 5 Mission, Vision und Ziele

Dieses Kapitel dreht sich um meine Mission, Vision und Ziele für die kommenden Jahre. Dies sind die Bausteine für die Strategie, wie in der folgenden Abbildung gezeigt



Abbildung 5.1. Beschreibung eines Businessplans

Das Bild beschreibt die Bausteine zur Analyse und Formulierung Ihres Geschäftsplans. Wir handeln von oben nach unten:

1. Zuerst versuchen wir, unsere Mission zu entdecken und zu beschreiben. Warum führen wir dieses Geschäft? Was wollen wir in unserem Berufsleben erreichen?
2. Dann analysieren wir die Zukunft unseres Geschäfts und den Traum, den wir für unser Geschäft haben, zusammen unsere Vision;
3. Die Kernwerte unseres Geschäfts helfen uns, die Ziele zu formulieren, die wir für unser Geschäft und auch für unser Privatleben setzen wollen;
4. Die Bausteine 1 - 3 sind die Zutaten für unsere Suche nach einer gut passenden Strategie (oder einer Reihe von Strategien);
5. Wir übersetzen dann unsere strategischen Entscheidungen in Ziele (auf eine SMART-Weise; die Ziele in Schritt 3 sind allgemeiner; SMART bedeutet spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitnah);

6. Wir formulieren auch kritische Erfolgsfaktoren, d. H. Indikatoren, die uns helfen zu überwachen, ob wir unsere SMART-Ziele erreichen, dass wir Maßnahmen ergreifen müssen; Ein Beispiel ist unser Einkommen. Wenn wir jedes Jahr um 10% wachsen wollen, aber im Laufe der Jahre auf demselben Niveau bleiben, dann hat unsere Strategie nicht so funktioniert, wie es hätte sein sollen. Wir müssen unsere Strategie überdenken und möglicherweise um Rat fragen. Wir entwickeln Zukunftsszenarien und müssen Maßnahmen ergreifen;
7. Bei all diesen Schritten ist es wichtig zu prüfen, ob wir die besten Entscheidungen treffen, nicht nur für die Struktur, die Vermögenswerte (Ressourcen in unserem Geschäft) und die Ergebnisse des Geschäfts, sondern auch für die Kette als Ganzes und für alle involvierten Personen.

Die Schritte 1 - 4 erhalten beim Einfüllen von SMT viel Aufmerksamkeit. Die besten strategischen Entscheidungen zu treffen, ist jedoch nur der Anfang. Praktischer zu planen und auszuführen, ist noch wichtiger und spannender!!

## 1. Was ist deine Mission (Beispiele und unterstützende Fragen)?

Beispiele:

- Meine Aufgabe ist es, die Qualität meiner Farm zu verbessern und sie für die nächste Generation fit zu machen:
- Meine Mission ist es, gesundheitsfördernde Lebensmittel für meine Kunden herzustellen.
- Meine Mission ist es, meine Farm das Wohlergehen und das Einkommen der Gemeinschaft, in der ich lebe.

Unterstützende Fragen:

- Wie möchten Sie auf Ihr Unternehmen zurückblicken, wenn Sie in Rente gehen? Was hättest du zu dieser Zeit gerne erreicht?
- Läuft ein Geschäft nur um Geld zu verdienen oder gibt es mehr für dich in deinem (beruflichen) Leben? Können Sie die Bedeutung Ihres Berufslebens für sich selbst, Ihre Familie und Ihre Gemeinschaft in einem Satz ausdrücken? Z.B. Philips (Elektronik) hat folgende Mission: "Lass uns die Dinge besser machen!"
- Teilen Sie Ihre Gedanken über den Sinn des Lebens mit Ihren Familienmitgliedern oder Nachbarn? Wie machst du das?

## 2. Wie soll Ihr Unternehmen in zehn Jahren aussehen? (Was ist deine Vision oder dein Traum?)

*Erläuterung:* Dieses Zukunftsbild kann auf Ihrem Ehrgeiz und Ihrer Geschäftssituation, aber auch auf Rückschlüssen auf Entwicklungen in Ihrer Umgebung beruhen; zum Beispiel über Marktperspektiven und die daraus resultierende Notwendigkeit, sich auf ein bestimmtes Maß zu konzentrieren.

Beispiele:

- Ich glaube, dass es in der EU einen wachsenden Markt für Olivenöl geben wird. Meine Vision ist, dass olives Wachstum sehr profitabel wird. In diesem Jahr fange ich an, schon mehr Olivenbäume zu pflanzen;
- Mein Traum ist, dass mein Sohn in zehn Jahren die Farm übernehmen wird und dass für zwei Familien genügend Einkommen besteht. In diesem Jahr wird mein Sohn zur Landwirtschaftsschule gehen und ich werde mit ihm besprechen, wie wir die Farm entwickeln werden, um meinen Traum wahr werden zu lassen.

Unterstützende Fragen:

- Wie wird in zehn Jahren der Markt für Ihre Produkte sein?
- Wie möchten Sie in zehn Jahren Ihre Farm sein? Welche Größe, welche Anzahl von Tieren, welche Familienmitglieder etc.?
- Glauben Sie, dass Ihre Farm in zehn Jahren profitabel sein wird? Wenn nicht, was möchten Sie ändern, um es profitabler zu machen?

### **3. Was sind deine Grundwerte? (Beispiele und unterstützende Fragen)**

Beispiele für Grundwerte sind Ehrlichkeit, Treue, Bereitschaft, Offenheit, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Kundenfreundlichkeit, Tierfreundlichkeit und Kooperationsbereitschaft.

Unterstützende Fragen:

- Welche Kernwerte haben Sie?
- Wie beeinflussen diese Werte die Entscheidungen, die Sie in Ihrem Unternehmen treffen?
- Diskutierst du deine Werte mit deinen Familienmitgliedern, Kunden oder Beratern?

### **4. Welche Strategie haben Sie bisher verfolgt (siehe Beschreibung der Strategien in SMT oder im Leitfaden). War diese Strategie erfolgreich?**

*Erläuterung:* Sie hatten natürlich schon immer eine Strategie - zum Beispiel eine schrittweise Geschäftsausweitung - auch wenn der Begriff "Strategie" nicht verwendet wurde! Diese Frage hängt mit Frage 14g zusammen, die Ihre Schritte betrifft. In dieser Frage geht es mehr um die Strategie, die Sie gewählt haben, um bestimmte Ziele zu erreichen.

### **5. Mit welchen Informationsquellen treffen Sie gute Entscheidungen? Sie können an Internet, Zeitschriften, Berater, Lerngruppen usw. denken. Wie beurteilen Sie, ob Ihre Entscheidungen in der Vergangenheit gut gelaufen sind?**

*Erklärung:* Wenn Sie die Personen und Quellen von Informationen untersuchen, die Sie verwenden, stoßen Sie möglicherweise auf einige fehlende Quellen, die möglicherweise einen Mehrwert haben könnten. Vielleicht wäre es hilfreich, jemanden um Rat zu fragen, der in einem ganz anderen Bereich arbeitet und daher Ihrer Branche eine neue Perspektive geben kann.

## 6 Strategien

Der entscheidende Teil des Trainings besteht darin, den Schritt von der Analyse zur **Strategieentwicklung** zu machen. Dies beginnt mit Ihren persönlichen Ambitionen, was ihn antreibt und was seine Träume sind. Sie müssen drei Optionen (sogenannte Zielstrategien) für Ihre zukünftige Strategie entwickeln, die zu Ihrer Analyse passen. Sie werden herausgefordert sein, mehr als eine Strategie zu entwickeln, die dazu anregt, "out of the box" zu denken. Sie verwenden erneut das Werkzeug Strategisches Management, um 11 möglichen Strategien Punkte zuzuweisen. Dies führt zu einem Diagramm der Strategien mit der Punktzahl, die Sie zugewiesen haben (Abbildung 5.1). Dies sind zwar generische Strategien und keine farmspezifischen Strategien, sie können jedoch neue Ideen inspirieren.

Am Ende dieses Kapitels wählen Sie drei Zielstrategien.

Im Folgenden sind einige alternative Strategien aufgeführt, die auf meinem Unternehmen (Kapitel 1), Umwelt (Kapitel 2), Kompetenzen (Kapitel 3) und der formulierten Vision der Zukunft und den Zielen (Kapitel 4) basieren, die bisher beschrieben wurden .

*Erläuterung:* Ein wesentlicher Aspekt dieses Trainings ist, dass die gewählte Strategie die taktischen und operativen Entscheidungen Ihres Unternehmens steuert. Dieser Ausgangspunkt basiert auf den Theorien des amerikanischen Ökonomen Michael Porter. Ihm zufolge basiert jede erfolgreiche Strategie auf der perfekten Kombination von Vermögenswerten und Möglichkeiten. Im Agrarsektor bedeutet dies die Wahl einer Strategie, die am besten zu den "drei E" passt (der Unternehmer - seine Fähigkeiten und Ziele -, die Unternehmen und die Umwelt). Die gewählte Strategie muss wiederum zur Erstellung und Umsetzung konkreter Handlungspläne führen, damit die Ziele bestmöglich erreicht werden können.

## 6.1 Spontan die Strategieuordnung ausfüllen

‘Spontan die Strategien in der Tabelle unten ausfüllen, bedeutet, dass Sie jedem Punkt eine Punktzahl geben sollten. Beurteilen Sie den Grad, zu dem die verschiedenen Strategien zu Ihnen passen. Für jede mögliche Strategie sollten Sie die drei E (Unternehmer, Unternehmen und Umwelt), wie Sie sie in den vorherigen Kapiteln beschrieben haben, überprüfen, um zu entscheiden, ob diese Strategie zu Ihnen passt oder nicht. Schauen Sie sich das Beispiel in der Textbox und den kurzen Fragebogen an, der Ihnen einen breiten Überblick gibt, um Ihre Strategieauswahl zu bestimmen. Nach diesem Fragebogen folgt eine ausführliche Beschreibung der 11 Strategien. In der folgenden Tabelle können Sie mit der Taste **Das Strategic Management Tool selbst** kombiniert die drei folgenden E aus den Noten, die Sie selbst vergeben haben. Diese Ergebnisse sind im Bericht wiedergegeben

Strategie	Mein Wert	Warum diese Strategie zu mir passt oder nicht: Erklärung für jedes U		
		Unternehmer	Unternehmen	Umwelt
1. Operative Exzellenz				
2. Produktführung				
3. Kundennähe				
4. Produzentennetzwerk				
5. Vertikale Kooperation (Netzwerkintegration)				
6. Diversifizierung				
7. Spezialisierung				
8. Umsiedlung				
9. Expansion (Hektar, Organisation)				
10. Verkleinerung				
11. ‘Warten und sehen’ – (keine große Änderung)				

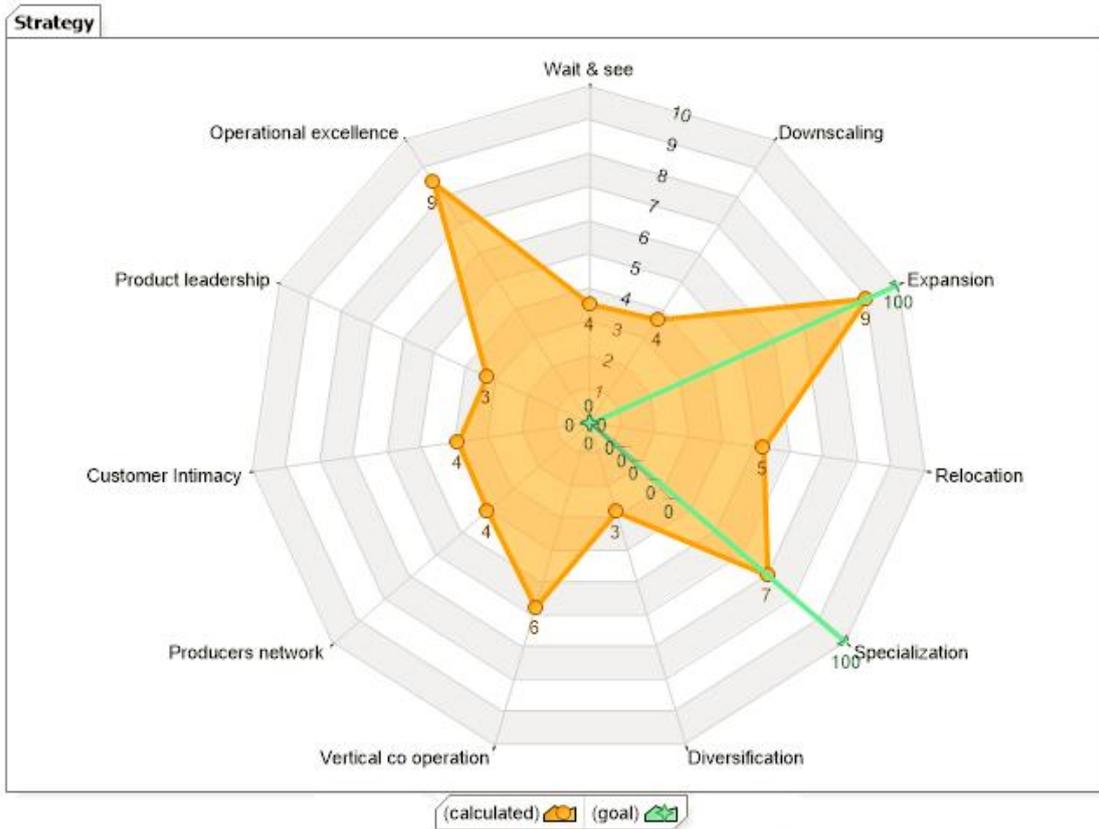


Abbildung 6.1 zeigt die Ergebnisse der Strategien eines Landwirts

## Erklärung der Strategien 1-2

Die ersten drei Strategien sind Marktstrategien, die anderen acht sind Strategien für die landwirtschaftliche Entwicklung. Tatsächlich kann ein Landwirt für jedes seiner Produkte eine spezifische Marktstrategie auswählen, wählt aber in den meisten Fällen eine Marktstrategie für alle Produkte in seinem Betrieb. Außerdem kann er mehrere Farmentwicklungsstrategien auswählen.

