

A12 Social Business Plan

Rolf Meyer, Beat Uebelhart und Peter Zängl

Vgl. dazu: Meyer, Rolf / Uebelhart, Beat / Zängl, Peter (2013). Social Business Plan. In: Uebelhart, Beat / Zängl, Peter (Hg.). Das Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden, Nomos: 258 - 263 sowie Anhang A12 327 - 365

Impressum:

Brugg/Olten, 2012

upStart Creation wird gefördert durch Kantone AG, BL, BS und SO, Förderagentur für Technologie und Innovation, De Vigier Stiftung, Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, coresystems ag

Herausgeber:

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Unternehmensführung
Stahlrain 2
5200 Brugg
www.fhnw.ch/wirtschaft/ifu

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
www.fhnw.ch/sozialarbeit/icso
www.social-impact-modell.com

Einleitung

Wir unterscheiden Produkte und Dienstleistungen im Sozialbereich (Branche Sozialwirtschaft), die nach marktlichen Bedingungen angeboten und verkauft werden (Marktlogik) und solche, die aufgrund eines gesellschaftlich / politischen Entscheids ein konkretes Soziales Problem lösen (Wohlfahrtslogik), mindern oder verhindern. Letztere werden oftmals kostenlos oder zu Selbstkosten angeboten.

Im ersten Fall treten Profit-Organisationen in einen (speziellen) Markt ein, wofür ein Business Plan zu erstellen ist (vgl. Leitfaden **Business Plan**).

Im zweiten Fall erbringen staatliche Organisationen oder vom Staat beauftragte Nonprofit-Organisationen (Leistungsvertrag) die entsprechende Leistung.

Dazwischen kennen wir eine hybride Logik, die sowohl marktliche KundInnenbedürfnisse wie auch wohlfahrtsorientierte KlientInnenbedürfnisse befriedigen will. Dabei agiert eine NPO entweder exklusiv spendenfinanziert oder sie agiert (mit einem Leistungsvertrag inkl. Teilfinanzierung ausgestattet) als Auftragnehmerin des Staates. Ähnlich verhält es sich mit Lowprofit-Firmen (z.B. Sozialfirmen), die sowohl einen Wohlfahrtsauftrag erfüllen (z.B. Integration in den 1. Arbeitsmarkt), wie auch Produkte und Dienstleistungen unter Marktbedingungen anbieten und verkaufen (Gewinn). Sowohl für die Wohlfahrtslogik wie auch für die hybride Logik kommt ein **Social Business Plan** zur Anwendung.

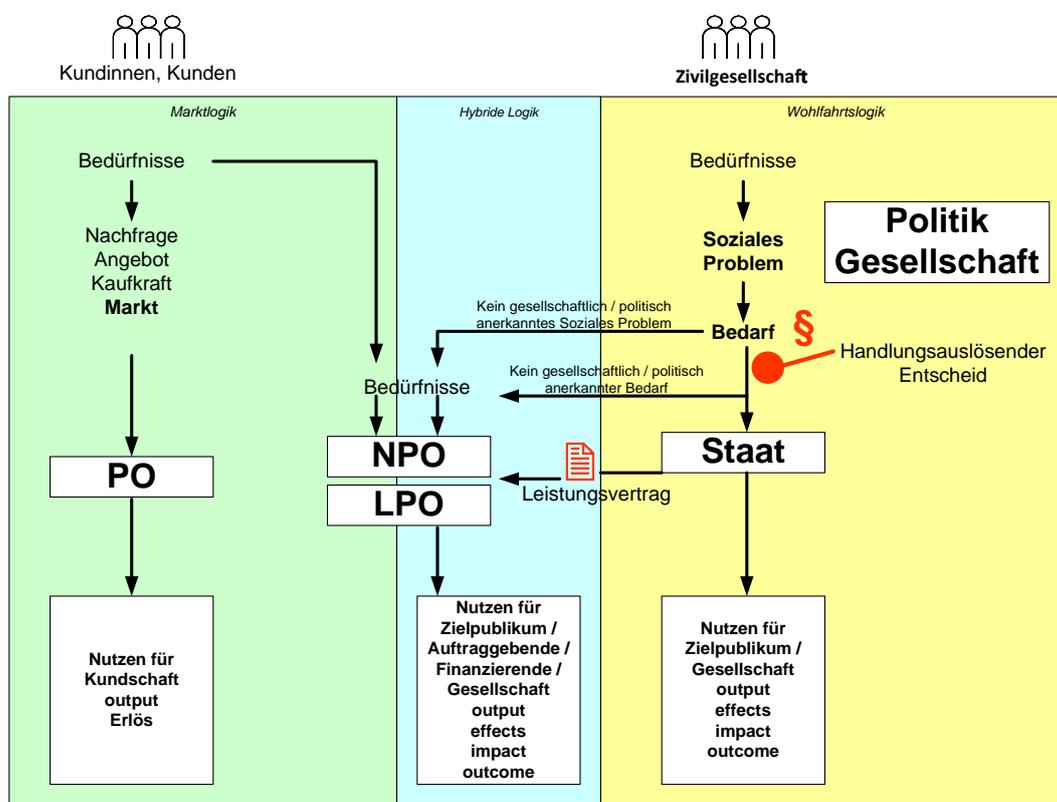


Abbildung 1: Logiken im Bereich sozialer Dienstleistungen (Uebelhart, 2011)

11er-MODELL

Das vorliegende 11er-MODELL erlaubt, auf der Basis eines identifizierten sozialen Problems, eine Geschäftsidee zur Linderung/Lösung dieses sozialen Problems Schritt für Schritt zu entwickeln.

Welche Elemente enthält das 11-er Modell des Social Business Plans?

Das 11er-Modell umfasst PERSON, SOZIALES PROBLEM, ERMÖGLICHER, KUNDEN, KONKURRENZ, PRODUKT / DIENSTLEISTUNG, ORGANISATION, MARKETING, FINANZEN, RESSOURCEN und EVALUATION.

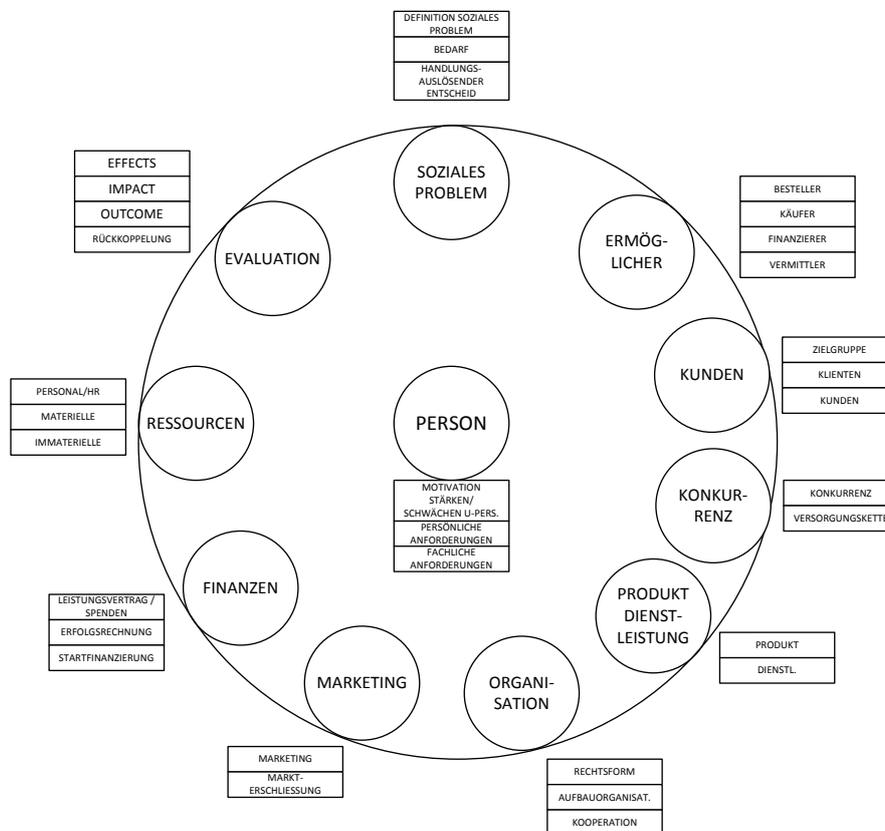


Abbildung 2: Das 11er-Modell im Social Business Plan

Das Vorgehen im SOCIAL BUSINESS PLAN

1. Identifizieren Sie das soziale Problem, den gesellschaftlich/politischen Bedarf und die beabsichtigte Lösung (Geschäftsidee).
2. Fassen Sie Ihre Idee im Dokument PITCHING mit den Fragen zu Problem, Lösung, Umsetzung, Kennzahlen und Perspektiven kurz zusammen.
3. Erarbeiten Sie den detaillierten SOCIAL BUSINESS PLAN (GESCHÄFTS-DEEPLAN) nach dem 11er-Modell Schritt für Schritt.

Schritte zum Social Business Plan (Geschäftsidee)

Schritte	Welche Fragen müssen beantwortet sein?
 <p>PITCHING</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Was ist das soziale Problem? <input type="checkbox"/> Was sind seine Folgen für das Individuum und die Gesellschaft? <input type="checkbox"/> Was ist die Lösung? <input type="checkbox"/> Wie heisst die Businessidee? <input type="checkbox"/> Wie soll die Lösung umgesetzt werden? <input type="checkbox"/> Welche sind die wichtigsten Kennzahlen? <input type="checkbox"/> Welches sind die wichtigsten Finanzierungsquellen? <input type="checkbox"/> Was sind die wichtigsten Perspektiven? <input type="checkbox"/> Womit sollen die ‚Ermöglicher‘ überzeugt werden, in diese Geschäftsidee zu investieren?
 <p>PERSON</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Welcher DISG-Typ bin ich? Was sind meine Stärken und Schwächen? <input type="checkbox"/> Welche Motive führen mich in die Selbständigkeit? <input type="checkbox"/> Bin ich eine Unternehmerpersönlichkeit? <input type="checkbox"/> Wie kann ich sozialarbeiterische Professionalität mit Unternehmertum verbinden?
 <p>SOZIALES PROBLEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Was ist das soziale Problem? <input type="checkbox"/> Welches sind seine erkennbaren Ursachen auf individueller und gesellschaftlicher Ebene? <input type="checkbox"/> Welches sind auf individueller und gesellschaftlicher Ebene Folgen des sozialen Problems? <input type="checkbox"/> Welche direkt oder indirekt beeinflussenden Akteure können identifiziert werden? <input type="checkbox"/> Woran kann erkannt werden, dass das soziale Problem gemindert / gelöst ist?