### **1 Betriebliche Vorzüglichkeit**

Sie konzentrieren sich darauf, ein Produkt und / oder Servicepaket mit den besten Gesamtkosten anzubieten. Die Gesamtkosten für den Kunden umfassen nicht nur die finanziellen Kosten, sondern auch den Aufwand, den der Kunde benötigt, um das Produkt zu erhalten und zu nutzen. Folglich handelt es sich bei dieser Strategie darum, zuverlässige Produkte und / oder Dienstleistungen gegen wettbewerbsfähige Preise anzubieten, und zwar so wenig wie möglich durch Kauf oder Wartung. Beispiel: Eine Value-for-Money-Strategie eines Unternehmens wie Ikea. In der Landwirtschaft geht es um eine effiziente und / oder großtechnische (Massen-) Produktion von einheitlichen (Massen-) Produkten mit hoher Qualität und hohen Erträgen pro m<sup>2</sup>, ha oder Tier. Diese Strategie wird in den folgenden Merkmalen:

- Rationalisierung und Standardisierung der wichtigsten Produktions-, Logistik- und Lieferprozesse;
- Top-Down-Management und relativ wenig Entscheidungsbefugnis in der Arbeitswelt;
- Der Unternehmer selbst ist nicht an Produktentwicklung oder Marketing beteiligt;
- Eine Kultur, in der Verschwendung unpopulär und effizient ist, wird belohnt.

Beispiele sind: 1) spezialisierte Milchviehbetriebe, die nur Milch produzieren, mit hohen Erträgen pro Kuh und einer großen Anzahl von Kühen pro Betrieb oder Landarbeiter, möglicherweise sogar mit einem automatischen Melksystem (Roboter); 2)

Ackerbaubetriebe, die für eine Kooperative oder Verarbeiter nur in relativ großen Mengen und mit stabilen Qualitätsindikatoren Anbaukulturen anbauen.

### **2 Produktführerschaft**

Sie konzentrieren sich darauf, ein Produkt und / oder Service-Paket von bester Qualität zu produzieren. Das angebotene Produkt und / oder die angebotenen Dienstleistungen sind am besten auf die vorhandenen Bedürfnisse mit Hilfe der neuesten Technologie ausgerichtet. Ein Kunde, der von Ihnen kauft, kann sicher sein, dass er das neueste (Stand der Technik) Produkt erhält. Sie aktualisieren Ihr Produkt oder Ihre Services, selbst wenn mit der vorherigen Innovation noch Geld zu verdienen ist. In der Landwirtschaft befasst sich diese Strategie mit Spezialitäten, z. organische und traditionelle Produkte, hauptsächlich für einen Nischenmarkt und mit spezifischen Absatzkanälen. Diese Strategie wird in den folgenden Merkmalen ausgedrückt:

- Innovation, Produktentwicklung und Marktnutzung sind wichtige Prozesse auf der Farm;
- Die Produktion konzentriert sich auf Nischenmärkte wie Bio-Joghurts oder hochwertige regionale Produkte;
- Der Schwerpunkt des Betriebs liegt nicht in erster Linie auf der Effizienz, sondern auf der Qualität und / oder "Neuheit" des Produkts, die im Allgemeinen einen höheren Preis als Massenprodukte erhalten;
- Zusammenarbeit mit hochqualifiziertem, kreativem Personal innerhalb oder außerhalb der Farm;
- Eine Kultur, die die Fantasie anregt und die Möglichkeit bietet, out-of-the-box

## Erklärung der Strategien 3-4

### **3 Kundennähe**

Sie konzentrieren sich darauf, ein Produkt und / oder Servicepaket zu erstellen, das die beste Gesamtlösung in Bezug auf (a) bestimmte Kunden ist. Das angebotene Produkt und / oder die angebotenen Dienstleistungen sind genau auf die spezifischen Wünsche eines einzelnen Kunden abgestimmt und helfen ihm, diese Wünsche präziser zu definieren. Sie versuchen, Ihre Erträge durch besseres Verständnis und Service Ihrer (bestehenden) Kunden zu erhalten. Sie versuchen, einen wachsenden Teil des Kundenbudgets für die Befriedigung seiner Bedürfnisse zu verwenden.

Beispiel: Ein kundenorientiertes Unternehmen wie IBM (vor allem in den Anfangsjahren, in denen IBM im Wesentlichen alle ICT-Anforderungen seiner Kunden erfüllen konnte, von der Produktentwicklung über den Vertrieb und die Installation von Hard- und Software, Wartung und Management bis hin zur strategischen Beratung über zukünftige IKT-Bedürfnisse des Kunden). Die Funktion als Netzwerkgeschäft ist Teil Ihres Geschäftsmodells. Der Kunde kauft Produkte und Dienstleistungen, die Sie möglicherweise auch aus einem anderen als Ihrem eigenen Geschäft beziehen können. In der Landwirtschaft befasst sich diese Strategie mit speziellen Produkten und Dienstleistungen für Kunden, die die Farm besuchen, z. über den Heimverkauf (Direktvertrieb) verschiedener Produkte (z. B. Hornmilch) und Pflege-Landwirtschaft (Personen mit Behinderung, die eine Behinderung haben, arbeiten in bestimmten Aufgaben auf Ihrem Bauernhof). Ein maßgeschneiderter Ansatz und persönliche Kontakte sind in dieser Strategie unerlässlich. Diese Strategie wird in den folgenden Merkmalen ausgedrückt:

- Die Hauptprozesse konzentrieren sich auf die Bedürfnisse des Kunden (was ist genau das Problem?), Die in verschiedene Produkte oder Dienstleistungen übersetzt werden können;
- • In dieser Betriebsstruktur werden Produkte in einer kurzen Kette verkauft;
- • Das Geschäft konzentriert sich nicht auf Effizienz, große einheitliche Mengen oder sogar (große) Nischenmärkte. Der Fokus liegt auf kleinen Kundengruppen mit spezifischen Bedürfnissen und Zahlungsbereitschaft für einen persönlichen Ansatz;
- • Eine Kultur, in der spezifische anstelle von allgemeinen Lösungen belohnt und Service und Loyalität gegenüber Kunden unterstrichen werden.

### **4 Produzentennetzwerk**

Sie konzentrieren sich auf die Zusammenarbeit mit Kollegen, um eine größere Einheit auf den Märkten für Produktionsmittel und / oder Produkte zu schaffen. Ziel ist es, Skaleneffekte zu erzielen (in der Produktion oder im Marketing), Gesamtlösungen anzubieten (zB eine breite Palette frischer Produkte, eine längere Liefersaison) und / oder den Wissenstransfer innerhalb des Netzwerks (was zu einer größeren Anzahl von Produkten führt) schnelle Einführung einer Innovation).

### 5 Vertikale Kooperation

Sie konzentrieren sich auf die Zusammenarbeit mit Parteien weiter hinten in der Kette, z. Händler und Verarbeiter von landwirtschaftlichen Erzeugnissen bzw. Lieferanten von Futtermitteln, Düngemitteln und anderen Produktionsmitteln). Das Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, eine höhere Ketteneffizienz (Verringerung der Variabilität in Quantität und Qualität), eine Umverteilung der Gewinnmargen (ein größerer Anteil an den Kettengewinnen) und / oder eine stärkere Marktorientierung (Austausch von Kundeninformationen) zu erreichen und Innovationen). In der Landwirtschaft umfasst diese Strategie z.B. mit direkter Lieferung von Gemüse, Kartoffeln oder Früchten an ein Lebensmittelgeschäft oder Einzelhändler oder mit der Heimproduktion von Käse, möglicherweise teilweise kombiniert mit Heimverkäufen, aber sicherlich auch mit anderen Verkaufskanälen.

### 6 Diversifizierung

Sie konzentrieren sich auf das Hinzufügen neuer Aktivitäten zu Ihrem Unternehmen (eine zweite Funktion). Ziel der Diversifizierung ist es, die Abhängigkeit von einer spezifischen Produkt- / Marktkombination (z. B. Kombination von Nahrungsmittelproduktion und Energieerzeugung) zu verringern und / oder die vorhandenen Produktionsmittel (durch den Einsatz von Geschäftsgebäuden für die Nahrungsmittelproduktion) besser zu nutzen. aber auch für die Bildung). Dies kann sich auch auf Ihre eigenen Kenntnisse und Erfahrungen beziehen (neben der Verwaltung Ihrer eigenen Produktionsmittel sind Sie auch Makler / Berater für andere). In der Landwirtschaft umfasst diese Strategie z.B. mit der Aufnahme von mehr Kulturpflanzen in Ihren Kulturplan oder die Einführung einer neuen Aktivität auf Ihrem Bauernhof (Hühner auf einem Ackerbaubetrieb), und auch mit multifunktionalen Aktivitäten (Energieerzeugung, Erholung, Pflege-Landwirtschaft).

N.B. Diversifizierung und Spezialisierung sind gegensätzliche Strategien, auch in den Kompetenzen, die für jede von ihnen erforderlich sind.

### 7 Spezialisierung

Du konzentrierst dich auf das, was du gut kannst. Sie spezialisieren sich auf einen bestimmten Teil oder Aspekt der Produktionskette und streben danach, der Beste zu sein. Bleib bei dem, was du weißt. Beispiel: Sie verwenden kein Verwaltungsbüro für alle Arten von Unternehmen, sondern nur für den Kfz-Handel. In der Landwirtschaft umfasst diese Strategie z.B. mit einem Fokus auf den Kartoffelanbau, einschließlich des Anbaus von anderen Landwirten, um den Kartoffelbereich so weit wie möglich zu vergrößern oder um sich auf eine Art auf einem Bauernhof mit verschiedenen Arten der Haltung zu konzentrieren, z.B. Fortsetzung der Milchwirtschaft und Beendigung der Schweinehaltung.

NB: Diversifizierung und Spezialisierung sind gegensätzliche Orientierungsstrategien.

### 8 Umsiedlung

Sie möchten expandieren, aber es gibt zu wenige Möglichkeiten, dies an Ihrem derzeitigen Standort zu tun (begrenzte Zoneneinteilung, Umweltprobleme oder andere Hindernisse). Sie ziehen in Erwägung, Ihr Unternehmen zu verlagern (in Ihrem Land oder im Ausland), oder Sie ziehen in Betracht, ein neues Geschäft an einem anderen Ort zu eröffnen, während Sie Ihr aktuelles Geschäft beibehalten (eine Strategie mit mehreren Ausprägungen)

Auf der anderen Seite könnten Sie die genannten Einschränkungen als eine Herausforderung sehen, die Sie erfüllen müssen, weil Sie nicht umziehen möchten (aus sozialen Gründen: die Schule Ihrer Kinder, die Arbeit Ihres Partners, die Nähe zur Familie, die Nähe von Lieferanten / Endverbrauchern, usw.). Sie entscheiden sich bewusst dafür zu bleiben und passen Ihren Geschäftsplan und Ihre Strategie den lokalen Möglichkeiten an (zB Umstellung auf multifunktionale Landwirtschaft in der Nähe einer Stadt oder eines Naturschutzgebietes). In diesem Fall wählen Sie nicht die Strategie Umsiedlung.

N.B. Wenn Sie bei der "Umsiedlung" eine hohe Punktzahl erzielen, gibt es viele Gründe, sich nach einem alternativen Standort umzusehen, der Ihnen im Laufe der Zeit besser gefällt als der aktuelle. Auf der

## Erklärung Strategien 9-11

### **9 Expansion (Hektar, Organisation)**

Sie konzentrieren sich darauf, die Größe Ihres Unternehmens zu erweitern. Unter "Größe" verstehen wir die Kombination von anwendbaren Produktionsfaktoren. Die Erweiterung kann sich auf einen der Produktionsfaktoren (Hektar, Mitarbeiter, Umsatz) beziehen. Eine Wachstumsstrategie ergibt sich aus der Notwendigkeit, Skaleneffekte (statt der Zusammenarbeit mit Kollegen) zu erreichen und / oder eine bessere Position in der Kette zu erreichen. In der Landwirtschaft beschäftigt sich diese Strategie hauptsächlich mit einer Zunahme des Farmgebiets, d. H. Der Anzahl der Tiere. Ein Wechsel zu einem Produkt (z. B. einem traditionellen Produkt) mit einem höheren Mehrwert kann jedoch zu höheren Renditen und mehr Wissen führen. Das wird auch "Expansion" genannt.

### **10 Verkleinerung**

Sie konzentrieren sich darauf, die Größe Ihres Unternehmens zu verkleinern. Unter Größe verstehen wir die Kombination der anwendbaren Produktionsfaktoren. Die Herabstufung kann einen beliebigen Produktionsfaktor (Hektar, Mitarbeiter, Umsatz) umfassen. Es wird eine Downscaling-Strategie gewählt, um Skaleneffekte (z. B. wenn die Betriebsgröße im Vergleich zur Managementkapazität des Unternehmers oder Betriebsleiters zu groß ist) und / oder eine fristgerechte Aufteilung des Betriebs (zB durch Abwesenheit eines Nachfolgers) und / oder weil der Unternehmer von der Landwirtschaft in einen anderen Zweig wechselt.

Expansion und Verkleinerung sind gegensätzliche strategische Entscheidungen. Die Bedingungen, für die diese Entscheidung getroffen wird, müssen jedoch nicht entgegengesetzt sein (z. B. entscheide ich mich, meine Farm abzubrechen und ein neues Beratungsunternehmen zu gründen; letztere Entscheidung erfordert möglicherweise vergleichbare Kompetenzen wie die

### **11 Warten & Sehen**

Sie beobachten neue Entwicklungen kritisch und orientieren sich gut, entscheiden aber später. Der Aufschub einer strategischen Entscheidung ist vor allem dann notwendig, wenn bestimmte Entwicklungen sehr vage sind (ökologische (regionale), technologische Marktentwicklungen oder Ungewissheit über die Gesundheit des Unternehmers oder aus der Perspektive der Nachfolge, Unsicherheit, ob eines der Kinder den Betrieb übernehmen möchte Über). In vielen Fällen wird die "Wartezeit" genutzt, um nach der "wait & see" -Periode mit Beratern, Kollegen, potenziellen Partnern etc. in Kontakt zu

## **6.2 Gewinnen Sie Einblick in die für Ihre Aufgabe am besten geeignete Strategie**

### **Kurzer Fragebogen, um Einblick in die Strategie zu bekommen, die am besten zu Ihnen passt:**

1. Verfolgen Sie hauptsächlich effiziente (Betriebliche Vorzüglichkeit) Produktion oder möchten Sie sich auf Nischenprodukte (Produktführerschaft) konzentrieren, möglicherweise mit einem kleinen Ansatz (Verkleinerung, Kundennähe)?
2. Ziehen Sie darüber hinaus eine breite (Diversifikation) oder enge (Spezialisierung) Produktpalette vor?
3. Spielt Ihr Unternehmensstandort eine möglicherweise einschränkende Rolle (Umzug) oder sehen Sie die Notwendigkeit, die Größe an Ihrem aktuellen Standort zu erhöhen (Expansion)?
4. Ist es für Ihr Unternehmen wichtig, sich intensiv mit Modernisierung und / oder Wirtschaftlichkeit zu befassen, zum Beispiel durch besondere Berücksichtigung von Käufen und Verkäufen (Betriebliche Vorzüglichkeit)?
5. Interessieren Sie sich auch für eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kollegen (Produzentennetzwerk) oder anderen Beteiligten in der Kette (vertikale Zusammenarbeit)?
6. Haben Sie bereits eine klare Entscheidung über die Strategie getroffen, der Sie folgen wollen, oder suchen Sie noch aktiv nach der für Sie am besten geeigneten (Warten und Sehen)?

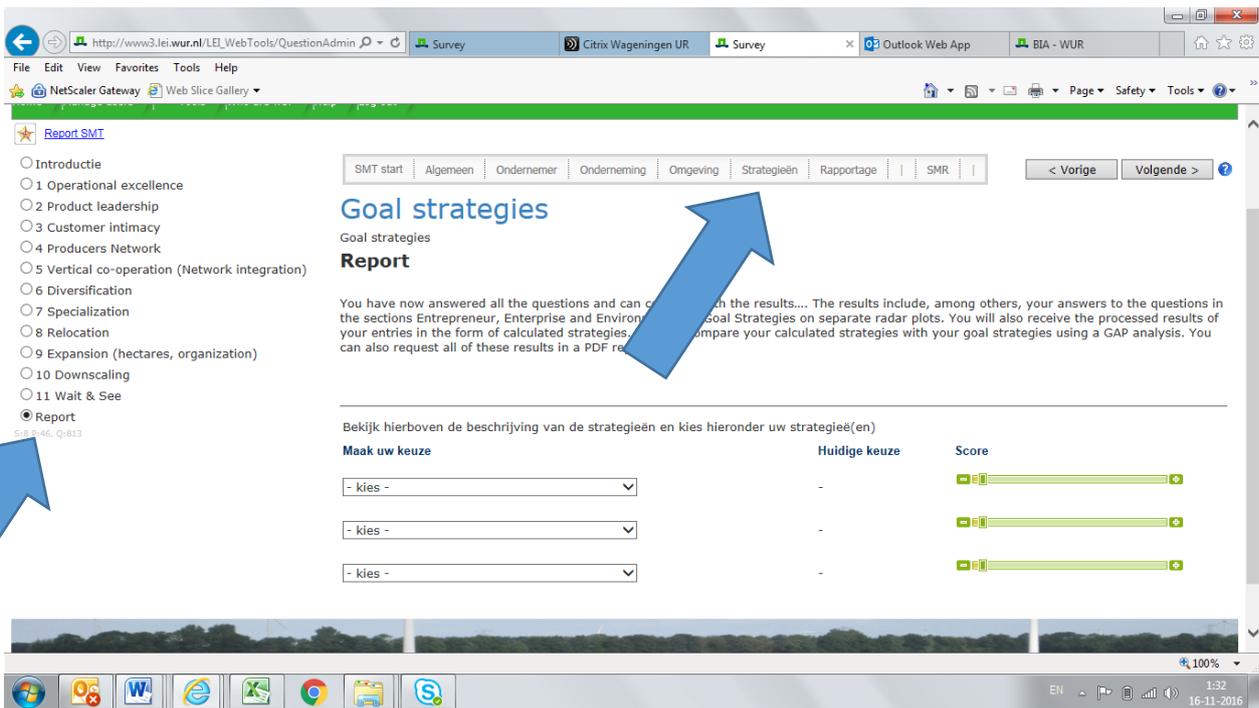
### 6.3 Zielstrategien

In dem Tool, gehen Sie zu "Strategie", klicken Sie auf "Score".

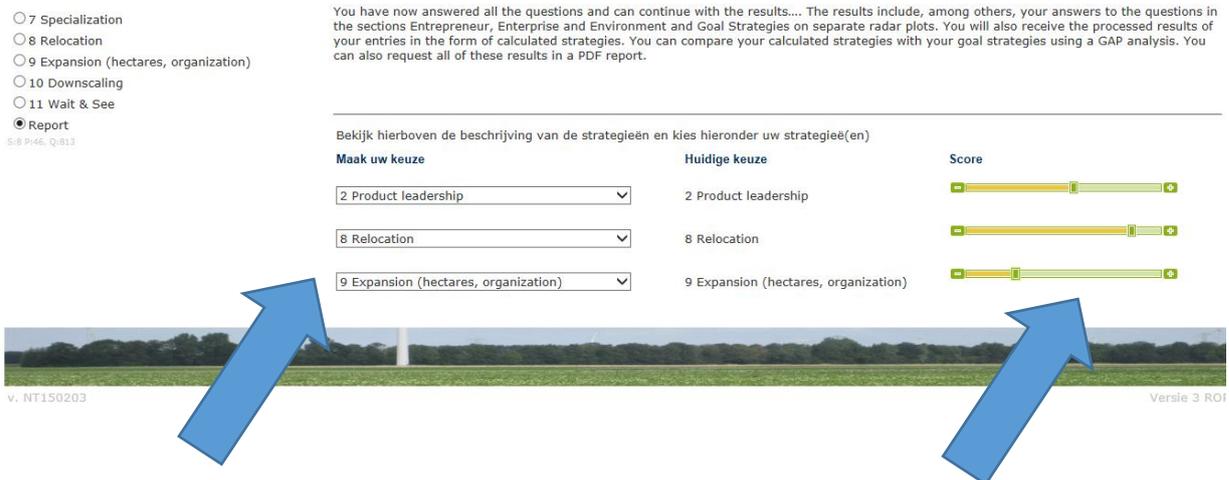
#### Welche drei Strategien haben Sie gewählt?

Bitte geben Sie im Tool an, welche Strategien Sie gewählt haben.

Nach dem Ausfüllen des Kapitels Strategie gelangen Sie zur Frage Zielstrategien. Eine andere Möglichkeit ist, im Menü Bulk-Kapitel Strategie und auf der linken Seite den Balken "Report" zu wählen..



Wählen Sie die drei Strategien, die Sie gerne weiter erkunden möchten. Und mit der Score-Funktion in einer Skala von 1-10 (1 ist weniger wichtig, 10 ist wichtiger), wie wichtig ist diese Strategie für Sie. Die Punktzahl kann je Zielstrategie unterschiedlich sein.



Wenn Sie auf "Weiter" klicken, wird die Bedeutung der ausgewählten Zielstrategien erneut erläutert.

### 6.4 Anleitung zur GAP-Analyse

Das Tool berechnet auch die Punktzahlen für diese 11 Strategien basierend auf den Punktzahlen, die Sie zuvor im Training für die drei U's (Unternehmer, Unternehmen und Umwelt) angegeben haben. Die GAP-Analyse hilft Ihnen, Ihre Goal-Strategien zu analysieren und eine solide Strategieentscheidung zu treffen. Dies geschieht durch den Vergleich Ihrer eigenen Strategiewerte und der Ergebnisse Ihrer berechneten Strategie. Wenn es (große) Unterschiede zwischen Ihren Punktzahlen und den berechneten Punktzahlen gibt, ist es wichtig, einen Schritt zurückzugehen und zu sehen, was der Hauptgrund dafür sein könnte. Dieser Schritt wird mit einer definitiven Wahl einer zukünftigen Strategie abgeschlossen.

Ihre Strategieauswahl kann die am besten geeignete Strategie sein, wie vom Tool angezeigt. Es kann jedoch auch Ihre eigene Zielstrategie sein, aber in diesem Fall sollte darauf geachtet werden, wie die "Lücke" überbrückt wird. Wenn nicht, ist die gewählte Strategie nicht durchführbar und wird zu Enttäuschungen führen.

Die GAP-Analyse erfolgt in drei Schritten, in der folgenden Abbildung von links oben nach rechts unten.

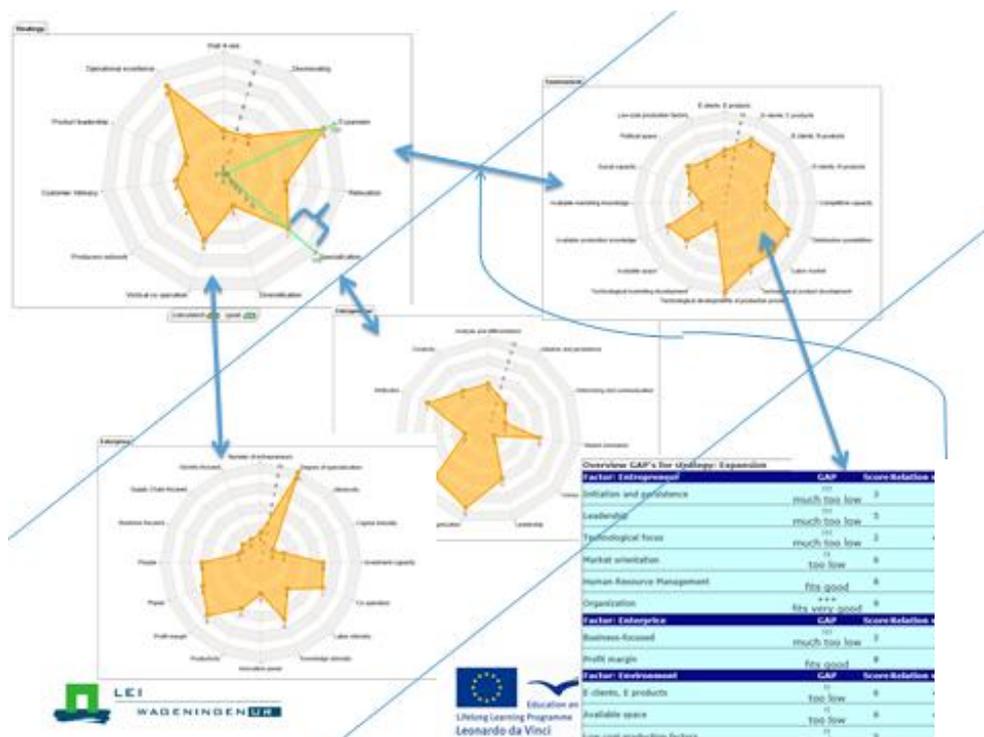


Abbildung 6.2 GAP-analysis overview

**Schritt 1**

Überprüfen Sie das Ergebnis der berechneten und Zielstrategien (linke obere Seite). Ist das das Bild, das der Unternehmer erwarten würde? Und wenn es einen Unterschied zwischen den Punkten gibt die berechneten und Zielstrategien, die sogenannte Lücke, können Sie erklären, warum es einen Unterschied gibt? Sowohl für die negative Differenz (Abbildung 6.1) als auch für die positiven Differenzen. In diesem Fall können Sie an Alternativen denken, so dass die favorisierte Zielstrategie immer noch verfolgt

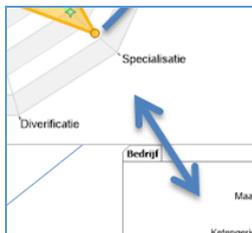
Abbildung 6.1 zeigt, dass sich der Unternehmer bei einer "10" für die Strategie "Operational Excellence" qualifiziert, aber das Tool zeigt die Eignung dieser Strategie für eine "5" an.