 <p>ERMÖGLICHER</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wer sind mögliche Auftraggebende (Käufer/Besteller) der sozialen Dienstleistung / des Produkts? <input type="checkbox"/> Welche privaten und öffentlichen Finanzierenden können identifiziert werden? <input type="checkbox"/> Welche Akteure können eine Vermittlerrolle übernehmen?
 <p>KUNDEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wer kann als Leistungsempfänger, Konsument, Kunde, Nutzer identifiziert werden? <input type="checkbox"/> Welchen Nutzen stifte ich meinen ‚Kunden‘ und der Gesellschaft? <input type="checkbox"/> Wie können Bedürfnisse und Bedarf möglichst deckungsgleich befriedigt werden?
 <p>KONKURRENZ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Welche direkte / indirekte Konkurrenz kann ich identifizieren? <input type="checkbox"/> Welche Substitutionsmöglichkeiten können identifiziert werden? <input type="checkbox"/> Welchen Teil einer lebenslagenorientierten Versorgungskette kann ich abdecken? <input type="checkbox"/> Sind die vor- oder nachgelagerten Akteure dieser Versorgungskette als Partner oder Konkurrenz einzuordnen?
 <p>PRODUKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Welches sind die Produkte / Dienstleistungen oder Interventionen, die erbracht sollen? <input type="checkbox"/> Inwieweit entsprechen sie dem gesellschaftlich legitimierten Bedarf resp. den individuellen Bedürfnissen? <input type="checkbox"/> Welchen Beitrag zur Lösung / Minderung des sozialen Problems leisten sie?
 <p>ORGANISATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Welches sind Vision und Mission der Organisation? <input type="checkbox"/> Welche Rechtsform wird gewählt? <input type="checkbox"/> Wie sieht die Organisationsstruktur aus? <input type="checkbox"/> Welches ist der optimale Standort? <input type="checkbox"/> Welche internen und externen Risiken kann ich erkennen?

 <p>MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wie ist der Zugang zum Produkt / zur Dienstleistung gestaltet? <input type="checkbox"/> Welche Personen / Gruppen müssen besonders beachtet werden? <input type="checkbox"/> Was sind die zentralen ,Verkaufsargumente‘?
 <p>FINANZEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wer bezahlt für das Produkt / die Dienstleistung wie viel und zu welchem Zeitpunkt? <input type="checkbox"/> Mit welchen Kosten muss gerechnet werden? <input type="checkbox"/> Wie viel Startkapital wird benötigt? <input type="checkbox"/> Welches sind die wichtigsten Finanzkennzahlen?
 <p>RESSOURCEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Welche Ressourcen benötige ich? <input type="checkbox"/> Über welche Ressourcen verfüge ich bereits? <input type="checkbox"/> Welche Ressourcen fehlen mir noch?
 <p>EVALUATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inwieweit können die individuellen Bedürfnisse der Kunden befriedigt und damit ihre Lebenssituation nachweislich verbessert werden? <input type="checkbox"/> Welchen Beitrag leistet die Erbringung der Dienstleistung (Produkt, Intervention) hinsichtlich der Lösung / Linderung des sozialen Problems, seiner Folgen und/oder Ursachen?

PITCHING

Kurzübersicht



Pitching ist die effektive und effiziente Kommunikation und Vermarktung unserer Produkte und Dienstleistungen.

Verschiedene Pitches

Sei es gegenüber von potentiellen Geldgebern, Geschäftspartnern/-innen, Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden oder vor einer Jury - wir pitchen immer...

Pitching-Typen	DAUER	ZIELE
Elevator Pitch	1'	Erwerben von Aufmerksamkeit
Investor Pitch	5-10'	Unternehmen verkaufen
Sales Pitch	>20'	Produkt oder Dienstleistung verkaufen

Ablauf beim Pitchen

Beim Pitchen sind folgende Punkte von zentraler Bedeutung:

1. Businessidee	<i>Wie heisst die Businessidee?</i>
2. Soziales Problem	<i>Was ist das soziale Problem?</i>
3. Auswirkungen und Wirkungsziele	<i>Welches sind die Folgen des sozialen Problems für Individuum und Gesellschaft? Wie können diese gemindert / gelöst werden? Welches ist der volkswirtschaftliche Nutzen?</i>
4. Lösung	<i>Was ist die Lösung?</i>
5. Umsetzung	<i>Wie soll die Lösung umgesetzt werden?</i>
6. Finanzen	<i>Welches sind die wichtigsten Kennzahlen und Finanzierungswege?</i>
7. Perspektiven	<i>Was sind meine Perspektiven?</i>
8. Aktivitäten	<i>Was werde ich als nächstes tun?</i>

Wie heisst die Businessidee?

Geben Sie der Geschäftsidee einen passenden Namen, der Ihre Begeisterung für die Sache ausdrückt. Dieser Arbeitstitel kann immer wieder geändert werden.

Soziales Problem

Ein Problem nennt man im Allgemeinen eine Aufgabe oder Streitfrage, deren Lösung mit Schwierigkeiten verbunden ist. Probleme stellen Herausforderungen dar, die überwunden oder umgangen werden müssen, um von einer unbefriedigenden Ausgangssituation in eine befriedigendere Zielsituation zu gelangen. Mit sozialen Dienstleistungen sollen soziale Probleme, deren Ursachen und/oder deren Folgen gemindert, vermieden oder gelöst werden. Soziale Probleme sind hauptsächlich Resultate eines Prozesses kollektiver Definitionen; sie existieren nicht unabhängig davon als Konstellationen objektiver sozialer Bedingungen spezifischer Art. „soziale Probleme sind nicht das Resultat eines innerlichen Dysfunktionierens der Gesellschaft, sondern das Resultat eines Prozesses der Definition, in welchem eine bestimmte Bedingung herausgegriffen und als soziales Problem identifiziert wird. Ein soziales Problem existiert für eine Gesellschaft nicht, wenn es von dieser nicht als existierend anerkannt wird.“ (Blumer, zit. in Nowak, 1998, S. 27)

Auswirkungen und Wirkungsziele

Welche Ursachen und welche Folgen haben soziale Probleme auf individueller und gesellschaftlicher Ebene? Welche Wirkungen einer Dienstleistung / Intervention müssen erreicht werden, damit die Ursachen und/oder Folgen des sozialen Problems gemindert, verhindert oder gelöst werden? Welche Wirkungszusammenhänge können theoretisch/empirisch belegt werden, welche Wirkungshypothesen können zur Anwendung kommen? Welcher volkswirtschaftliche Nutzen kann durch die Linderung / Beseitigung des sozialen Problems und/oder seiner Folgen erwartet werden?

Was ist die Lösung?

Eine Lösung ist definiert als eine integrierte und individualisierte Leistung eines Unternehmens, die auf die Minderung, Verhinderung oder Lösung spezifischer Anforderungen einer Zielgruppe im Rahmen eines sozialen Problems ausgerichtet ist. Es gilt, die entsprechenden Produkte bzw. Dienstleistungen im Detail zu definieren und den damit verbundenen Wirkungsnachweis zu führen.

Wie soll die Lösung umgesetzt werden?

Welche Angehensweise wird gewählt, wie soll die Lösung umgesetzt werden? Welche Prozesse, (sozialarbeiterische) Methoden und Techniken werden angewendet und welches sind die für die Realisierung der Geschäftsidee relevanten Personen und Akteursgruppen?

Welches sind die wichtigsten Kennzahlen und Finanzierungswege?

Erläutern Sie kurz die wichtigsten Kennzahlen zu Anzahl Produkten/Dienstleistungen, Kosten, Aufwand/Ertrag und investiertem Kapital. Welche Kapitalgeber sind aufgrund gesetzlicher (Leistungsvertrag) und/oder marktlicher (Kreditgeber) Rahmenbedingungen oder auf freiwilliger Basis (Spenden, Funds, Eigenleistung) mit welchen Beträgen beteiligt?

Was sind meine Perspektiven?

Was kann ich meiner Geschäftsidee abgewinnen und wie entwickle ich mich dadurch weiter?

Was werde ich als nächstes tun?

Bei der Entwicklung einer Geschäftsidee tauchen immer wieder neue Fragen auf, deren Beantwortung weitere Abklärungen bedürfen.

AKTIVITÄTEN	MEILENSTEINE	PERSON	TERMINE
<i>Was mache ich? Was machen wir?</i>	<i>Was ist das Resultat?</i>	<i>Wer ist verantwortlich?</i>	<i>Wann ist der Termin der Realisierung?</i>
1			

Erfolgsfaktoren beim Pitchen

- unternehmerisch, authentisch
- kurz und einfach eine Story erzählen
- frei und langsam sprechen, schauen Sie die Mitmenschen an und sprechen Sie diese direkt an
- bei PowerPoint Präsentation oder Flip Chart: Grosse Schrift, wenig Text, benutzen Sie Grafiken und Bilder.

Quellen

PERSON

Kurzübersicht

Eine sehr hohe Bedeutung für ein erfolgreiches Unternehmen kommt der Person des Gründers / der Gründerin zu. Fach- und Methodenkompetenz sind dabei wichtige Voraussetzungen. Zusätzlich müssen Führungskräfte über umfangreiche Sozial- und Selbstkompetenzen verfügen.

Was für ein DISG-Typ bin ich?

Ziel ist es die eigenen Verhaltens- und Wirkungsweisen zu reflektieren und seine Selbstkompetenz zu erhöhen. Wir schlagen folgende vier Typen nach dem DISG-Modell vor:

Dominante Personen (D)

extrovertiert und aufgabenorientiert. Sie suchen Herausforderungen und neue und abwechslungsreiche Aufgaben, lösen Probleme. Personen die vor allem dem D-Typ entsprechen, sind durchsetzungsfähig, risikobereit, entscheidungsfreudig, konsequent und direkt.