Abbildung 6.2 Differenz zwischen eigener und kalkulierter Strategie

**Schritt 2**

Der zweite Schritt besteht darin, Ihre zugrunde liegenden Radar-Plots zu überprüfen: das Unternehmen, die Umwelt und den Unternehmer. Kann eine mögliche Lücke durch einen niedrigen Score in den drei Parzellen erklärt werden? Erkennst du dieses Muster?



**Schritt 3**

Die GAP-Analyse zeigt die Faktoren auf, an denen Sie arbeiten müssen, um Ihrer Zielstrategie zu folgen. Erkennen Sie die Ergebnisse dieser Analyse? Die Spalte "GAP" zeigt an, ob eine Lücke vorhanden ist. Eine negative Lücke wird durch ein (e) Ausrufezeichen (!) angezeigt und der Text sagt "(viel zu) niedrig". Wenn die Analyse anzeigt, dass "möglicherweise (mehr) niedriger ist", dann ist dieser Faktor sozusagen überqualifiziert.

Für den Fall, dass die ersten gewählten Zielstrategien nicht geeignet sind, können Sie den "Kurzfragebogen" erneut starten, um sich über die für Sie am besten geeignete Strategie zu informieren.

Die Übersicht auf der nächsten Seite beschreibt die Gesamtbeziehungen zwischen verschiedenen Faktoren der drei E und den Strategien, die von SMT selbst berechnet wurden. Es sagt z.B. Wenn Sie bei der Organisation hohe Punktzahlen erzielen, wird auch die Strategie "Operational Excellence" hoch ausfallen. Mit anderen Worten: Wenn Sie ein guter

Organisator sind, dann ist diese Strategie eine gute Option. Eine weitere Erklärung finden Sie unterhalb der Matrix.

Das Endergebnis der verschiedenen Strategien ist ein kombiniertes Ergebnis, das auf den verschiedenen

### Korrelations-Strategien / Faktoren

#### Betriebliche Vorzüglichkeit

Organisation	+++
Systemorientiert	+++
Vertriebsmöglichkeiten	+++
Auf die Lieferkette orientiert	+++
Produktionsfaktoren mit niedrigen Kosten	+++
Verfügbare Fläche	+++
Technologie	+++
Technischer Entwicklungsprozess	+++
Arbeitsintensiv	--
Gesellschaftsorientiert	--
Deckungsbeitrag	--

#### Produktführerschaft

Marktorientierung	+++
Arbeitsmarkt	+++
Verfügbares Wissen Marketing	+++
Verfügbares Wissen Produktion	+++
Konsumentenorientiert	+++
Kreativität	+++
Mitarbeiterführung	+++
Marktwachstum N Produkte E Kunden	+++
Marktwachstum N Produkte N Kunden	+++
Grad der Spezialisierung	+++
Technische Entwicklung der Produkte	+++
Marktwachstum E Produkte E Kunden	---
Marktwachstum E Produkte N Kunden	---

#### Kundennähe

Netzwerk und Zusammenarbeit	+++
Wettbewerbspotenzial	+++
Konsumentenorientiert	+++
Gesellschaftsaspekte	+++
Marktwachstum E Produkte E Kunden	+++
Kooperation	+++
Analytische Fähigkeiten	++
Grad der Spezialisierung	--
Systemorientiert	--
Marktwachstum N Produkte N Kunden	--
Produktivität	--

#### Produzentennetzwerk

Organisation	+++
Wettbewerbsfähigkeit	+++
Netzwerk und Zusammenarbeit	++
Kooperation	++
Technologie	++
Technischer Entwicklungsprozess	++
Leadership	--
Anzahl der Unternehmer	--
Arbeitsmarkt	--
Produktionsfaktoren mit niedrigen Kosten	--
Verfügbare Fläche	--

#### Vertikale Kooperation

Marktorientierung	+++
Wettbewerbsfähigkeit	+++
Auf die Lieferkette orientiert	+++
Marktwachstum N Produkte N Kunden	+++
Kooperation	+++
Technologischer Entwicklungsprozess	+++
Reflexion	--

#### Diversifizierung

Initiieren und fortfahren	+++
Verfügbares Wissen zur Produktion	+++
Wettbewerbsfähigkeit	+++
Konsumentenorientiert	+++
Innovationspotenzial	+++
Gesellschaftliche Aspekte	+++
Marktwachstum N Produkte E Kunden	+++
Marktwachstum N Produkte N Kunden	+++
Netzwerke und Zusammenarbeit	+++
Grad der Spezialisierung	---
Arbeitsintensität	---
Marktwachstum E Produkte E Kunden	---
Marktwachstum E Produkte N Kunden	---

<b>Spezialisierung</b>		<b>Umsiedlung</b>	
Grad der Spezialisierung	+++	Initiieren und Fortführen	+++
Systemorientiert	+++	Gesellschaftliche Aspekte	+++
Wissensintensität	+++	Politische Aspekte	+++
Produktionsfaktoren niedrige Kosten	+++	Analytische Fähigkeiten	++
Marktwachstum E Produkte E Kunden	+++	Wettbewerbsfähigkeit	++
Marktwachstum E Produkte N Kunden	+++	Mitarbeiterführung	++
Produktivität	+++	Führung	++
Technischer Entwicklungsprozess	+++	Netzwerke und Zusammenarbeit	++
Netzwerk und Zusammenarbeit	--	Organisation	++
Markwachstum N Produkte E Kunden	--	Kooperation	++
Verfügbare Fläche	--	Verfügbare Fläche	---
Marktwachstum N Produkte N Kunden	---	Produktionsfaktoren niedrige Kosten	---
<b>Expansion</b>		<b>Verkleinerung</b>	
Technologie	+++	Reflexion	+++
Marktwachstum E Produkte E Kunden	+++	Netzwerk und Zusammenarbeit	++
Marktwachstum N Produkte E Kunden	+++	Wettbewerbsfähigkeit	++
Verfügbare Fläche	+++	Deckungsbeitrag	---
Technischer Entwicklungsprozess	+++	Marktwachstum E Produkte E Kunden	---
		Marktwachstum E Produkte N Kunden	---
		Marktwachstum N Produkte E Kunden	---
		Marktwachstum N Produkte N Kunden	---
<b>Warten &amp; Sehen</b>			
Reflexion	+++		
Politische Aspekte	+++		
Modernität	++		
Gesellschaftliche Aspekte	++		
Deckungsbeitrag	++		
Initiieren und Fortführen	---		
Wettbewerbsfähigkeit	---		
Konsumentenorientiert	---		
Produktionsfaktoren niedrige Kosten	---		

*N.B. Diese Übersicht enthält nur die wichtigsten Beziehungen zwischen Faktoren aus den drei U und Strategien. Das Modell enthält einen Korrelationskoeffizienten für jede Beziehung..*

## 6.5 Weitere Erklärung der Matrizen

Anmerkung: In dieser Beschreibung unterscheiden sich die Bilder der verschiedenen Strategien deutlich voneinander. In der Praxis können die Strategien bis zu einem gewissen Grad zusammenkommen. Z.B. Produktführerschaft und vertikale Zusammenarbeit sind nicht immer widersprüchlich. Gleiches gilt für die horizontale Kooperation und Expansion, die gut zusammenpassen können.

### *Betriebliche Vorzüglichkeit*

Sie können nur dann ein effizientes und hochproduktives Unternehmen schaffen, wenn Sie sich gut orientieren, gut organisieren können und technologieorientiert arbeiten. Sie brauchen Platz, technologische Entwicklung und Vertriebsmöglichkeiten. Ein großer gesellschaftlicher Raum stimuliert diese Strategie nicht, vor allem nicht, um effizient zu produzieren. Ein gesellschaftlich orientierter Unternehmer zu sein, stimuliert dies auch nicht, da Effizienz besser zu rationalen und entscheidenden Unternehmern passt.

### **Produktführerschaft**

Diese Strategie erfordert viel vom Unternehmer auf dem Gebiet der Produktion Wissen und Marketing. Er sollte auch kreativ darin sein, aktuelle und neue Kunden zu erreichen, damit er von der wachsenden Nachfrage nach neuen Produkten durch diese Kunden profitieren kann. Diese Strategie erfordert mehr Kreativität als Führung. Er benötigt Personal für diese Strategie und sollte über Kompetenzen für das Personalmanagement verfügen. Eine kontinuierliche Produktentwicklung ist auch wichtig, um eine gute Übereinstimmung mit dem Markt zu erreichen. Ein Marktwachstum bestehender Produkte stimuliert diese Strategie nicht. Der Unternehmer sollte marktorientiert sein, um diese Strategie zu übernehmen.

### **Kundennähe**

Ein Unternehmer muss eine starke Kompetenz "Vernetzung und Interaktion" haben, um enge Beziehungen zu seinen Kunden aufzubauen. Er sollte in der Lage sein, verbraucherorientiert zu denken, um den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Für sein Geschäft muss es Wettbewerbspotenzial und gesellschaftlichen Raum geben, d. H. Es muss einen Nischenmarkt in der Gesellschaft geben, der noch nicht vollständig von anderen Unternehmen genutzt wurde. Dies ist eine Strategie für relativ

kleine Unternehmen mit einem großen Produktfolio. Daher ist dies keine Strategie für Unternehmer, die gerne geschäftlich und mit Technologie arbeiten oder sich stark auf Produktivität und Spezialisierung konzentrieren. Unternehmer, die diese Strategie wählen, werden mit Kollegen zusammenarbeiten, um seinen Nischenmarkt zu bedienen.

### **Horizontale Kooperation**

Für diese Strategie müssen die beteiligten Unternehmer in der Lage sein, sich gut zu organisieren. Ihre gegenseitige Kommunikation sollte gut sein (Vernetzung und Interaktion). Es sollte genug Wettbewerbspotenzial geben, denn ohne dieses Potenzial ist es besser, andere Aktivitäten zu starten. Kreative und konsumentenorientierte Unternehmer werden höchstwahrscheinlich eine andere Strategie wählen, die weniger auf Produktionsoptimierung ausgerichtet ist und sich stärker auf den Marktaspekt konzentriert. Wenn mehr als ein Unternehmer in der Branche tätig ist, wird er sich nicht schnell für eine horizontale Zusammenarbeit entscheiden. Das gilt auch, wenn viel Platz vorhanden ist, die Produktionsfaktoren nicht teuer sind und der Arbeitsmarkt nicht arm ist. In diesen Fällen ist die Erweiterung eine logische Entscheidung.

### **Vertikale oder Kettenkooperation**

Kettenkooperation ist nur sinnvoll, wenn genügend Wettbewerbspotenzial besteht. Der Unternehmer muss markt- und kettenorientiert sein. Es sollte auch eine Perspektive für die kombinierte Verbesserung der Produktions- und Vertriebsprozesse geben und neue Produkte mit neuen Kunden vermarkten. Unternehmer, die gern führend sind, werden eher die Produktführung als Strategie wählen, d. H. nicht so bald für die Zusammenarbeit innerhalb einer Kette. Reflection passt besser zu einer Wait & See-Strategie; In einer Kette müssen Sie in der Lage sein, schnell zu handeln.

### **Diversifizierung**

Für diese Strategie bedarf es eines Marktwachstums neuer Produkte mit aktuellen oder neuen Kunden. Der Unternehmer muss in der Lage sein, diese Kunden zu erreichen (Vernetzung und Interaktion) und das Geschäft sollte innovativ sein. Der Unternehmer muss Kenntnisse über die neuen Produktionsaktivitäten haben, z. eine neue Ernte, eine neue Art der Haltung oder ein neues Produkt. Es sollte ein Wettbewerbspotential bestehen, d. H. Andere Unternehmen sollten ihm die Möglichkeit geben, in den Markt einzutreten. Es sollte auch Unterstützung für die neuen Produkte (gesellschaftlichen Raum) geben. Wenn es ein starkes Marktwachstum der bestehenden Produkte mit aktuellen oder neuen Kunden gibt, wird es nicht attraktiv sein, neue Produkte zu produzieren, d. H. Diese Strategie zu wählen. Dies gilt auch für stark spezialisierte Unternehmen (für die Spezialisierung liegt offenbar ein

Vorteil) und für arbeitsintensive Unternehmen. Im letzteren Fall ist zu wenig Zeit, um sich in einer neuen Produktionsabteilung zu engagieren.

## **Spezialisierung**

Diese Strategie ist in erster Linie attraktiv, wenn das Unternehmen bereits spezialisiert ist und das bestehende Produkt marketingtechnisch wächst. Spezialisierung wird angeregt, wenn der Preis der erforderlichen Produktionsfaktoren niedrig ist, so dass es relativ billig ist, weiter in die derzeitigen Produktionsanlagen zu investieren. Diese Strategie ist besonders günstig für eine wissensintensive Branche. Es kann helfen, wenn das Geschäft gut organisiert ist und die Technologieentwicklung günstig ist. Diese Strategie ist nicht attraktiv, wenn ein Marktwachstum neuer Produkte stattfindet. Unternehmer, die sich gerne mit Netzwerken und Interaktionen beschäftigen, werden sich eher für die Produktführung entscheiden. Wenn viel Platz zur Verfügung steht, wird ein Unternehmer sich eher für die Expansion des Gesamtgeschäfts entscheiden als für die Erweiterung einer Filiale auf Kosten anderer Branchen.

## **Umsiedlung**

Sie wählen diese Strategie gezielt dann, wenn am alten Standort kein Platz für Erweiterungen zur Verfügung steht und der Preis für Produktionsfaktoren hoch ist. Kreative Unternehmer werden ihr Geschäftsmodell eher an ein verbraucherorientierteres Konzept anpassen als an einen Standortwechsel. Umsiedlung braucht gesellschaftlichen und politischen Raum, das heißt Unterstützung, den alten Standort zu verlassen und sich auf den neuen einzustellen. Die Entscheidung für eine Umsiedlung sollte nicht zu lange auf sich warten lassen (nicht mit "abwarten"), sondern sollte von einem Unternehmer übernommen werden, der gut analysieren und bewerten kann. Er sollte entscheidend sein (Führung), um eine solche Entscheidung treffen zu können und die oft weit reichenden Konsequenzen stetig ausarbeiten zu können (initiieren und fortführen). Solche Aktionen erfordern eine ausgeprägte Organisationskompetenz des Unternehmers.

## **Expansion**

Die Expansion erfordert eine Nachfrage nach bestehenden und möglicherweise auch neuen Produkten, die im Geschäft produziert werden. Es sollte Raum für die Expansion geben, z.B. Land für neue Gebäude oder Kulturen. Die Erweiterung wird oft mit einem verstärkten Einsatz von Technologie kombiniert. Dies sollte nicht nur verfügbar sein, der Unternehmer sollte auch mit dieser neuen Technologie umgehen können. Kreative und / oder verbraucherorientierte Unternehmer werden eher Produktführung oder Kundennähe wählen.

## **Verkleinerung**

Die Verkleinerung wird oft nach einer Reflexionsphase entschieden. Wenn der Markt voll ist, wird ein Unternehmer diese Strategie eher wählen als bei einem Marktwachstum. Ein Unternehmer wird diese Strategie auch früher wählen, wenn er gut im Networking und im Umgang mit Kollegen ist und eine gewisse Form der Zusammenarbeit mit (z. B.) expandierenden Kollegen organisieren kann. Für sie sollte ein ausreichendes Wettbewerbspotenzial bestehen. Hohe Margen werden nicht bald zu einer Reduzierung führen.

## **Warten & Sehen**

Ein Unternehmer, der diese Strategie wählt, verbringt Zeit mit Nachdenken. Das braucht Zeit. Kreative Unternehmer, die ihr Geschäft gerne initiieren und weiterführen und ihr Geschäft so organisieren wollen, dass sie das Marktwachstum maximal ausschöpfen können, werden diese Strategie nicht bald wählen. Geduld in der Entscheidungsfindung ist leichter, wenn es politischen und gesellschaftlichen Raum für das Geschäft gibt und wenn Marge und Modernität ausreichend sind. Ein hohes Wettbewerbspotenzial und ein niedriger Preis für Produktionsfaktoren machen diese Strategie jedoch unattraktiv. Auch verbraucherorientierte Unternehmer werden sich nicht bald für die "Abwarten" -Strategie entscheiden.

## 6.6. Überprüfung der Konsequenzen der Zielstrategien

**1. Jede Strategie hat notwendige Investitionen, wirtschaftliche Konsequenzen, Risiken und Vor- und Nachteile. Bitte machen Sie eine grobe Liste dieser Konsequenzen für jede Strategie**

(Der Unternehmer kann die Strategien in seinen eigenen Worten beschreiben, auf strategischer Ebene bleiben. Beispiel: Es könnte eine Kombination von zwei Strategien mit den guten Gründen sein. Der Schulungsleiter wird nach diesen Gründen fragen.)

Strategie (Nr. und Name)	Notwendige Investitionen (Euro)	Wirtschaftliche Konsequenzen (Euro/Jahr)	Risiken	Vorteile	Nachteile
1:					
2:					
3:					

**2. Welche Strategie bevorzugen Sie am meisten und entwickeln Sie weiter?**

**3. Die Gründe dafür sind:**

## 7. Kritische Erfolgsfaktoren

Um Ihre Ziele zu erreichen und Ihre Strategie erfolgreich umzusetzen, müssen Sie die kritischen Erfolgsfaktoren für Ihr Unternehmen im Auge behalten. Diese entscheidenden Faktoren sind für die Erreichung Ihrer Ziele und den Erfolg Ihres Unternehmens von großer Bedeutung. Die kritischen Erfolgsfaktoren werden im Evaluierungsplan wiederkehren. Dies sind auch die Faktoren (oder die daraus abgeleiteten Faktoren), die Sie überwachen sollten. Die eher qualitativen kritischen Erfolgsfaktoren wurden in messbare Faktoren übersetzt (Critical Quality Factors).

*Erläuterung:* Produktpreise sind von Natur aus kritische Erfolgsfaktoren, um ausreichende Einnahmen aus dem Geschäft zu erzielen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, auf Faktoren hinzuweisen, die der Unternehmer selbst beeinflussen kann. Produktpreise können teilweise beeinflusst werden (durch Qualität, Haltbarkeit (Haltbarkeit und Effizienz), Verhandlungsgeschick), aber viele andere Faktoren sind behoben. Die Bereiche, auf die Sie am meisten Einfluss haben, sind Ihre Handwerkskunst, Ihr Management und Ihr Unternehmertum. In diesem Rahmen heißt es: "Handwerk und Management bedeutet, Dinge richtig zu machen, und Unternehmen bedeutet, die richtigen Dinge zu tun."

### 1. Welche kritischen Erfolgsfaktoren sehen Sie für die drei Strategien?

Die kritischen Erfolgsfaktoren von Strategie 1 sind:

Die kritischen Erfolgsfaktoren von Strategie 2 sind:

Die kritischen Erfolgsfaktoren von Strategie 3 sind:

*Erläuterung:* Haben Sie mit Personen gesprochen, mit oder ohne Personen wie Buchhalter, oder haben Sie die kritischen Erfolgsfaktoren selbst analysiert?

## 8. Aktionsplan und Umsetzung

In diesem Kapitel entwickeln Sie Ihre Strategie weiter. Sie tun dies unter anderem mit Unterstützung der kritischen Erfolgsfaktoren (Kapitel 8). Dies sind die Faktoren, die Sie zu kontrollieren und zu analysieren für wichtig halten. Die eher qualitativen Erfolgsfaktoren müssen in messbare Faktoren übersetzt werden.

Die Strategie wurde entwickelt, aber jetzt beginnt die eigentliche Arbeit. Ein guter Aktionsplan ist wichtig für die Umsetzung der Strategie. Der Aktionsplan sollte SMART sein: Spezifisch - Messbar - Erreichbar - Realistisch und zeitgebunden. Jede Aktion sollte mindestens die folgenden Elemente enthalten: Was werde ich tun, wer ist involviert und wann wird es beendet? Ziel ist es, bereits während des Trainings mit dem Aktionsplan anzufangen. Nach dem zweiten Trainingstag erhalten Sie eine Hausaufgabe für das Abschlusstreffen. Diese Zuordnung hängt von der gewählten Strategie ab. Wenn diese Strategie eine Großinvestition beinhaltet, dann könnte die Aufgabe darin bestehen, einen "Realitätscheck" dieser Investition durchzuführen: Was sind die Kosten und wie hoch sind die erwarteten Erträge? Wenn sich die neue Strategie auf die Erschließung neuer Märkte konzentriert, könnte die Aufgabe darin bestehen, mit möglichen Käufern in Kontakt zu treten und die Möglichkeiten zu diskutieren. Nach dem Training haben Sie sowohl eine Strategie als auch einen Aktionsplan. Es ist wichtig, den Fortschritt des Aktionsplans zu überwachen. Wenn klar wird, dass bestimmte Ziele nicht erreicht werden können, zum Beispiel aufgrund von Änderungen der Regeln oder der Gesetzgebung, dann kann es notwendig sein, frühere Schritte im Prozess zu wiederholen und die Strategie anzupassen.

### 1. Was wird Ihre Strategie sein?

In Ihrem Aktionsplan bestimmen Sie, was Sie wann tun müssen und wen Sie einbeziehen möchten. Dazu müssen Sie die qualitativsten Erfolgsfaktoren in messbare Faktoren übersetzen. **Beschreibe maximal fünf Aktionen.**

	Aktion 1	Aktion 2	Aktion 3	Aktion 4	Aktion 5
Was?					
Wann?					
Mit wem?					
KEF (CSFs)					
Messbare Ergebnisse					

## Anhang 1 - Definitionen

Aktionsplan	Eine Reihe von Schritten, die die Strategie konkretisieren.
Aktivisten	Personen oder Organisationen, die Einfluss auf Ihren Betrieb haben
Auswertung	Werden Ziele erreicht? Ist eine Korrektur notwendig?
Betriebsentscheidungen	Entscheidungen über einen kurzen Zeitraum von einigen Stunden bis zu einigen Monaten. Da viele Entscheidungen auf strategischer oder taktischer Ebene getroffen werden, können die Auswahlmöglichkeiten begrenzt sein.
Budget	Ein Plan, der für jede Aufgabe in festgelegte Geldbeträge übersetzt wird.
Cash flow	Veränderungen der liquiden Mittel (Gewinn und Schulden).
Chance	Eine (erwartete) Entwicklung, die Ihnen die Möglichkeit gibt, Ihre gewünschten Entwicklungen in die Tat umzusetzen.
Daten	Jedes Bild oder jede Darstellung, die eine Bedeutung haben können; eine Zahl oder ein Brief zum Beispiel, die sich meistens auf Mengen oder Mengen beziehen.
Externe Faktoren	Beispiele hierfür sind Standortwachstumspotenzial, technologische Möglichkeiten, Art der Mitarbeiter, gesellschaftliche Trends usw.
Flexibilität	Das Unterscheidungsmerkmal einer Organisation, die weniger anfällig für extreme Entwicklungen ist oder sich leicht an Veränderungen anpassen kann.
Gefahren	Eine (unerwartete) Entwicklung, die Ihre kritischen Erfolgsfaktoren behindert.
Geschäftsleistung	Beispiele hierfür sind Profit, Nachhaltigkeit, Arbeitsverhältnisse und Innovationskraft.
Image	Die Wahrnehmung eines Unternehmens oder einer Organisation durch die externe Umgebung.
Information	Eine sinnvolle Kombination von Daten.
Interne Geschäftsfaktoren	Die Struktur und andere Merkmale eines Unternehmens, die seine Funktionsweise und seine Entwicklungsmöglichkeiten beeinflussen. Beispiele hierfür sind Produktionsmaßstab, Modernität des Geschäfts, Kapitalintensität und Spezialisierung.
Kreativität	Die Fähigkeit, Ereignisse oder Dinge zu verbinden, die aus bestehenden Perspektiven und / oder Ideen als neu oder ungewöhnlich betrachtet werden
Kompetenzen	Das Fachwissen, die Fähigkeiten und die Qualitäten einer Person.
Kontrolle	Das Testen der Realität nach den festgelegten Standards.

Kritische Erfolgsfaktoren	Die Faktoren, die für den Erfolg einer Organisation von entscheidender Bedeutung sind.
Managementzyklus	Der Managementzyklus entspringt der Formulierung einer Strategie, gestützt auf Persönlichkeitsanalysen, aktuelle Geschäftslage, interne Stärken und Schwächen, externe Chancen und Risiken. Daraus ergibt sich ein Aktionsplan, um die Strategie zu realisieren und Auswertungsmomente zu bestimmen. Nach einer Auswertung werden die Strategie und die Analysen erneut überprüft.
Mission	Warum und zu welchen Zwecken existiert das Geschäft? Was ist dein Antrieb, dieses Geschäft zu führen und zu führen? Das heißt: die Rolle und Ambitionen des Unternehmens oder der Organisation in ihrem definierten Arbeitsbereich.
Monitoring	Systematische Sicherung der Qualität.
Motivation	Das, was Menschen dazu bewegt, etwas zu tun oder zu unterlassen.
Persönlichkeit	Die Persönlichkeit eines Individuums besteht aus einzigartigen Charaktereigenschaften, die nicht mit anderen geteilt werden. Die Persönlichkeit wird von Attributen geprägt, die teilweise angeboren und teilweise erworben sind (gebildet durch Kultur und Erfahrungen). Die persönlichen Vorlieben eines Menschen ergeben sich aus der eigenen Persönlichkeit, und diese wiederum beeinflussen die Entscheidungen, die man trifft.
Plan	Eine Beschreibung der gewünschten Ziele in Bezug auf (1) feste Maßnahmen, (2) benannte Vermögenswerte und (3) eine bestimmte Frist, innerhalb derer die Ziele erreicht werden müssen.
Shareholder	Beteiligte, die Anteile an einer Gesellschaft oder einem Unternehmen halten
Stakeholder	Personen oder Gruppen, die an einem Unternehmen beteiligt sind oder Interesse daran haben (z. B. Freunde, aber auch Mitarbeiter).
SMART Action Plan	Ein wirksamer Aktionsplan: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und zeitgebunden.
Strategische Entscheidungen	Entscheidungen auf lange Sicht (mehr als 5 Jahre) und sind ziemlich abstrakt.
Strategie	Wie werden wir unsere Ziele erreichen? Eine Erklärung der Wege, auf denen und wie die Ziele erreicht werden und die dazu notwendigen Mittel..
Untenehmertum	Die Gesamtheit der Gedanken, Mentalität und Handlungen, die sich auf die bewusste Übernahme von Risiken beim Angebot von Produkten oder Dienstleistungen konzentrieren, hauptsächlich mit dem Ziel, Profit zu machen.