Initiative Personen (I)

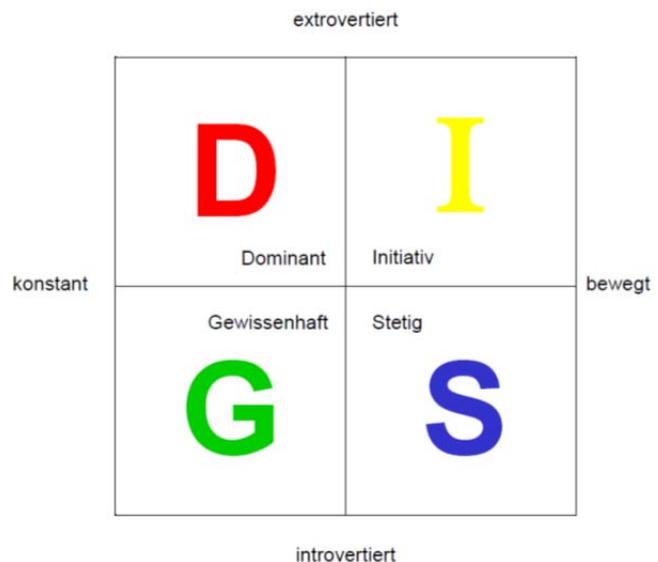
extrovertiert und menschenorientiert. Sie verbreiten Begeisterung und neigen auch zu Verzettelung bei der Fülle neuer Ideen. I-Typen sind teamfähig und kommunikativ, knüpfen gerne Kontakte und unterhalten andere Menschen.

Stetige Personen (S)

introvertiert und menschenorientiert. Sie halten einmal akzeptierte Arbeitsabläufe ein, sind loyal und geduldig, lieben Beziehungen. S-Typen halten sich gerne an einmal festgelegte Arbeitsläufe.

Gewissenhafte Personen (G)

introvertiert und aufgabenorientiert. Sie folgen Anweisungen und Normen, konzentrieren sich auf Details, Suchen Qualität und Genauigkeit. G-Typen sind qualitätsbewusst und streben nach Perfektion. Sie hinterfragen kritisch, analysieren und konzentrieren sich auf Fakten.



Worin liegen meine Stärken und Schwächen?

Aus dem Persönlichkeitstyp lassen sich bereits wichtige Stärken und Schwächen ableiten. Weitere Stärken und Schwächen ergeben sich aus folgenden Bereichen:

- **Know-how**
Aufgrund meiner Aus- und Weiterbildung, Berufs- und Lebenserfahrung habe ich mir ein Wissen angeeignet, das für die Realisierung der Geschäftsidee nützlich sein kann (Stärken). Anderes Wissen wird mir noch fehlen (Schwächen).
- **Erfahrungen**
Meine bisherige Berufs- und Lebenserfahrung kann mir ebenfalls nützlich sein.
- **Beziehungsnetz**
Mein privates und berufliches Beziehungsnetz kann mir ebenfalls nützlich sein.
- **Verfügbarkeit von Ressourcen**
Ich verfüge selber über finanzielle und andere Ressourcen, die hilfreich sein können. Wiederum andere Ressourcen werden mir noch fehlen.

Es ist wichtig, dass ich mir meiner Stärken und Schwächen im Zusammenhang mit meiner Geschäftsidee bewusst bin.

Bin ich ein Unternehmertyp?

Folgende Eigenschaften sollten Gründerinnen und Gründer mitbringen:

- **Reife:** begreift und lernt schnell; ist in der Lage, komplizierte und schwierige Probleme zu lösen, lässt sich nicht leicht beunruhigen und von Schwierigkeiten beeindrucken; steckt Enttäuschungen rasch weg, pflichtbewusst; lässt sich von der Situation leiten; orientiert sich an eigenen Regeln.
- **Individualität:** starke Individualität, oft auch unkonventionell; Mut zu aussergewöhnlichen Ideen ohne Rücksicht darauf, was andere davon halten; bereit, vom Üblichen abzuweichen; sucht anspruchsvolle Aufgaben; eher flexibel als stur.
- **Selbstbewusstsein:** selbstsicher, lässt sich nicht alles gefallen; hält auch bei Widerstand an der eigenen Meinung fest; fällt Entscheide selbstständig; ausgeprägtes Selbstvertrauen.
- **Begeisterungsfähigkeit:** tendenziell begeisterungsfähig oder gar impulsiv; schätzt Spannung; kommunikativ und mitteilsam; reagiert schnell und wach; hält sich nicht lange bei einer Sache auf.
- **Kommunikation:** aufgeschlossen und unkompliziert; kann sich gut auf Mitmenschen einstellen; arbeitet lieber im Kontakt mit anderen; ist in sozialen Konflikten eher grosszügig.

Welche Motive führen mich in die Selbständigkeit?

Jede Person hat eigene Gründe, warum sie sich selbständig machen will. Ich sollte mir bewusst sein, warum ich den Schritt wage, meine Geschäftsidee dementsprechend anpassen und gelegentlich überprüfen, ob ich meine persönlichen Ziele erreicht habe.

Weitere wichtige Fragen

Welche Kompetenzen braucht es für mein Unternehmen?

Infos und Links

SOZIALES PROBLEM

Kurzübersicht

Sozialen Dienstleistungsorganisationen liegt immer die Bearbeitung eines sozialen Problems zugrunde, was gleichzeitig auch die Rolle der Sozialen Arbeit als Leitdisziplin bei dessen Bearbeitung bedeutet. Soziale Probleme sind weder statisch, noch sind sie rein fachlich begründbar. Die Definition eines sozialen Problems ist Resultat einer kommunikativen Leistung in Gesellschaft und Politik; sie werden erst zu sozialen Problemen, wenn sie von Gesellschaft/Politik als solche anerkannt werden.

Dabei stehen einerseits individuelle Bedürfnisse Betroffener einem gesellschaftlich/politisch anerkannten Bedarf gegenüber. Gesellschaftlich / politisch anerkannter Bedarf am Beispiel ausreichender Versorgung mit Flüssigkeit für alle ist abzugrenzen von individuellen Bedürfnissen wie der Wunsch nach Bier, Süssgetränk oder Wein. Ein Bedarfsausgleich (handlungsauslösender Entscheid) kommt erst dann zustande, wenn eine begründete Notwendigkeit für das Handeln und ein volkswirtschaftlicher Nutzen des Handelns (oder Kosten des Nicht-Handelns) politisch erfolgreich nachgewiesen werden kann.

Für den Bedarfsausgleich sind verschiedene Zielvorstellung (effect, impact, outcome) massgleich. Die zentrale Frage lautet etwa: Woran erkennen wir, dass dieses soziale Problem (und/oder seine Folgen) auf der Ebene der Betroffenen (Klienten/-innen und ihr Umfeld) und auf der Ebene der Gesellschaft gelöst / gemindert ist? Hier ist besondere Sorgfalt und Überzeugungskraft gefragt, denn es handelt sich um den Kern der Begründung einer sozialarbeiterischen resp. sozialpolitischen Intervention.

Welche Dimensionen eines sozialen Problems sind erkennbar?

Soziale Probleme zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie einerseits ausserhalb einer einfachen Käufer-Verkäufer-Beziehung stehen und andererseits politisch/gesellschaftlich als solche von anderen Problemlagen (ökologisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich) abgegrenzt sind. Die Ursachen und Auswirkungen des sozialen Problems auf die Betroffenen und die Gesellschaft sind Teil des politischen / gesellschaftlichen Diskurses.

Zu definieren:

- Was genau ist das soziale Problem?
- Welches sind mögliche Ursachen für das soziale Problem (individuell / gesellschaftlich)? (☞ 16-Felder-Matrix)
- Welches sind Folgen des sozialen Problems (individuell / gesellschaftlich)? (☞ 16-Felder-Matrix)

- Welche direkten/indirekten Akteursgruppen können im Zusammenhang mit dem sozialen Problem identifiziert werden und welches sind ihre möglichen Interessenslagen? (↳ Umfeldanalyse)
- Welches sachlich-inhaltlichen Komponenten (Gesetze, Programme, Projekte) sind identifizierbar? (↳ Umfeldanalyse)

Das soziale Problem, seine Ursachen und Folgen auf individueller und gesellschaftlicher Ebene sind entlang der 16-Felder-Matrix zu identifizieren. Es geht nicht darum, alle Felder auszufüllen, sondern darum, die wichtigsten Ursachen und Folgen des sozialen Problems zu erkennen, damit überprüft werden kann, ob das Produkt / die Dienstleistung letztlich das soziale Problem lindern/vermeiden/lösen kann.

Beschreiben Sie genau, umfangreich und detailliert das soziale Problem aus den unterschiedlichen Perspektiven der direkt und indirekt Betroffenen. Beschreiben Sie die identifizierten direkten und indirekten Ursachen aus individueller und gesellschaftlicher Perspektive.

Beschreiben Sie die identifizierten Folgen des sozialen Problems aus individueller und gesellschaftlicher Perspektive.

Erstellen Sie eine Umfeldanalyse, bestehend aus einer Akteursanalyse und der Analyse sachlich/inhaltlicher Rahmenbedingungen. Identifizieren Sie dabei die förderlichen und hinderlichen Positionen der unterschiedlichen Akteursgruppen (direkt und indirekt Interessierte, inkl. Ermöglicher) und Aspekte der sachlich-inhaltlichen Rahmenbedingungen. (↳ Umfeldanalyse)

Wie kann ein gesellschaftlich / politisch anerkannter Bedarf identifiziert werden?

Eine gesetzliche Grundlage verlangt staatliches Handeln und/oder ermöglicht Anspruch auf eine Leistung oder Teilfinanzierung der beabsichtigten Dienstleistung / der Produkte durch den Staat. Dies bedeutet noch nicht in jedem Fall, dass in diesem Bereich auch gehandelt wird (vgl. handlungsauslösender Entscheid).

Eine gesetzliche Grundlage ist jedoch Ausdruck eines politisch/gesellschaftlich anerkannten Bedarfs. Fehlt eine gesetzliche Grundlage, ist abzuklären, wie sie innert nützlicher Frist geschaffen werden kann. Mit welchen Unterstützergruppen kann allenfalls eine gesetzliche Grundlage auf dem politischen Weg innert nützlicher Frist geschaffen werden? Welche Folgen mit welchen gesellschaftlichen oder volkswirtschaftlichen Auswirkungen sind zu erwarten, wenn dieses soziale Problem nicht gelöst oder gemindert wird?

Andernfalls bedeutet die Abwesenheit einer gesetzlichen Grundlage, dass die Finanzierung der beabsichtigten Dienstleistung oder Produkts ohne staatliche Mittel erfolgen muss; Spendengelder, Eigenmittel sind in diesem Fall die Alternative (vgl. Finanzen).

Zu definieren:

- Besteht ein gesellschaftlich/politisches Commitment darüber, dass es sich bei diesem sozialen Problem um einen Bedarf handelt, der einen Bedarfsausgleich nötig macht?
- Besteht bereits eine gesetzliche Grundlage, die eine Teil-Finanzierung der Geschäftsidee ermöglicht? Falls nicht: In welchem Zeitraum und mit Unterstützung welcher Akteursgruppe kann allenfalls eine gesetzliche Grundlage geschaffen werden?
- Besteht bereits eine gesetzliche Grundlage, die eine Teil-Finanzierung der Geschäftsidee ermöglicht, ohne dass bisher auf dieser Grundlage gehandelt wurde (vgl. handlungsauslösender Entscheid).

Welche Wirkungsziele werden verfolgt? Wie kann die Intervention legitimiert werden?

Im Falle von Dienstleistungen und Produkten zur Linderung/Lösung sozialer Probleme geht es nicht um reine Markterfolge, sondern um den Nachweis ob und inwieweit das soziale Problem und seine Folgen gemindert oder gar gelöst werden. Dies bedeutet im 100%-igen Erfolgsfall, dass die Geschäftsidee nach einer gewissen Zeit als überholt betrachtet werden muss.

Da im Bereich der sozialen Probleme meistens keine direkten, kausalen oder linearen Ursache-Wirkungs-Nachweise zu erbringen sind, müssen fachlich begründete kybernetische Wirkungshypothesen (inkl. Rückkoppelungen und nicht intendierten Wirkungen) erarbeitet werden, die zumindest plausibel machen, dass die anvisierten sozialen Probleme gemindert oder gelöst werden können (vgl. ‚Evaluation‘). Dieser Wirkungsnachweis ist unabdingbar, um die ‚Ermöglicher‘ von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Intervention sowie deren (Teil-)Finanzierung zu überzeugen.

Zu definieren:

- Die ‚Wunderfrage‘ lautet: Woran erkennen wir, dass dieses soziale Problem auf der Ebene der Betroffenen (Klienten/-innen und ihr Umfeld) und auf der Ebene der Gesellschaft durch mein Produkt / meine Dienstleistung gelöst / gemindert ist? Inwieweit sind dabei die zuvor identifizierten Ursachen resp. Folgen positiv verändert? (↪ 16-Felder-Matrix)
- Welche politische und fachliche Begründung für eine sozialarbeiterische Intervention gibt es? Müsste allenfalls eine andere Profession den Lead übernehmen bei der Linderung/Lösung des sozialen Problems?
- Welche relevanten, konkreten und messbaren Ziel- und Wirkungsvorstellungen können aufgrund welcher Wirkungshypothesen hinsichtlich der identifizierten Problemkategorien formuliert werden? (↪ 12-Felder-Matrix)

Mit **Effect** werden die unmittelbaren, objektiven, d.h. direkt ersichtlichen bzw. nachweisbaren (Aus-) Wirkungen der Leistungserbringung bezeichnet. Beim Mahlzeitendienst beispielsweise besteht der Effect - soweit die Qualität der Leistung stimmt und der/die Leistungsempfänger/in die Mahlzeit einnimmt (Compliance) - in einem guten Ernährungszustand.

Mit **Impact** wird die subjektive Wirkung beim Leistungsempfänger/in bezeichnet, zu der das Handeln der Verwaltung bzw. des Leistungserbringers (ggf. auch bei Dritten) massgeblich beigetragen hat. Der Impact ist vor dem Hintergrund der Bedürfnisse und Werte des Betroffenen zu sehen. Beim Leistungsempfänger/in des Mahlzeitendienstes kann der impact etwa in einer besseren Tagesstruktur oder einem gewissen Grad an Zufriedenheit und Lebensfreude bestehen.

Als **Outcome** wird die mittelbare Wirkung der Erbringung einer oder mehrerer Leistungen durch die Verwaltung oder den/die beauftragte/n Leistungserbringer/in auf die Gesellschaft und/oder Umwelt bezeichnet. Der Outcome bezieht sich - namentlich im Bereich der sozialen Arbeit - meist auf spezifische Gesellschaftsgruppen. Bezogen auf den Mahlzeitendienst kann der Outcome beispielsweise in einem höheren Grad der Selbständigkeit in der Lebensführung von Menschen über 70 Jahren liegen. (Quelle: Schröder/Kettiger, 2001).

Ziel- und Wirkungsvorstellungen sind auf drei Ebenen zu formulieren und zu begründen: effect, impact, outcome (vgl. ‚Evaluation‘).

	Ausstattung	Austausch	Werte	Macht, Kriterien
Effect				
Impact				
Outcome				

Tab. 1: 12-Felder-Matrix zu den Wirkungszielen

Ist das soziale Problem als gesellschaftlicher Risikofaktor erkannt?

Es bleibt abzuklären, inwieweit ein politisches Risikomanagement die Identifikation, Bewertung, Steuerung/Kontrolle von Risiken rund um das identifizierte soziale Problem bereits vorgenommen und in ein strategisches Risiko Management integriert hat. Inwieweit kann die Geschäftsidee unabhängig entwickelt und umgesetzt werden oder inwieweit ist die Geschäftsidee als Teil einer bereits geplanten Versorgungskette zu betrachten?

Ist ein handlungsauslösender Entscheid bereits gefällt oder muss er erst herbeigeführt werden?

Falls der gesellschaftlich/politisch legitimierte Bedarf bereits zu einem Gesetzestext oder gar einem Verfassungsartikel geführt hat, bedeutet dies nicht unbedingt, dass eine entsprechende Intervention (Bedarfsausgleich) zeitnah erfolgt ist; möglicherweise muss Politik / Verwaltung zum Handeln aufgefordert werden. Umgekehrt können neue soziale Problemlagen es durchaus zulassen, dass bestehende Gesetze in einem neuen oder erweiterten Feld angewandt werden. In jedem Fall ist ein Verwaltungsentscheid (handlungsauslösender Entscheid) hinsichtlich Zielsetzung, Umsetzung und Finanzierung (Budgetierung) eines entsprechenden Bedarfsausgleichs notwendig.

Wenn es sich bei der Geschäftsidee um eine Intervention handelt, die nicht mit einem gesellschaftlich/politisch legitimierten Bedarf begründet werden kann, ist die Bereitschaft von Spenderinnen und Spendern, von Funders oder allenfalls

Kreditinstituten hinsichtlich Zielsetzung, Umsetzung und Finanzierung abzuklären (exkl. Eigenkapital). Die Unterstützungsbereitschaft dieser Akteursgruppen ist in diesem Fall der handlungsauslösende Entscheid.

Tools, Checklisten

16-Felder-Matrix (Uebelhart/Zängl)
12-Felder-Matrix (Uebelhart/Zängl)
Umfeldanalyse (Uebelhart/Zängl)

Quellen

Schröder, Jan/Kettiger, Daniel (2001). Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit Ergebnisse einer internationalen Recherche in den USA, den Niederlanden und der Schweiz. Stuttgart: Kohlhammer

ERMÖGLICHER

Kurzübersicht

Da im Bereich sozialer Dienstleistungen in der Regel keine direkte Käufer-Verkäufer-Beziehung besteht, sondern ein Mix an unterschiedlichen Akteuren an einer ‚Kaufentscheidung‘ beteiligt sind, gilt es bestellende, kaufende, finanzierende, vermittelnde Akteure sowie Abnehmerinnen und Abnehmer (vgl. Kapitel 4 Kunden) der Dienstleistung zu identifizieren.

Wer sind die Ermöglichenden für den Absatz der beabsichtigten Produkte / Dienstleistungen?

Der Begriff ‚Ermöglichende‘ ist ein Oberbegriff. Im Falle nicht staatlich (mit-)finanzierter sozialer Dienstleistungen sind dies insbesondere zuweisende Stellen (Ärzte, Psychiaterinnen, usw.), Finanzierende (Spenderinnen, Funders, Banken) oder Akteursgruppen mit materiellen oder immateriellen Hilfestellungen (z.B. kostenlose Raummiete).

Im Falle staatlich (mit-)finanzierter sozialer Dienstleistungen sind 4 Akteursgruppen als ‚Ermöglichende‘ zu identifizieren; hier Beispiele aus dem Bereich der offenen Kinder- und Jugendarbeit:

- Bestellerin: Kant. Gemeinde-, Justiz- und Kirchendirektion
- Käuferin: Sozialamt der Gemeinde
- Finanziererin: Kant. Gesundheits- und Fürsorgedirektion
- Vermittelnde: Lehrpersonen, Sozialdienste, Gesundheitspersonal, Polizei, Eltern

Zu definieren:

- Welches sind die ‚Ermöglichenden‘ für die beabsichtigte soziale Dienstleistung / das Produkt im Falle nicht staatlich (mit-)finanzierter sozialer Dienstleistungen?
- Welche Ziele verfolgen die bestellenden, kaufenden, finanzierenden Akteure staatlich (mit-)finanzierter sozialer Dienstleistungen und welches sind ihre Vorgaben (z.B. Qualität, Reporting, Controlling)?
- Wie können die Leistungs-Vermittelnden motiviert werden, die Angehörigen der potenziellen Zielgruppe an uns zu überweisen?

KUNDEN

Kurzübersicht

4

Im Falle sozialer Dienstleistungen müssen einerseits Begriffe wie Zielgruppe, Klienten, Leistungsempfänger, Begünstigte, Nutzer, Konsumenten und Kunden beiderlei Geschlechts definiert werden. Andererseits muss abgeklärt sein, ob diese Akteure die soziale Dienstleistung resp. das Produkt freiwillig ‚konsumieren‘ oder ob eine Ko-Produktion (compliance) vorausgesetzt wird.