Taktische Entscheidungen	Entscheidungen auf mittlere Sicht; zwischen 1 und 5 Jahren. Bau- und Anbaupläne sind Beispiele für taktische Entscheidungen.
Vision	Die Pläne, die ein Unternehmen für die Zukunft hat, einschließlich der Entwicklungen sowohl im Geschäft als auch im weiteren Bereich.
Ziel	Die beabsichtigte und gewünschte Situation.

## Anhang 2 – Sektorbezogene Fragen zu "Unternehmen"

### *Milchwirtschaft*

2B2a Grad der Spezialisierung - Produkte: Wie spezialisiert ist Ihr Geschäft? Sehr spezialisiert: nur Milchvieh und Jungviehzucht. Spezialisiert: Milchwirtschaft mit etwas Ackerbau (<20% Gesamtfläche), Schweine oder Geflügel. Nicht spezialisiert: ein großer Teil des Geschäfts ist in anderen Sektoren.

2B2b Grad der Spezialisierung - Kette: Wie viele Links aus der Lieferkette sind Teil Ihres Geschäfts? 1. Nur Milchproduktion (eins) 2. Milchproduktion und -verarbeitung (zwei) 3. Milchproduktion, -verarbeitung und -verkauf (3 oder mehr).

2B3a Grad der Modernität - Gebäude: Wie alt sind die Gebäude / Ställe auf Ihrem Bauernhof vom Standpunkt der Fortsetzung? Junge: 0 bis 10 Jahre, Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden, Alt: sie müssen bald ersetzt werden.

2B3b Grad der Modernität - Energie: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme? Zum Beispiel Melkmaschinen, Milchtank und möglicherweise Verarbeitungs-ausrüstung. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3c Grad der Modernität - Produktion: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme (Maschinen und Anlagen) Ihres Unternehmens? Z.B. Traktor, Mähmaschine, Fütterungsausrüstung. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B4 Kapitalintensität: Wie hoch ist der investierte Wert (Wiederbeschaffungswert pro 1.000 kg Milch) Ihres Unternehmens im Vergleich zu dem Ihrer Kollegen? Antworten: 1) viel größer als der Durchschnitt; 2) größer als der Durchschnitt; 3) gleich; 4) kleiner als der Durchschnitt; 5) viel kleiner als der Durchschnitt.

2B6c Kooperationskette: Mit wie vielen Interessengruppen haben Sie Vereinbarungen für die Zusammenarbeit in der Lieferkette? Zum Beispiel: langfristige Vereinbarungen mit einem Milchverarbeitungsunternehmen

2B8a Wissensintensität - gebildet: Erfordern Ihre geschäftlichen Aufgaben spezielle Kenntnisse, z. in den Bereichen Melken, Kuhgesundheit und Tierschutz? 1) sehr viel; 2) viel; 3) vergleichbar; 4) wenig 5) sehr wenig; 6) unbekannt

2B9a Innovatives Potenzial - Entwicklung: Konzentriert sich Ihr Geschäft auf die Entwicklung neuer Produkte? Zum Beispiel: spezielle Milchprodukte. 1) sehr ernst; 2) ernst; 3) ähnlich wie Ihre Kollegen; 4) wenig; 5) sehr wenig

2B10 Produktivität: Wie groß ist die Milchproduktion pro Kuh Ihres Unternehmens im Vergleich zu der Ihrer Kollegen? 1) viel höher; 2) höher; 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt

2B12a Erde - Menge Energie: Wie hoch ist die Menge an Energie, die pro Jahr und Kuh in Ihrem Unternehmen verbraucht wird, verglichen mit der Ihrer Kollegen? 1) viel höher; 2) höher 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt

### *Ackerbau*

2B2a Grad der Spezialisierung - Produkte: Wie spezialisiert ist Ihr Geschäft? Sehr spezialisiert: mehr als die Hälfte der Gesamtfläche in einer Kultur gepflanzt. Spezialisiert: drei oder vier Kulturen. Nicht spezialisiert: fünf oder mehr Nutzpflanzen oder großflächige Tierhaltung oder Diversifizierung (verschiedene Sektoren)

2B2b Grad der Spezialisierung - Kette: Wie viele Links aus der Lieferkette sind Teil Ihres Geschäfts? 1: nur Pflanzenproduktion 2: Keimlinge und Pflanzenproduktion oder Pflanzenproduktion und -verarbeitung 3: Sämlinge, Pflanzenproduktion, Verarbeitung und / oder Hausverkauf.

2B3a Grad der Modernität - Gebäude: Wie alt sind die Gebäude auf Ihrem Geschäft aus der Sicht der Fortsetzung? Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3b Grad der Modernität - Energie: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme? Zum Beispiel Sortiermaschinen, Speichercomputer. Junge: 0 bis 10 Jahre, Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden, Alt: sie müssen bald ersetzt werden.

2B3c Grad der Modernität - Produktion: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme (Maschinen und Anlagen) für den Anbau? Z.B. Traktor, Spritze, Pflug. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B4 Kapitalintensität: Wie groß ist der investierte Wert (Wiederbeschaffungswert pro Hektar Land) Ihres Betriebs im Vergleich zu dem Ihrer Kollegen: 1) viel größer als der Durchschnitt; 2) größer als der Durchschnitt; 3) gleich; 4) kleiner als der Durchschnitt; 5) viel kleiner als der Durchschnitt

2B6c Kooperationskette: Mit wie vielen Interessengruppen haben Sie Vereinbarungen für die Zusammenarbeit in der Lieferkette? Zum Beispiel: langfristige Vereinbarungen mit einem Saatgutvermehrter, -verarbeiter oder -händler.

2B8a Wissensintensität - gebildet: Erfordern Ihre geschäftlichen Aufgaben spezielle Kenntnisse, z. in den Bereichen Bodenbearbeitung, Pflanzengesundheit und Ernährung? 1) sehr viel; 2) viel; 3) vergleichbar; 4) wenig 5) sehr wenig; 6) unbekannt

2B9a Innovatives Potenzial - Entwicklung: Konzentriert sich Ihr Geschäft auf die Entwicklung neuer Produkte? Zum Beispiel: Selbstverbesserung von Sorten, Ernteprüfungen, Anbau von Sonderkulturen ("Spezialitäten") 1) sehr ernst; 2) ernst; 3) ähnlich wie Ihre Kollegen; 4) wenig; 5) sehr wenig

2B10 Produktivität: Wie hoch ist der Ertrag Ihrer wichtigsten Ernte pro Hektar im Vergleich zu Ihren Kollegen? 1) viel höher; 2) höher; 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt;

2B12a Planet - Menge Energie: Wie hoch ist die Menge an Energie, die pro Jahr pro Hektar Ihrer Hauptfrucht in Ihrem Betrieb verbraucht wird, verglichen mit der Ihrer Kollegen? 1) viel höher; 2) höher 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt;

### *Gartenbau*

2B2a Grad der Spezialisierung - Produkte: Wie spezialisiert ist Ihr Geschäft? Sehr spezialisiert: nur eine Ernte. Spezialisiert: zwei Kulturen. Nicht spezialisiert: drei oder mehr Pflanzen

2B2b Grad der Spezialisierung - Kette: Wie viele Links aus der Lieferkette sind Teil Ihres Geschäfts? 1: nur Pflanzenproduktion 2: Keimlinge und Pflanzenproduktion oder Pflanzenproduktion und -lieferung 3: Sämlinge, Pflanzenproduktion, Lieferung und / oder Hausverkauf.

2B3a Grad der Modernität - Gebäude: Wie alt sind die Gebäude (Gewächshaus, Schuppen) in Ihrem Geschäft vom Standpunkt der Fortsetzung? Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3b Grad der Modernität - Energie: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme? Zum Beispiel Heizsystem, Bewässerungssystem. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3c Grad der Modernität - Produktion: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme (Maschinen und Anlagen) für den Anbau? Z.B. Transportbänder, Klimacomputer. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B4 Kapitalintensität: Wie groß ist der investierte Wert (Wiederbeschaffungswert pro Hektar Land) Ihres Betriebs im Vergleich zu dem Ihrer Kollegen: 1) viel größer als der Durchschnitt; 2) größer als der Durchschnitt; 3) gleich; 4) kleiner als der Durchschnitt; 5) viel kleiner als der Durchschnitt

2B6c Kooperationskette: Mit wie vielen Interessengruppen haben Sie Vereinbarungen für die Zusammenarbeit in der Lieferkette? Zum Beispiel: langfristige Vereinbarungen mit einem Saatgutvermehrer, Händler, Laden oder Einzelhändler.

2B8a Wissensintensität - gebildet: Erfordern Ihre geschäftlichen Aufgaben mehr besser ausgebildete Mitarbeiter, z. in den Bereichen Selektion, Pflanzengesundheit und Ernährung? 1) sehr viel; 2) viel; 3) vergleichbar; 4) wenig 5) sehr wenig; 6) unbekannt

2B9a Innovatives Potenzial - Entwicklung: Konzentriert sich Ihr Geschäft auf die Entwicklung neuer Produkte? Zum Beispiel: Selbstverbesserung von Sorten, Ernteprüfungen, Anbau von Sonderkulturen ("Spezialitäten") 1) sehr ernst; 2) ernst; 3) ähnlich wie Ihre Kollegen; 4) wenig; 5) sehr wenig

2B10 Produktivität: Wie hoch ist der Ertrag Ihrer Hauptkultur pro Hektar oder m<sup>2</sup> im Vergleich zu Ihren Kollegen? 1) viel höher; 2) höher; 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt

2B12a Planet - Menge Energie: Wie hoch ist die Menge an Energie, die pro Jahr pro Hektar Ihrer Hauptfrucht in Ihrem Betrieb verbraucht wird, verglichen mit der Ihrer Kollegen? 1) viel höher; 2) höher 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt;

### *Schweinezucht*

2B2a Grad der Spezialisierung - Produkte: Wie spezialisiert ist Ihr Geschäft? Sehr spezialisiert: nur Zucht- oder Fleischschweine; spezialisiert: Zucht- und Fleischschweine; nicht spezialisiert: Schweinehaltung mit einem großen Teil des Geschäfts ist in anderen Sektor (en).

2B2b Grad der Spezialisierung - Kette: Wie viele Links aus der Lieferkette sind Teil Ihres Geschäfts? 1) Nur Schweinehaltung; 2) Futterproduktion und Schweinehaltung oder Schweinehaltung und -verarbeitung 3. Futterproduktion und Schweinehaltung und -verarbeitung und / oder Heimverkauf.

2B3a Grad der Modernität - Gebäude: Wie alt sind die Gebäude / Ställe auf Ihrem Geschäft aus der Sicht der Fortsetzung? Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3b Grad der Modernität - Energie: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme? Zum Beispiel Fütterungscomputer, Mistsysteme und möglicherweise Verarbeitungsgeräte. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3c Grad der Modernität - Produktion: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme (Maschinen und Anlagen) Ihres Betriebs? Z.B. Traktor und Fütterungsausrüstung. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B4 Kapitalintensität: Wie hoch ist der investierte Wert (Wiederbeschaffungswert pro Ferkel oder kg Fleisch) Ihres Unternehmens im Vergleich zu dem Ihrer Kollegen: 1) viel größer als der Durchschnitt; 2) größer als der Durchschnitt; 3) gleich; 4) kleiner als der Durchschnitt; 5) viel kleiner als im Durchschnitt

2B6c Kooperationskette: Mit wie vielen Interessengruppen haben Sie Vereinbarungen für die Zusammenarbeit in der Lieferkette? Zum Beispiel: langfristige Vereinbarungen mit einem Fleischverarbeiter.