Wer sind unsere ‚wirklichen‘ Kundinnen und Kunden?

Soziale Probleme definieren Personen zu Klientinnen und Klienten resp. als Zielgruppe oder LeistungsempfängerInnen Sozialer Arbeit. Soziale Arbeit ist damit Arbeit mit Klientinnen und Klienten an sozialen Problemen. Als neutraler Oberbegriff kann ‚Konsument / Konsumentin‘ alle Personen umfassen, die in den Genuss sozialer Dienstleistungen kommen, ohne dass dabei ein konkretes soziales Problem vorliegen muss (z.B. Kinderbetreuung durch Sozialpädagogin in einer frei wählbaren Kindertagesstätte).

Im Falle staatlich (mit-)finanzierter Dienstleistungen/Produkte im Sozialbereich entscheiden i.d.R. nicht die Angehörigen der Zielgruppe resp. die LeistungsempfängerInnen über Qualität, Zugänglichkeit, Kosten, usw. des Produkts resp. der Dienstleistung, sondern die bestellenden, kaufenden und evtl. finanzierenden Akteure (vgl. ‚Ermöglichende‘), denn es handelt sich in diesem Fall um einen gesellschaftlich/politisch legitimierten Bedarf und nicht um Bedürfnisse der individuellen Mitglieder der Zielgruppe. Beispielsweise wird eine ausreichende Versorgung einer Gruppe mit Flüssigkeit als Bedarf anerkannt, der mit sauberem Wasser befriedigt werden soll; der Wunsch nach Bier, Süssgetränk oder Wein mag ein individuelles Bedürfnis sein, wird jedoch durch den Wohlfahrtsstaat nicht angeboten werden, wäre also durch zusätzliche Spendengelder zu finanzieren oder gegen Bezahlung des marktüblichen Preises durch die Kundinnen und Kunden zu erwerben.

Der Käuferinnen und Käufer einer gesetzlich verankerten und staatlich (mit-) finanzierten Dienstleistung wäre demzufolge nicht der Klient oder die Klientin, sondern (vgl. Kap. 3) beispielsweise das Sozialdepartement einer Stadt. Umgekehrt sind jedoch der staatliche Käufer, der Besteller und der Finanzierer als ‚Kunden‘ meiner Organisation zu betrachten, denn ich erbringe die Dienstleistung aufgrund ihres Kaufauftrags, ihrer Bestellung oder ihrer Finanzierung.

Folgende Aufstellung mag eine Hilfestellung hinsichtlich der nötigen Begriffsklärung in Ihrem Social Business Plan darstellen:

Begriff	Beschreibung	Differenzierungsmerkmal		
		Wahlmöglichkeit	Volle Bezahlung	Teilweise Bezahlung, gratis, Rechtsanspruch
Kundin, Kunde		X	(X)	(X)
Käuferin, Käufer		X	X	
Nutzerin, Nutzer		(X)		X

Gerade bei nicht-freiwilligen Leistungen (z.B. Sicherheitsverwahrung) sind nicht die von der Leistung Betroffenen (in diesem Fall die Insassen) Kunden sondern Klientinnen und Klienten. Die Kunden könnten jedoch in diesem Fall die Mitglieder der organisierten politischen Öffentlichkeit sein.

Falls tatsächlich eine direkte Käufer-Verkäufer-Beziehung (inkl. Kaufkraft) vorliegt, wie dies oftmals im Falle nicht staatlich mitfinanzierter Angebote der Fall ist, kann davon ausgegangen werden, dass die Käuferinnen und Käufer selber über die Art des Dienstleistungsbezugs resp. das ‚Konsumieren‘ des Produkts entscheiden und auch über die entsprechende Kaufkraft verfügen. Der Preis kann dabei den jeweiligen ökonomischen Verhältnissen angepasst sein (z.B. Sozialtarif) und somit gegenüber unterschiedlichen Kundengruppen durchaus unterschiedlich sein; dies trifft übrigens auch für die Breite des Dienstleistungsangebots zu.

Der Begriff Klient wurde ursprünglich als ‚Schutzbefohlener‘ geprägt. Mit dem Terminus ‚Nutzer‘ wird nun eher der Gebrauch einer Leistung umschrieben, die Bezahlung bleibt aussen vor, wobei das mittlerweile immer häufiger als Notwendigkeit herausgestellte Mittun des Nutzers im Sinne einer "Koproduzentenfunktion" (compliance) bei der ‚Herstellung‘ der Dienstleistung in Form von aktivem ‚benutzen‘ impliziert ist.

Welchen Nutzen stifte ich meinen Kundinnen und Kunden?

Bei jeder Akteursgruppe (bestellende, kaufende, finanzierende Akteure, KundInnen, KäuferInnen, NutzerInnen) ist zu klären, welchen Nutzen die Produkte / Dienstleistungen hinsichtlich des sozialen Problems und/oder seiner Folgen bei ihnen stiften (→ 16-Felder-Matrix). Hier können auch die Interessenlagen der ‚Leistungsvermittelnden‘ (vgl. Kap. 3) von Bedeutung sein.

Wie weiss ich, was meine Kundinnen und Kunden wirklich wollen?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten herauszufinden, was die Kundinnen und Kunden wirklich wollen:

- Erfahrungen

Aufgrund meiner bisherigen (Berufs-) Erfahrung weiss ich bereits viel über die Bedürfnisse der Zielgruppe.

- Erfahrungen der Konkurrenz
Andere, z.B. Konkurrenten, haben bereits Erfahrungen gemacht, von denen ich lernen kann. Diese Erfahrungen können erfragt oder beobachtet werden.
- Befragung
Gibt es eine Möglichkeit die potentiellen Kunden direkt zu befragen?
- Beobachtungen
Ich kann das Verhalten der potentiellen Kunden beobachten und deren Bedürfnisse so analysieren.
- Versuch
Ich kann potentiellen Kunden versuchsweise (Pilotprojekt) meine Produkte/Dienstleistungen anbieten und schauen, wie sie reagieren.

Wie gross ist der Markt heute und wie gross könnte dieser werden?

Die Kundinnen und Kunden können in Gruppen eingeteilt werden (Marktsegment) um herauszufinden, wie viele potentielle Kundinnen/Kunden, Käuferinnen/Käufer und Nutzerinnen/Nutzer es im anvisierten geographischen Zielmarkt überhaupt gibt. Wie wird sich das zugrundliegende soziale Problem, seine Folgen und damit dieser potentielle Markt in den nächsten Jahren verändern?

Weitere wichtige Fragen?

Gibt es Schlüsselpersonen für die Markterschliessung?

Tools, Checklisten

16-Felder-Matrix (Uebelhart/Zängl)

Quellen

KONKURRENZ

Kurzübersicht

5

Auch wenn im Sozialbereich in der Regel von Mitbewerbenden gesprochen wird, geht es doch darum herauszufinden, welche Organisationen als **Konkurrenz** zur eigenen Organisation verstanden werden müssen. Dabei kann es sich um Non-profit-, Lowprofit-, Forprofit- oder staatliche Organisationen handeln. (Zu Produktkonkurrenz s. nächstes Kapitel).

Angesichts der Tatsache, dass im Sozialbereich nicht ‚einfache‘ Probleme mit kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gelöst werden, sind Produkte und Dienstleistungen in der Regel als Teil einer Kette von Leistungen unterschiedlicher Organisationen zu verstehen. Diese Kette trägt insgesamt zur Verbesserung der Lebenslage einzelner Personen bei. Sog. **Komplexleistungen** beinhalten entweder ein Zusammenspiel einer oder mehrerer Organisation mit unterschiedlichen Leistungen, wie dies am Beispiel Früherkennung und Frühförderung behinderter Kinder oder bei der Resozialisierung im Strafvollzug der Fall ist (Maelicke, 2007). In diesem Fall geht es darum zu klären, inwieweit die an der Komplexleistung beteiligten Organisationen zueinander in Konkurrenz stehen oder als echte Kooperationspartner aufgefasst werden können.

Noch weitergehende Zusammenschlüsse von lebenslagenorientierten Leistungen zur Linderung / Vermeidung / Lösung sozialer Probleme können in **Versorgungsketten** zusammengefasst werden (Uebelhart/Zängl, 2012). Soziale Arbeit ist ein Teilsystem der modernen Gesellschaft, das – aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse – »bestimmte soziale Folgeprobleme der funktionalen Differenzierung bearbeitet« (Sommerfeld 2003, S. 11). Soziale Arbeit befasst sich, mit präventiven und kurativen Aspekten der Exklusions- und/oder Inklusionsproblematiken, insbesondere mit Personen oder Gruppen, »die mit ihren gesellschaftlichen Lebensbedingungen nicht zurechtkommen, die in ihrer individuellen Lebensbewältigung scheitern, die nur sehr eingeschränkt an der Gesellschaft teilhaben und von dauerhafter gesellschaftlicher Exklusion bedroht oder betroffen sind« (ebd.). Dieses Aufgabenverständnis der Sozialen Arbeit setzt voraus, dass sowohl die »objektiven« (insbesondere Lebenslagen-Konzept) wie auch die »subjektiven« (insbesondere Lebenswelt-Konzept) Rahmenbedingungen in den Fokus präventiver und/oder kurativer Sozialer Arbeit zu treten haben. Demzufolge kann sich Soziale Arbeit, ob im staatlichen oder im privaten Auftrag, nicht mit der Erbringung einzelner, isolierter Dienstleistungen begnügen, die – im Falle staatlichen Handelns – sowohl flächendeckend als auch unter dem Aspekt der Rechtsgleichheit erbracht werden. Wenn die Politik und die Soziale Arbeit sowohl die Lebenslagen als auch die Lebenswelten ihrer Klientel ernst nehmen, rücken Versorgungssysteme respektive Versorgungslagen in den Fokus politischer und sozialarbeiterischer Interventionen. Denn allein durch ein Aneinanderreihen – meist wenig koordinierter – Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung, von Nonpro-

fit-, For-Profit- oder Selbsthilfe-Organisationen können Exklusions- und/oder Inklusionsproblematiken nicht ganzheitlich und nicht nachhaltig bearbeitet werden.

Konkurrenzunternehmen?