2B8a Wissensintensität - gebildet: Erfordern Ihre geschäftlichen Aufgaben spezielle Kenntnisse, z. in den Bereichen Zucht, Tiergesundheit und Tierschutz? 1) sehr viel; 2) viel; 3) vergleichbar; 4) wenig 5) sehr wenig;

2B9a Innovatives Potenzial - Entwicklung: Konzentriert sich Ihr Geschäft auf die Entwicklung neuer Produkte? Zum Beispiel: spezialisierte Schweinefleischprodukte. 1) sehr ernst; 2) ernst; 3) ähnlich wie Ihre Kollegen; 4) wenig; 5) sehr wenig

2B10 Produktivität: Wie groß ist die Ferkelproduktion pro Sau oder die Fleischproduktion pro Schwein Ihres Betriebs im Vergleich zu Ihren Kollegen? 1) viel höher; 2) höher; 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt;

2B12a Planet - Menge Energie: Wie hoch ist die Menge an Energie, die pro Jahr pro Schwein im Vergleich zu Ihren Kollegen verbraucht wird? 1) viel höher; 2) höher 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt;

### *Geflügel*

2B2a Grad der Spezialisierung - Produkte: Wie spezialisiert ist Ihr Geschäft? Sehr spezialisiert: nur Legehennen oder Spring Chicken; spezialisiert: Mutterhühner und Legehennen oder Mutterhühner und Federhühner; nicht spezialisiert: Geflügelhaltung mit einem großen Teil des Geschäfts ist in anderen Sektoren

2B2b Grad der Spezialisierung - Kette: Wie viele Links aus der Lieferkette sind Teil Ihres Geschäfts? 1) nur Geflügelzucht, 2) Futtermittelproduktion und Geflügelhaltung oder Geflügelhaltung und -verarbeitung; 3) Futtermittelproduktion und Geflügelzucht und -verarbeitung von Fleisch oder Eiern und / oder Hausverkauf.

2B3a Grad der Modernität - Gebäude: Wie alt sind die Gebäude / Ställe auf Ihrem Geschäft aus der Sicht der Fortsetzung? Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3b Grad der Modernität - Energie: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme? Zum Beispiel Fütterung Computer, Gülle-Systeme und möglicherweise Verarbeitung Ausrüstung (von Fleisch oder Eiern). Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3c Grad der Modernität - Produktion: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme (Maschinen und Anlagen) Ihres Unternehmens? Z.B. Traktor und Fütterungsausrüstung. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B4 Kapitalintensität: Wie hoch ist der investierte Wert (Wiederbeschaffungswert pro kg Fleisch oder 1.000 Eier) Ihres Unternehmens im Vergleich zu dem Ihrer Kollegen: 1) viel größer als der Durchschnitt; 2) größer als der Durchschnitt; 3) gleich; 4) kleiner als der Durchschnitt; 5) viel kleiner als der Durchschnitt

2B6c Kooperationskette: Mit wie vielen Interessengruppen haben Sie Vereinbarungen für die Zusammenarbeit in der Lieferkette? Zum Beispiel: langfristige Vereinbarungen mit einem Fleischverarbeiter oder Eiverpackungsgeschäft.

2B8a Wissensintensität - gebildet: Erfordern Ihre geschäftlichen Aufgaben spezielle Kenntnisse, z. in den Bereichen Zucht, Tiergesundheit und Tierschutz? 1) sehr viel; 2) viel; 3) vergleichbar; 4) wenig 5) sehr wenig; 6) unbekannt

2B9a Innovatives Potenzial - Entwicklung: Konzentriert sich Ihr Geschäft auf die Entwicklung neuer Produkte? Zum Beispiel: spezialisiertes Hühnerfleisch oder Eiprodukte. 1) sehr ernst; 2) ernst; 3) ähnlich wie Ihre Kollegen; 4) wenig; 5) sehr wenig

2B10 Produktivität: Wie groß ist die Fleischproduktion pro 1.000 Hühner oder die Anzahl Eier pro 1.000 Legehennen Ihres Unternehmens im Vergleich zu denen Ihrer Kollegen? 1) viel höher; 2) höher; 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt;

2B12a Planet - Menge Energie: Wie groß ist die Menge an Energie, die pro Jahr pro 1.000 Hühner oder Hühner in Ihrem Unternehmen verbraucht wird, verglichen mit der Ihrer Kollegen? 1) viel höher; 2) höher 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt

### *Bienenzucht*

2B2a Grad der Spezialisierung - Produkte: Wie spezialisiert ist Ihr Geschäft? Sehr spezialisiert: nur Honigbienen; spezialisiert: Honigbienen und andere landwirtschaftliche Tätigkeiten; nicht spezialisiert: Honigbienen mit einem großen Teil des Geschäfts ist in anderen Sektor (en).

2B2b Grad der Spezialisierung - Kette: Wie viele Links aus der Lieferkette sind Teil Ihres Geschäfts? 1) Nur Bienenhaltung; 2) Bienenhaltung und Verarbeitung von Honig; 3) Bienenhaltung und -verarbeitung von Honig und Hausverkauf und / oder Tourismus.

2B3a Grad der Modernität - Gebäude: Wie alt sind die Schuppen und Bearbeitungsräume für Ihr Geschäft aus Sicht der Fortführung? Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen.

2B3b Grad der Modernität - Energie: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme? Zum Beispiel die Bienenhäuser. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B3c Grad der Modernität - Produktion: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Produktionssysteme (Maschinen und Anlagen) Ihres Unternehmens? Z.B. Honig Verarbeitungs-

geräte. Jung: 0 bis 10 Jahre; Durchschnitt: sie können für 10-20 Jahre mehr verwendet werden; alt: Sie müssen bald ersetzt werden.

2B4 Kapitalintensität: Wie hoch ist der investierte Wert (Wiederbeschaffungswert pro kg Honig) Ihres Unternehmens im Vergleich zu dem Ihrer Kollegen: 1) viel größer als der Durchschnitt; 2) größer als der Durchschnitt; 3) gleich; 4) kleiner als der Durchschnitt; 5) viel kleiner als der Durchschnitt

2B6c Kooperationskette: Mit wie vielen Interessengruppen haben Sie Vereinbarungen für die Zusammenarbeit in der Lieferkette? Zum Beispiel: langfristige Vereinbarungen mit einer Honigverarbeitungsfirma oder einem bestimmten Geschäft (mit "Spezialitäten").

2B8a Wissensintensität - gebildet: Erfordern Ihre geschäftlichen Aufgaben spezielle Kenntnisse, z. in den Bereichen Bienenfütterung, Zubereitung und Verarbeitung von Honig? 1) sehr viel; 2) viel; 3) vergleichbar; 4) wenig 5) sehr wenig; 6) unbekannt

2B9a Innovatives Potenzial - Entwicklung: Konzentriert sich Ihr Geschäft auf die Entwicklung neuer Produkte? Zum Beispiel: spezialisierte Honigprodukte. 1) sehr ernst; 2) ernst; 3) ähnlich wie Ihre Kollegen; 4) wenig; 5) sehr wenig

2B10 Produktivität: Wie groß ist die Honigproduktion pro Bienenfamilie Ihres Unternehmens im Vergleich zu der Ihrer Kollegen? 1) viel höher; 2) höher; 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt;

2B12a Planet - Menge Energie: Wie hoch ist die Menge an Energie, die pro Jahr pro Bienenfamilie für Ihr Unternehmen verbraucht wird, im Vergleich zu der Ihrer Kollegen? 1) viel höher; 2) höher 3) gleich; 4) niedriger; 5) viel niedriger; 6) unbekannt;

## Kapitel für Trainer

### *Programm und Skript für den Moderator*

Programm und Skript für eine dreitägige Schulung, die Landwirte bei der Entwicklung einer Strategie für ihr Unternehmen unterstützen soll.

#### **Bevor das Training beginnt**

- Ein gutes Aufnahmegespräch ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Training, das Sammeln vorläufiger Informationen und die Schaffung einer gemeinsamen Erwartung. Es kann telefonisch oder bei einem Besuch auf der Farm durchgeführt werden. Das 45- bis 60-minütige Interview wird einen wichtigen Beitrag für das Training liefern, da Sie bereits viel über den Landwirt und die Farm erfahren (was sind die wichtigsten Punkte). Es ist auch eine Möglichkeit zu prüfen, ob der Bauer für das Training geeignet ist (oder umgekehrt):
  - Fähig und bereit, auf strategischer Ebene zu denken;
  - bereit, Informationen über die Ergebnisse der landwirtschaftlichen Betriebe auszutauschen (z. B. über die Betriebswirtschaft)
  - bereit, über persönliche Kompetenzen und Ambitionen zu sprechen;

Achten Sie auf die Planung, die Zeit für Sitzungen und Aufgaben und die Verfügbarkeit der Zeit, die der Teilnehmer hat. Es ist wichtig, dass alle Teilnehmer während der drei Tage des Trainings anwesend sind und sich auch Zeit für Hausaufgaben nehmen können.

- Aufgrund der gewünschten starken Interaktion zwischen den Teilnehmern des Trainings ist die optimale Gruppengröße etwa 8 Personen. Wenn Sie mehr Personen haben, ist es schwierig, genug Zeit für jeden Teilnehmer zu verbringen. Wenn Sie weniger als 6 Personen haben, kann die Interaktion auf einem zu niedrigen Niveau sein.
- Es ist wichtig, dass die Teilnehmer des Trainings klare Erwartungen haben. Dies ist keine Schulung, die sich auf die Betriebswirtschaft oder auf Investitionsbudgets konzentriert. Aber es ist ein Training, das sich auf den Prozess der Entwicklung einer Strategie konzentriert. Ziel ist es, dass der Entrepreneur am Ende des Trainings in der Lage ist, selbst eine Strategie zu entwickeln, oder zumindest, dass er versteht, wie dies funktioniert, damit er seine Berater oder andere Menschen aus seinem Netzwerk richtig "benutzen" kann. Das Training konzentriert sich also auf die Entwicklung von Kompetenzen des Unternehmers. Der eigentliche strategische Plan ist eher ein Nebenprodukt.

- Wichtig ist auch ein klares Bild von den Rollen des Moderators und des Unternehmers in der Ausbildung. Der Unternehmer muss tatsächlich die "harte" Arbeit verrichten, der Vermittler hat nur eine unterstützende Rolle (z. B. indem er die richtigen Fragen stellt oder Richtung zeigt, wo Informationen oder Hilfe zu finden).
- Schaffen Sie zu Beginn der Schulung Vertrauen in die Gruppe, indem Sie sich darauf verständigen, dass persönliche Aussagen und Austausch innerhalb der Gruppe bleiben und nicht mit Personen außerhalb der Gruppe geteilt werden. Laden Sie die Teilnehmer auch ein, es dem Moderator zu sagen, wenn es unklar ist oder wenn Probleme jeglicher Art auftreten.

## Organisatorisches

- A good and quiet meeting room, with the right tools (beamer, laptop, flip-over, computers and internet connection).
- Make a file (folder) with all the paperwork for the participants. After each meeting you can hand out questionnaires or home assignments if necessary.
- Organize how the entrepreneurs fill in their personal Strategic Management Tool descriptive open and score questions. This can be done in different ways:
  - Ein Teil der offenen Fragen wird während der Schulungssitzung beantwortet (der Unternehmer füllt die Dokumente während des Tages aus);
  - Wenn der Unternehmer (guten) Zugang zum Internet hat, kann er das SMT zu Hause selbst ausfüllen. Der Vermittler muss dem Unternehmer einen Benutzernamen und ein Passwort sowie eine Anleitung zur Verwendung der Tools zur Verfügung stellen;
  - Wenn der Unternehmer keinen (guten) Zugang zum Internet hat, kann der Vermittler die Antworten ausfüllen und den Bericht zurücksenden. Dies wird natürlich mehr Zeit vom Moderator brauchen;
  - Es ist eine gute Option, Schüler im Training zur Unterstützung des Moderators zu verwenden, z. die Akte für die Teilnehmer zu machen, aber auch SMT für oder zusammen mit den Unternehmern auszufüllen. Für die Studenten ist es auch eine gute Möglichkeit mit Entrepreneuren zu arbeiten und sich mit strategischem Management vertraut zu machen.
- Achten Sie darauf, dass genügend Computer mit Internetanschluss für die Teilnehmer zur Verfügung stehen. Wenn Sie SMT während des Trainings ausfüllen lassen, benötigen Sie einen Computer pro Teilnehmer.
- For account management, use the following internet address:  
<http://www.wecr.wur.nl/iadmin>

## **Programm**

Dies ist eine globale Beschreibung des Programms, ein detaillierterer Zeitrahmen wird mit den Teilnehmern erstellt.

### **Meeting 1: Geschichte, Unternehmen und Umwelt**

#### **9.45 Uhr      *Willkommen mit Kaffee***

- Raum mit Kaffee und Mittagessen organisieren
- Trainingsdatei für den Landwirt
- Namensschilder

#### **10.00 Uhr      *Einführungsprogramm***

- Einführung des Programms
- Lernen Sie sich kennen (kurze Einführung))

#### **10.20 Uhr      *Einführungsrunde***

- Einführung: Name + was hätten Sie getan, wenn Sie kein Bauer wären?
- Einführung des strategischen Managements: Was ist es und wie führen Sie es durch?
- PPT zur Einführung: Diese Präsentation gibt den Rahmen für das Training. Stellen Sie klar, dass es sich bei diesem Training um strategische Fragen handelt und nicht um operative oder taktische Probleme.

#### **10.50 Uhr      *History and enterprise***

- Wo stehst du und wie bist du hergekommen?
  - Was sind Ihrer Meinung nach Stärken und / oder Punkte für Ihr Unternehmen?
  - Unterscheiden Sie die Struktur der landwirtschaftlichen Betriebe (z. B. Größe) und die Leistung der landwirtschaftlichen Betriebe bei der Beurteilung von Stärken und Schwächen
- Jeder denkt an die Geschichte seiner Farm: Was treibt den Unternehmer an, wie hat sich die Farm entwickelt, was sind jetzt starke und schwache Punkte?
  - Der Bauer diskutiert diese Punkte mit seinem Nachbarn (und v.v.). Der Nachbar macht sich Notizen und stellt sie dem Rest der Gruppe kurz vor.
  - Als Moderator: Fokus auf Antrieb und Ambitionen legen und die Stärken und Schwächen betrachten; Versuchen Sie, Farmstruktur und Farmleistung zu unterscheiden.
  - Dieser Teil benötigt oft mehr Zeit, ist aber sehr wichtig für den Prozess während des Trainings (hier schaffen Sie Vertrauen innerhalb der Gruppe).

Wenn es möglich ist, ist es gut, vor dem Mittagessen mit der Unternehmensanalyse zu beginnen; Dies hängt natürlich auch von der für das Mittagessen vereinbarten Zeit ab. Wir haben die beste

Erfahrung, wenn Tools vor dem Mittagessen gestartet werden können und Fragen (Enterprise - Beschreibung, Kapitel 2A) bereits beantwortet werden.

### **12.15 – 13.00 Uhr**      **Mittagessen**

#### **13.00 Uhr.**      **Unternehmensanalyse**

- Nachbereitung des Vormittags mit dem Schwerpunkt auf der Bewertung von Stärken und Schwächen in der Betriebsstruktur und Betriebsleistung

→ Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Stärken und Schwächen zu bewerten:

- Wenn Daten verfügbar sind, kann die Betriebsstruktur mit dem Durchschnitt in dem Land oder der Region verglichen werden (abhängig vom Horizont des Unternehmers). Die landwirtschaftliche Leistung kann mit einem Benchmark-Tool verglichen werden; Diese Methode kann dabei helfen, eigene Farmergebnisse mit Farmergebnissen einer vergleichbaren Gruppe zu vergleichen.
- Wenn keine Daten verfügbar sind, kann die 360-Grad-Methode verwendet werden. Der Teilnehmer kann seinen Partner (1), einen Kunden (2), einen Berater (3) und / oder einen Kollegen bitten, die Stärken und Schwächen des Teilnehmers zu beurteilen. Dies kann sowohl für das Unternehmen (Betriebsstruktur und Betriebsleistung) als auch für den Unternehmer!

→ Startcomputer zeigen, wie die Teilnehmer auf die Tools zugreifen können.

- Füllen Sie Kapitel 2A Unternehmen (Unternehmen - Beschreibung) Fragen aus;
- Füllen Sie Kapitel 2B Enterprise (Unternehmen - Score) aus.

Lassen Sie Unternehmer einen Teil von SMT ausfüllen (oder zumindest erklären, wie es funktioniert).

#### **14.15 Uhr**      **Umweltanalyse**

- Wie sieht Ihre Umgebung aus? Nicht nur in der Nähe Ihrer eigenen Familie - sondern auch weiter weg; was passiert auf dem Markt und in der Gesellschaft?
- Die externe Analyse blickt in die Zukunft (nicht auf die aktuelle Situation überhaupt).

#### **14.45 Uhr**      **Kaffeepause**

#### **15.00 Uhr**      **Die Umweltanalyse wird fortgesetzt**

→ Brainstorming mit der Gruppe über wichtige Entwicklungen in der Umwelt; schreibe sie auf Flipchart. Passen Sie auf, dass die Diskussion nicht zu allgemein ist. Die Ergebnisse müssen in die eigene Situation des Unternehmers übersetzt werden.

→ Versuchen Sie, externe Faktoren zusammenzufassen (Prüfen Sie selbst, ob die meisten Faktoren von SMT erwähnt werden; vielleicht ist es möglich, spezifische Fragen zu stellen, um das gesamte Spektrum der Umweltfaktoren abzudecken.

→ Bitten Sie die Unternehmer, zwischen den externen Faktoren, die sie beeinflussen können, und den Faktoren, die sie nicht beeinflussen können, zu unterscheiden. Es ist wichtig zu erkennen, dass sie sich darüber nicht einigen müssen! Es ist eine persönliche Vision des Unternehmers. Dies ist wichtig für den Landwirt, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Es macht keinen Sinn, viel Zeit in die Veränderung von Dingen zu investieren, die man nicht beeinflussen kann.

#### **15.30 Uhr SMT Umweltfaktoren**

- Füllen Sie die Fragen in Kapitel 3A Umwelt (Umwelt - Beschreibung) aus.;
- Füllen Sie Kapitel 3B Umwelt aus

### **16.25 Uhr**      **Hausaufgaben**

1. Rückblick auf die heutige Erfahrung: Möchten Sie mehr über die Bewertung von Stärken und Schwächen für Ihre Farm erfahren, um mehr Zeit in die externe Analyse zu investieren? Passen Sie gegebenenfalls die Antworten auf das SMT an.
2. Arbeiten mit Ihrem Netzwerk:
  - a. Interviewen sie einen Unternehmer außerhalb der Landwirtschaft. Ziel des Interviews ist es, mehr Einblick in dieses Unternehmertum zu bekommen, oder
  - b. Interviewen sie eine Person aus deinem eigenen Netzwerk; Wie könnten Sie diesen Kontakt nutzen, um Ihr eigenes Unternehmertum besser in den Griff zu bekommen?.

→ Es ist wichtig, dass Sie diesen Teil gut organisiert haben. Die beste Option ist, dass der Landwirt SMT ausfüllt. Wenn das zu schwierig ist, versuchen Sie, Schüler zu verwenden. Eine alternative Option ist, dass Sie als Vermittler es ausfüllen. Bei den letzten beiden Optionen ist es in beiden Fällen wichtig, dass Sie das gesamte Material am Ende des ersten Tages sammeln. Oder dass Sie mit den Schulungsteilnehmern sehr klare Vereinbarungen treffen, ihre Antworten pünktlich einzureichen.

→ Geben Sie den Teilnehmern eine Verteilung der Heimarbeit, so dass klar ist, was Sie von ihnen erwarten.

**16.30 hrs.**      **Evaluierung**

→ **16.35**      **Abschluss**

## Meeting 2: Unternehmer & Schritte zur Strategie

### 9.45 hrs. *Empfang mit Kaffee*

→ Organisieren sie einen Raum mit Kaffee und Mittagessen

### 10.00 Uhr *Einstiegsprogramm*

→ Wiederholen sie die Struktur und Ziel des Trainings

### 10.05 Uhr *Feedback und Hausaufgaben*

- Alle Unternehmer präsentieren in 5 Minuten ihre wichtigsten Punkte, was sie von ihren Hausaufgaben gelernt haben?

→ Dies kann durch direkte Präsentationen durchgeführt werden, aber in der Regel ist es effizienter, dies in Paaren zu tun. Ein Unternehmer teilt seinen Unterricht mit seinem Nachbarn. Der Nachbar stellt diese Lektionen der Gruppe vor.

### 11.00 Uhr *Kompetenzen*

- Persönliche Fähigkeiten spielen eine wichtige Rolle im strategischen Management. Wir werden also darüber sprechen, worin die Teilnehmer gut sind.

→ Im Internet sind viele Kompetenztests verfügbar. In niederländischen Schulungen wird die Lernstil-Testform Kolb manchmal in diesem Training verwendet, um die Kompetenzen des Unternehmers zu reflektieren.

→ Verwenden Sie ppt, um Kompetenzen und Rollen von Kompetenzen bei der Entwicklung von Strategien zu erklären.

→ Als Moderator kombinieren Sie die Informationen aus dem ersten Tag und die Hausaufgabe mit dieser Diskussion.

→ Füllen Sie Kapitel 4A Unternehmer (Unternehmer - Beschreibung) Fragen aus.;

→ Füllen Sie Kapitel 4B Unternehmer (Unternehmer- score).

### 12.00 Uhr *Von der Analyse zur zukünftigen Strategie*

Alle Faktoren wurden jetzt diskutiert: Betriebsstruktur, Betriebsleistung, Umwelt und Unternehmer. Das bedeutet also, dass alle Bausteine verfügbar sind.

→ Zeigen Sie einige Unterschiede in Parzellen von Bauern, z.B. Kompetenzen oder Betriebsleistung zu veranschaulichen, dass jeder Landwirt einzigartig ist.

→ Machen Sie deutlich, dass hier das Ende des Rückblicks und der Analyse liegt; Jetzt ist der Schritt in Richtung Strategie gemacht.

### 12.15 Uhr *Mission, vision und Ziele*

→ Im ersten Teil des Trainings wurden alle Elemente analysiert.

→ Was ist deine Vision, was ist dein Antrieb für die Zukunft?

→ Was sind deine zukünftigen Ziele?

→ Wie sieht Ihre Farm in 5-10 Jahren aus?

Füllen Sie Kapitel 5 Mission, Vision und Ziele aus..

### **13.00 – 13.45 Uhr**      **Mittagessen**

#### **13.45 Uhr**      **Strategie in Ihrer eigenen Farm konkretisieren**

Welche strategischen Optionen werden Ihrer Meinung nach zu Ihrer Situation passen? Stellen Sie eine Verbindung her mit Ihrer Analyse Ihres Unternehmens, der Umwelt und Ihrer eigenen Ambitionen und Kompetenzen als Unternehmer. Sie müssen mindestens zwei strategische Optionen haben.

→ Füllen Sie SMT Kapitel 6B Zielstrategien aus: eigene Punkte für Strategien. Lassen Sie die Bauern die Partituren auf Papier in der Tabelle ausfüllen, die im Tutorial, Kapitel 6.1, Seite 41 enthalten ist.

→ Füllen Sie die Tabelle auf Papier aus. Tun Sie dies nur für Strategien mit hohen Punktzahlen!

→ Vergleichen Sie Ihren eigenen Score für Strategien mit den Ergebnissen des Strategic Management Tools; versuche Unterschiede zu erklären. Am wichtigsten ist, dass Landwirte erklären können, warum die von ihnen gewählte Strategie zu ihnen passt: Wie passt sie zu ihren eigenen Ambitionen und Qualitäten / Kompetenzen?

Wie passt es zu ihrer Betriebsstruktur und Betriebsleistung? Und wie passt es zu ihrer Sicht auf die Umwelt (Markt, Gesellschaft)?

→ Füllen Sie SMT Kapitel 6A Zielstrategien Fragen aus..

→ Füllen Sie SMT Kapitel 7 - Kritische Erfolgsfaktoren aus.

### **16.15 Uhr**      **Hausaufgabe**

Falls erforderlich, vervollständigen Sie SMT im Internet:

- Bereiten Sie eine Präsentation für das nächste Treffen vor: Geben Sie eine klare Darstellung Ihrer Strategie und der Übereinstimmung mit den Analysen von Unternehmer (Kompetenzen, Ambitionen), Unternehmen (Struktur und Leistung) und Umwelt.
- Abhängig von der Wahl, die Sie getroffen haben:
  - Machen Sie einen Realitätscheck (z. B. wenn der Landwirt größere Investitionen tätigt, kann er das Investitionstool für diese Berechnungen verwenden oder die Hilfe spezialisierter Berater in Anspruch nehmen)
  - Bauen Sie Ihr Netzwerk auf (bei der Entwicklung neuer Produkte oder Märkte etc.)
- Dieser Teil wird für jeden Landwirt anders sein; Fügen Sie der Präsentation die wichtigsten Lektionen hinzu.
- Der Moderator hilft bei der Auswahl des persönlichen Teils der Präsentation;
- Der Moderator kann auch helfen, ein Format von PowerPoint-Präsentationen zu erstellen.

### **16.30 Uhr**      **Evaluierung und Abschluss**

### **Meeting 3: Von der Strategie zum Handeln**

**9.45 Uhr**      *Empfang mit Kaffee*

→ Organisieren sie einen Raum mit Kaffee und Mittagessen

**10.00 Uhr**      *Einführungsprogramm*

**10.05 hrs.**      *Vorstellung der Strategien der Landwirte*

- 20 Minuten pro Landwirt (mit Diskussion)
- Jeder Landwirt präsentiert der Gruppe seine gewählte Strategie, einschließlich des differenzierten Teils der Präsentation (z. B. Realitätsprüfung, Investitionsplan oder Netzwerk)
- Verwenden Sie ein Format für die Präsentation, um die Zeit pro Person einzuschränken.
- Nach jeder Präsentation: Reflexion der Gruppe und des Moderators.

**12.30 – 13.30 Uhr**      *Mittagessen*

**13.30 Uhr**      *Weiter mit Präsentationen von Strategien der Landwirte*

**14.30 hrs.**      *Aktionsplan*

- Füllen Sie Kapitel 8 - Aktionsplan und Umsetzung aus.

**15.30 Uhr**      *Evaluierung*

Wir planen einen Moment in 6 - 12 Monaten für das nächste Treffen.

**16.00 Uhr**      *Abschluss*