Welches sind Name, Standort, Zielmärkte, Sortiment, Produkteigenschaften, Zusatzleistungen sowie Marktstellung konkurrierender Organisationen? Welches sind die Erfolgsrezepte der Konkurrenz? Welche Akzeptanz haben die Konkurrenten bei Finanzierer/innen, Besteller/innen, Käufer/innen, Vermittler/innen und Empfänger/innen. Hier lohnt es sich, auch substituierende Anbietende unter die Lupe zu nehmen (Problemverschiebung, Teilproblemlösungen).

Worin liegen die Stärken/Schwächen unserer Konkurrenten?

Nachdem alle wesentlichen Konkurrenten identifiziert sind, geht es darum, ihre Angebote, Preise, Organisationsform, ihr Marketing, ihre finanziellen Möglichkeiten etc. aus Sicht der ‚Kunden‘ im Vergleich zu meiner Geschäftsidee zu vergleichen. Es zählt, was die KundInnen, KäuferInnen, NutzerInnen empfinden, und nicht, was ich als objektiv richtig erachte.

Als Resultat dieser Überlegungen kann eine Übersicht mit den Stärken und Schwächen der relevanten Konkurrenten im Vergleich zu meiner Organisation entstehen.

Warum werden die Kunden zu uns kommen, und nicht zur Konkurrenz?

Meine Produkte / Dienstleistungen, aber auch die Art der Vermarktung, müssen gegenüber der Konkurrenz bestehen können. Mein Verkaufsargumentarium (siehe auch 6. Produkt) muss plausibel aufzeigen, warum die Kunden zu mir kommen werden und nicht zur Konkurrenz.

Konkurrenz bei Komplexleistungen?

Welches sind Name und Standort, Stärken und Schwächen der Erbringer vor- und nachgelagerter Dienstleistungen? Letzte sind aus Sicht der Kundinnen/Kunden, Käuferinnen/Käufer sowie Nutzerinnen/Nutzer zu identifizieren.

Konkurrenz in Versorgungsketten?

Welches sind Name und Standort, Stärken und Schwächen der Erbringer von Leistungen, die verwandte Versorgungslücken abdecken? Im Falle eines speziellen Taxidienstes für ältere Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen können – je nach Grad der Beeinträchtigung - einerseits Organisationen mit Leistungen rund um Mobilitätsangeboten für die Gesamtbevölkerung als Konkurrenten betrachtet werden. Andererseits können Dienstleistungsanbieter mit dem Zielmarkt ‚ältere Generation‘ Konkurrenten sein, die, zusätzlich zu ihrem bisherigen Angebot, neu in den Mobilitätsmarkt eintreten.

Weitere wichtige Fragen?

Gibt es Schlüsselpersonen für die Markterschliessung?

Tools, Checklisten

Quellen

Maelicke, Bernd (2007). Komplexleistung Resozialisierung: im Verbund zum Erfolg. In: Forum Strafvollzug. Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe Heft 2 . März 2009: S. 60-62

Sommerfeld, Peter (2003). Zukunftsszenarien Soziale Arbeit: Überlegungen zur Lösung sozialer Probleme: ein Essay zum zehnjährigen Jubiläum der Unternehmensberatung Viktor Schiess. Unveröffentlichtes Manuskript. Aarau.

Uebelhart, Beat; Zängli, Peter (2012). Konzeption sozialer Dienstleistungen für die ältere Generation - von den Lebenslagen zur Versorgungskette - In: Fretschner, Rainer; Hilbert, Josef; Maelicke, Bernd: Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2012. Nomos, Baden-Baden.

PRODUKT

Kurzübersicht

6

Grundsätzlich kann man sagen, dass jede Unternehmensgründung ein Produkt oder eine Dienstleistung hervorbringt. Im Falle der Bearbeitung sozialer Probleme muss das entwickelte Produkte resp. die Dienstleistung jedoch nachvollziehbar das soziale Problem und/oder seine Folgen vermindern oder gar vermeiden.

Bei der Umsetzung des Dienstleistungsangebots resp. der Abgabe des Produkts ist es Sache der Professionellen der Sozialen Arbeit die vier ‚Mandate‘ der Sozialen Arbeit (gesetzlicher Auftrag, Bedürfnisse der Betroffenen, Selbstverständnis als Sozialarbeitende, Rahmenbedingungen der eigenen Organisation) unter einen Hut zu bringen.

Produktgestaltung in einer Wohlfahrtslogik

Produkte und Dienstleistungen in einer Wohlfahrtslogik haben den Nachweis zu erbringen, inwieweit sie dazu beitragen, dass das zugrundeliegende soziale Probleme, seine Ursachen und/oder Folgen verringert oder vermieden werden können. Hier haben durchaus wettbewerbliche Ansätze Platz. Eine soziale Problemlösung, die (im Idealfall) kostengünstiger und erst noch effektiver als die bisherige ist, bleibt das Ziel.

Welche Mängel bisheriger Lösungsansätze können mit meiner Dienstleistung vermieden oder verringert werden?

Welche Übertragbarkeitsprobleme von Lösungsansätzen aus anderen Ländern sind zu beachten?

Produktgestaltung in einer Wohlfahrtslogik

Ein Produkt/ Dienstleistung ist ein Wirtschaftsgut, das in einem Wertschöpfungsprozess geschaffen wird, ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und somit auch zur Nutzengewinnung. Hier offenbart sich die Besonderheit des Feldes sozialer Probleme, denn der Bedarfsausgleich (gesellschaftlich/politisch legitimiert) entspricht nicht in jedem Fall den Bedürfnissen der KundInnen, KäuferInnen, NutzerInnen; insbesondere nicht im Fall von Zwangsmassnahmen. Die Akteursanalyse gibt Hinweise auf die tatsächlichen KundInnen, KäuferInnen, NutzerInnen.

Zu definieren:

- Produkte/Dienstleistungen, die hergestellt/erbracht werden sollen.
- Produkte/Dienstleistungen, die gratis, zu einem reduzierten oder zum vollen Preis verkauft werden sollen.
- Dienstleistungen, die zusätzlich (z.B. spendenfinanziert, ohne öffentliche Finanzierung) angeboten werden sollen (Bedürfnisse der EndabnehmerInnen) sowie deren Preisgestaltung.

Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen müssen sowohl den Bedürfnissen der KundInnen, KäuferInnen, NutzerInnen wie auch der bestellenden, kaufenden und/oder finanzierenden Akteure (z.B. Verwaltung aufgrund gesetzlicher Grundlage) entsprechen und die Linderung/Lösung eines sozialen Problems zum Ziel haben. Es macht deshalb Sinn, die angebotenen Produkte mit ihren konkreten Eigenschaften den verschiedenen Akteursgruppen zuzuweisen und aufzuzeigen, welche Bedürfnisse jeweils befriedigt werden.

Beschreibung möglicher Probleme, welche in der Entwicklung, Herstellung oder Erbringung der Dienstleistung auftreten können (z.B. compliance).

Beschreibung des Nachweises positiver Wirkungen auf das soziale Problem, seine Ursachen oder Folgen.

Marktleistungen

Detaillierte Beschreibung der (Markt-) Leistungen, der Bedürfnisse, des individuellen sowie des gesamtgesellschaftlichen Nutzens (Sozialpolitik, volkswirtschaftlich, ökonomisch, ökologisch) sowie der Vor- und Nachteile zu den Konkurrenzprodukten.

Es gibt keine lineare Käufer/innen-Verkäufer/innen-Beziehung; die Rollen sind vielschichtig und überlappen sich teilweise.

Was ist besonders am Produkt oder an der Dienstleistung?

Das Produkt bzw. die Dienstleistungen sollen besser den Bedarf wie auch die Bedürfnisse der verschiedenen Akteursgruppen decken als jene der Konkurrenten (siehe auch 5. Konkurrenz).

Was ist das Besondere am Produkt bzw. an der Dienstleistung. Die Definition der Qualität soll dabei nicht nur aus Sicht des Unternehmens, sondern aus der Sicht der verschiedenen Akteursgruppen erfolgen.

Bei vielen Produkten und Dienstleistungen geht es heute nicht nur um die eigentliche Leistung, sondern auch um Emotionen, Gefühle und Erlebnisse, die mit diesen Produkten und Dienstleistungen verbunden sind. Deshalb ist zu überlegen, wofür die Produkte und Dienstleistungen stehen sollen, und wie diese Emotionen, Gefühle und Erlebnisse hervorgebracht werden können und inwieweit sie zu den Unternehmenswerten in Bezug gebracht werden können.

Mögliche Konkurrenzprodukte

Die Konkurrenzprodukte und/oder -dienstleistungen können anhand folgender Aspekte beschrieben werden:

- Kundensegmente, die durch die Konkurrenz bedient werden
- Zukünftige Trends, die durch die Konkurrenz befriedigt werden
- Marktentwicklung der Konkurrenzprodukte, -dienstleistungen in den letzten fünf Jahren Konkurrenzangebote (Zunahme/Abnahme?)

- Wenn möglich: jährliche Umsatzangaben der Konkurrenz, um hervorzuheben, ob die Verkaufszahlen der Produkte, Dienstleistungen stagnieren, zu- oder abnehmen

Weitere wichtige Fragen?

Auf welche Art werden die Produkte hergestellt / die Dienstleistungen erbracht?
Stelle ich meine Produkte selbst her oder kaufe ich Ware hinzu?
Bestehen Schutzrechte (Patente, Lizenzen, Marken, Muster)?
Wie innovativ ist mein Produkt bzw. meine Dienstleistung?
Zu welchem Preis sollen die Produkte / Dienstleistungen verkauft werden?

Tools, Checklisten

Quellen

ORGANISATION

Kurzübersicht



Organisationen, ob nun als Forprofit-, Lowprofit-, Nonprofit- oder staatlichen Organisationen, „sind zweck-/zielgerichtete, produktive, soziale, offene/umweltabhängige Systeme mit einer Verfassung“ (Schwarz et al., 2005, S. 45). Insbesondere Nonprofit-Organisationen sind da bei nur auf der Leistungsabgabeseite und der Beschaffungsseite sondern auch gegenüber einem Orientierungsumfeld (Stakeholder) auf Austauschbeziehungen angewiesen.

Mittels Kooperationen und in unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen (interinstitutionelle und interprofessionelle) produzieren sie Individual- und/oder Kollektivgüter. Nebst dem rechtlichen Status sind insbesondere die Ausgestaltung der Innenwelt und die Beziehungsqualität mit dem Orientierungsumfeld von besonderer Bedeutung.

Wie soll die Organisation ausgestaltet sein?

Zuerst stellen sich Fragen hinsichtlich der Gründer/innen, des Gründungsdatums, der Vision, Mission und dem Leitbild dieser Organisation. Im Unterschied zur Profit-Organisation (PO) ist die Passgenauigkeit von Mission, Intervention und Zielerreichung der NPO Teil ihrer Legitimation (vgl. Gmür, 2010).

Standort: Die Wahl des Geschäftsdomizils und möglicher Geschäftsstellen basiert auf möglichen Vor- und Nachteilen des gewählten Standorts; diese Beurteilung muss aus Sicht aller relevanten Akteursgruppen vorgenommen werden.

Rechtsform: Denkbar sind grundsätzlich alle Rechtsformen. Steuerbefreiung, Entscheidungsgeschwindigkeit und Kreditwürdigkeit sind wichtige Eckpfeiler bei der Festlegung der optimalen Rechtsform der Organisation (vgl. Winistörfer, 2011).

Wie werden die Produkte hergestellt? Eigenproduktion, Fremdproduktion, Kooperationen, Zusammenarbeit, Netzwerke?

Wie wird die Administration ausgestaltet, die Organisation des Rechnungswesens, welche IT muss zur Verfügung stehen?

Wer ist Teil des Unternehmerteam? Wer sind Mitglieder der Geschäftsleitung und des Vorstands; welches sind ihre Verantwortlichkeiten? Welche Entlohnungsgrundsätze werden angewendet?

Mit welchem Personal-Mix soll gearbeitet werden? Angestellte Mitarbeitende mit welchen beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen? Einbezug von Freiwilligen, ihre Motivation, Qualifikationen, Qualifizierungsmöglichkeiten, Formen der Honorierung, ihre Rechte und Pflichten? Wie sollen Freiwillige gewonnen werden?

Erstellen einer Risikoanalyse.

- Interne Risiken: Management, Mitarbeitendenqualifikationen, Freiwilligenarbeit, Produkte/Dienstleistungen, Marketing, Finanzen, Zugangsbarrieren.
- Externe Risiken: Motivation / Verhalten der verschiedenen Akteursgruppen; mögliche Veränderungen im sozialen, ökonomischen, ökologischen, gesetzlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld.

Tools, Checklisten

Quellen

- Gmür, Markus (2010). Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch. In: Theuvsen, Ludwig et al. Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen : theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen : 9. Internationales NPO-Forschungskolloquium 2010, Georg-August-Universität Göttingen : eine Dokumentation. Linz, Trauner.
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert (2005). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern, Haupt, 5. Aufl.
- Winistörfer, Nibert (2011). Ich mache mich selbständig - Von der Geschäftsidee zur erfolgreichen Firmengründung. Beobachter-Buchverlag, Zürich, 12. Aufl.

MARKETING

Kurzübersicht

8

Unter Marketing verstehen wir die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller auf aktuelle und potentielle Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten, die zum Ziel haben, durch dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele zu realisieren (Meffert/Bruhn)

Wie soll das Produkt / die Dienstleistung gestaltet sein?

Zunächst ist zu klären, wie das Produkt gestaltet sein soll. Welchen Preisvorstellungen sollen das Produkt / die Dienstleistung entsprechen? Die Promotion zeigt auf, wie die Kunden von unseren Angeboten und deren Vorzügen erfahren und überzeugt werden können. Zudem wird die Distribution (Place) der Güter geregelt, d.h. wie unsere Produkte und Dienstleistungen bis zu den KundInnen, KäuferInnen, NutzerInnen gelangen. Welche Personen/Gruppen müssen wir besonders beachten? Und welche Umfeldfaktoren beeinflussen die Umsetzung unserer Geschäftsidee? (vgl. Putschert)

Zu definieren:

- Welche Besonderheiten weist das Produkt / die Dienstleistung aus?
- Über welches Sortiment verfüge ich und welchen Stellenwert nehmen meine Produkte und Dienstleistungen ein?
- Was grenzt mein Produkt von anderen (der Konkurrenz, inkl. Substitution) ab?
- Wie organisiere ich die Bereitschaft für meine Dienstleistungen?

Wie sieht die Preisgestaltung aus?

Im Rahmen der Preisgestaltung musst du dir über folgende Punkte Klarheit verschaffen:

- Welche Marktpreise können erzielt werden, wie ist die Preisgestaltung der Konkurrenten?
- Sind Rabatte und Kredite für Kunden möglich?
- Müssen ggf. Gebühren und/oder Beiträge entrichtet werden?
- Können wir unsere Produkte/Dienstleistungen sponsern lassen? Erhalten wir Spenden? Wie gehen wir mit unseren Sponsoren und Spendern um?
- Von wem können wir Subventionen und Leistungsentgelte erhalten?

Wie erhalten die potenziellen Kundinnen und Kunden Kenntnis vom Angebot?

Je genauer die Zielgruppe bekannt ist, desto gezielter ich sie über meine Angebote informieren; je nach Art der Geschäftsidee.

- Verkaufslokal
Die Lage des Verkaufslokals, Ateliers, Büros, Praxis... entscheidet über Erreichbarkeit und über die Anzahl Personen, die daran vorbeigehen und auf mich aufmerksam werden. Die Einrichtung und Beschriftung vermitteln ein Bild von meiner Leistung, das entscheidend sein kann.
- Persönlicher Verkauf
Sind die potentiellen Kunden bekannt (entweder persönlich oder von der Funktion her), können sie direkt angesprochen werden. Entweder per Post (z.B. mit einem Flyer), telefonisch und/oder in einem persönlichen (Verkaufs-)Gespräch.
- Messeauftritt
Kontakte können auch bei Messen geknüpft werden.
- Direkt Mailing
Mit einem eMail- oder Postversand kann kostengünstig eine grosse Gruppe von potentiellen Kunden angeschrieben werden.
- Inserate
Inserate in (Fach-)Zeitungen, Zeitschriften, Radio oder Internet sind in der Regel recht teuer, können jedoch eine grosse Zielgruppe gleichzeitig erreichen. Je genauer die Inserate bei der Zielgruppe platziert werden können, desto besser.
- Flyer
Als unterstützende Massnahme sind oft Flyer, Broschüren oder ähnliches nötig.
- Plakate
- Social Media
Facebook, Twitter, Xing und andere soziale Medien können als kostengünstige, aber in der Regel zeitintensive, Alternativen sein.
- PR
Gelingt es, dass Zeitungen, Zeitschriften, Radio oder gar TV über mich und meine Geschäftsidee berichten, ist dies eine sehr kostengünstige Variante. Die Frage ist, ob ich eine ausreichend interessante Geschichte zu bieten habe, sodass die Medien darauf anspringen.
- Events
Ich kann eigene Events organisieren, um in Kontakt mit potentiellen KundInnen, KäuferInnen, NutzerInnen zu kommen.
- Mund-zu-Mund-Werbung
Ist die günstigste und beste Art der Werbung – oder oft nur indirekt zu beeinflussen. Nur auf Mund-zu-Mund Werbung zu hoffen, wäre fahrlässig.

Wie gelangen die Produkte zu den Kunden?

Es gibt verschiedene Verkaufskanäle. Wählen Sie die geeigneten aus.

- Direktverkauf mit eigenen Verkaufsgeschäften, Praxen, Ateliers, Büros...
- Direkter online-Verkauf, mit eigener Homepage oder via bestehende Plattformen
- Indirekter Verkauf via bestehende Zwischen- oder Detailhändler
- Verkauf via Verkaufsorganisation, Verkäufer, Aussendienst, Broker...

Welche Personen und Gruppen müssen wir besonders beachten?

Insbesondere bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen und einem entsprechenden Angebot müssen wir analysieren, wer

- Dienstleistungsvermittler,
- Dienstleistungsnehmer (KundInnen, KäuferInnen, NutzerInnen)
- und evtl. Mitglieder, Milizer und Freiwillige

sind und welche Interessen und Nutzenerwartungen sie haben (↪ Stakeholderanalyse).

Marktbeurteilung/Marktforschung

Trends der Gesellschafts- und Problementwicklung in Bezug auf das soziale Problem, Eintritts- resp. Zugangsbarrieren. Wie entwickelt sich das soziale Problem? Welches sind die Folgen einer Nicht-Intervention?

Welche (Umfeld)Faktoren beeinflussen die Umsetzung unserer Geschäftsidee?

Insbesondere im Non-Profit Bereich sind mögliche Umfeldfaktoren zu beachten:

- Wie sind die rechtlichen Rahmenbedingungen?
- Gibt es versteckte Interessen der Beteiligten (hidden Agenda)?
- Welche Form von Lobbying ist möglich?

Was sind die zentralen Verkaufsargumente?

Stellen Sie ein Argumentarium mit den wichtigsten Vorzügen der Produkte und Dienstleistungen zusammen.

Weitere wichtige Fragen?

Partnerschaften schliessen, um Kunden zu gewinnen?

Wie gewinne ich Referenzkunden?

Welche Verkaufsunterstützenden Massnahmen sind vorzusehen? (z.B. give-aways, Wettbewerb, ...)

Tools, Checklisten

Stakeholderanalyse
Umfeldanalyse (Uebelhart)

Quellen

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden: Gabler Verlag
Purtschert, Robert (2005): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag

FINANZEN

Kurzübersicht

9

Ziel eines Unternehmens ist es, Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, diese an die Kunden zu bringen. Dazu benötigt der Unternehmer Kapital, um die Leistungen überhaupt herzustellen oder zu erbringen.

Wer bezahlt wofür und wie viel?

Meistens bezahlen die Kunden für die Produkte oder Dienstleistungen, die sie von uns erhalten. Es ist jedoch auch möglich, dass (zusätzlich) andere Akteure für unsere Leistungen bezahlen: Der Staat für Leistungen von öffentlichem Interesse, Stiftungen, Sponsoren oder Werbepartner. Jedem dieser finanzierenden Akteure müssen wir einen konkreten Nutzen ermöglichen.

Wofür bezahlen die ‚Kunden‘?

Ein Produkt hat in der Regel einen Preis. Je nachdem kann sich dieser Preis auch aus einem Grundpreis und Zusatzpreisen für zusätzliche, ergänzende Features oder Leistungen zusammensetzen. Oder aus einer monatlichen Abo-Gebühr und einer leistungsbezogenen Komponente. Oder aus einem Grundpreis abzüglich umsatzabhängigen Rabatten oder Sonderkonditionen („Sozialtarif“). Dienstleistungen werden oft auch zu einem Stunden- oder Tagesansatz verrechnet. Beliebige Kombinationen dieser Alternativen sind auch möglich

Wie viel bezahlen die KundInnen, KäuferInnen?

Die Frage nach dem richtigen Preis ist meist eine schwierige. Zu berücksichtigen gilt es:

- den Nutzen, den wir unseren KundInnen, KäuferInnen ermöglichen. Je höher der gestiftete Nutzen ist, desto höher kann auch der Preis sein. Prinzipiell werden unsere KundInnen, KäuferInnen höchstens einen Preis bezahlen wollen, der dem gestifteten Nutzen entspricht.
- unsere Kosten. Die Preise, multipliziert mit den verkauften Mengen, sind unsere Einnahmen. Diese müssen reichen, um sämtliche anfallenden Kosten zu decken.
- die Preise der Konkurrenz. Unsere Preise, verbunden mit der Qualität unserer Leistung, müssen in einem vorteilhaften Verhältnis zum Preis-Leistungs-Verhältnis unserer Konkurrenten sein.

Unter welchen Bedingungen kann mit dieser Geschäftsidee Geld verdient werden?

Das Total der Einnahmen sollte die Gesamtkosten (deutlich) übersteigen. Deshalb muss recht früh eine Aufstellung der erwarteten Kosten und der geschätzten Einnahmen gemacht werden (Budget, Plan-Erfolgsrechnung). Sowohl hinter den Kosten wie den Einnahmen stehen viele Annahmen

(z.B. wie viele Mitarbeitende benötigt werden, wie viele KundInnen, KäuferInnen angesprochen werden können...). Machen Sie all diese Annahmen transparent. Berechnen Sie nun, unter welchen Bedingungen die Geschäftsidee finanziell aufgehen wird.

Break-even Berechnung

Die Kosten können in **Fixkosten** (fallen unabhängig von der Menge verkaufter Leistungen an, z.B. Miete, Lohn) und **variable Kosten** (fallen proportional zur Menge verkaufter Leistungen an) unterteilt werden. So kann innert weniger Minuten berechnet werden, wie gross der Umsatz mindestens sein muss, damit kein Verlust entsteht.

Szenario

Rechnen Sie in verschiedenen Szenari, einmal optimistisch, einmal pessimistischer. Sie können auch mit verschiedenen Preismodellen spielen.

Wie viel Startkapital wird benötigt?

Wenn Sie wissen, dass die Geschäftsidee finanziell aufgehen kann, fehlt immer noch die Berechnung des nötigen Startkapitals. Denn in der Regel kann nicht gleich von Beginn an das anvisierte Umsatzvolumen erzielt werden, zudem stehen meist auch noch Investitionen an.

Erstellen Sie eine Aufstellung aller geschätzten, zukünftigen Geldflüsse (Liquiditäts- und/oder Finanzplanung). Entweder auf Monats- oder Quartalsbasis. Dann wird sehr rasch ersichtlich, wie viel Startkapital nötig ist, um die Liquidität jederzeit sicher zu stellen.

Wir unterscheiden 3 Bereiche, in denen Geld rein- und rausfließt:

1. Geschäftsbereich (laufende Einnahmen und Kosten wie Löhne, Mieten, Versicherungsprämien, Telefonrechnung...)
2. Investitionen (in Sachanlagen wie PC, Auto etc., die mehr als ein Jahr gebraucht werden können)
3. Finanzierungsaktivitäten: Eine Aufstellung von Krediten und Darlehen, die du aufnimmst bzw. wieder zurückzahlen musst. Auch Einlagen in Eigenkapital werden hier aufgelistet.

Das Startkapital muss ausreichen, um folgendes zu decken:

- Investitionen in Sachanlagen (Computer, Mobiliar...)
- Gründungskosten (ev. Anwalt/Notar, Handelsregister...)
- Aufbau der Geschäftstätigkeit (Beschriftungen, Marketing, Erstellung Prototypen...)
- Deckung der Verluste der ersten Monate, Quartale, Semester, Jahre...
- Vorfinanzierung der Leistungserbringung, bis unsere Kundinnen und Kunden bezahlt haben

- Deckung der unvorhergesehenen Kosten und Einnahmeausfällen

Woher stammt das Startkapital?

Als Finanzierungsquellen kommen eigene Mittel (=Eigenkapital) und fremde Mittel (=Fremdkapital) in Frage.

Eigenfinanzierung (muss nicht zurückbezahlt und auch nicht verzinst werden. Perfektes Risikokapital)

- Ersparnisse
 - Geld
 - Sachanlagen (Räume, Computer...)
- Geld aus der Pensionskasse (2. Säule)
- Geld aus der gebundenen Vorsorge (Säule 3a)
- Erbvorbezug

Fremdfinanzierung (Kredite, Darlehen etc. von Dritten)

- Kredite von Privatpersonen (meist Familie und Freunde)
- Kredite von Banken
 - Blanko
 - Mit Pfandsicherung
 - Mit Bürgschaft
- Finanzierung mit Risikokapital (Venture Capital – nur bei Geschäftsideen mit hohem Rendite- und Wachstumspotential)
- Finanzierung mit Leasing
- Beiträge von Stiftungen / Unternehmerpreise
- Crowd Finanzierung

Welches sind die wichtigsten Annahmen?

Viele Zahlen basieren auf Vermutungen, Schätzungen und Annahmen. Anders ist es nicht möglich. Deshalb ist es wichtig, die Annahmen dahinter transparent zu machen, zu erklären und deren Plausibilität wenn möglich mit Analysen, Befragungen, Statistiken, Vergleichen... zu untermauern.

Weitere wichtige Fragen?

Welche Investoren kommen in Frage?

Wie steht es mit meiner Liquidität?

Welche Zahlungskonditionen gewähren wir den Kunden?

Finanzplanung

Kurzfristige und langfristige Finanzplanung. Ermittlung der kurzfristigen Finanzplanung mittels budgetierter Liquiditätsrechnung und Detailplanung. Ermittlung des langfristigen Finanzierungsbedarfs mit Hilfe der Plan-

Bilanz, der Plan-Erfolgsrechnung und der Plan-Kapitalflussrechnung, Liquiditätsplan.

Finanzierungskonzept

Kostengutsprachen der öffentlichen Hand und Drittmittelfinanzierung. Deckung des Finanzierungsbedarfs durch die Zuführung von neuem Kapital.

Tools, Checklisten

Quellen

RESSOURCEN

Kurzübersicht

10

Im Unternehmen unterscheiden wir zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen, sowie zwischen handelbaren und nicht handelbaren. Meist werden darunter Betriebsmittel, Geldmittel, Boden, Rohstoffe, Energie oder Personen und (Arbeits-) Zeit verstanden. In der Psychologie auch Fähigkeiten, Charaktereigenschaften oder eine geistige Haltung, in der Soziologie auch Bildung, Gesundheit und Prestige.

Welche Ressourcen werden benötigt?

Beschreiben Sie nach der folgenden Tabelle welche Ressourcen für das geplante Unternehmen relevant sind. Versuche Sie auch, deren Menge und Preise abzuschätzen.

Ressourcen	Materiell	Immateriell
Handelbar	Maschinelle Ausstattung EDV-Standardsoftware Personal	Lizenzen Expertenwissen
Nicht handelbar	Selbsterstellte Anlagen selbstprogrammierte Software	Organisationskultur einzigartige Beziehungen organisationspezifische Qualifikationen implizites Wissen

Was den Erfolg der Unternehmen in Zukunft zunehmend bestimmen wird, ist die Qualität immaterieller Werte, also weiche Faktoren wie Zusammenarbeit, Einsatzbereitschaft, Freundlichkeit, Kreativität, Angstfreiheit, Solidarität und Verantwortungsbewusstsein.

Über welche Ressourcen verfüge ich?

Ausgehend von oben erstellter Liste, kann nun abgeschätzt werden, welche Ressourcen vorhanden sind. Dabei ist auch dem Faktor Zeit Rechnung zu tragen,

denn auch die eigene Person und Arbeitsleistung kann nicht unendlich eingesetzt werden.

Welche Ressourcen fehlen noch?

Schliesslich bleiben jene Ressourcen übrig, die noch fehlen. Überlege Sie, wie, wo und zu welchem Preis diese Ressourcen am einfachsten organisiert werden können.

Wie viele Mitarbeitende werden benötigt?

Viele Unternehmen sind nicht möglich alleine zu führen und darum auf Personal angewiesen. Darum gilt es beim Personal folgende Punkte abzuklären:

PERSON	KOMPETENZ	ROLLE/ AUFGABE	STELLEN- PROZENT
Vorname/Name			
Vorname/Name			

Weitere wichtige Fragen?

Wie wird sich der Ressourcenverbrauch im Verlaufe der ersten Jahre verändern? Welche Risiken gehe ich mit der Beschaffung der einzelnen fehlenden Ressourcen ein?

Tools, Checklisten

Quellen

EVALUATION

Kurzübersicht

11

Für den Erfolg unserer Geschäftsidee ist es notwendig, dass wir uns möglichst zu jeder Zeit Klarheit über die Wirkungen unserer Produkte und Dienstleistung haben. Hierzu bedarf es verschiedener Methoden der Wirksamkeitsmessung, deren Ergebnisse unmittelbar zu Schlussfolgerungen über die Art und Weise der Umsetzung unserer Geschäftsidee im Hinblick auf Strukturen, Prozesse und Ergebnisse führen sollen. Evaluation ist kein Selbstzweck. Daher muss generell überlegt werden, wie ein kontinuierliches Berichtswesen (formative Evaluation) implementiert werden kann.

Zieldimensionen

Auf der Basis der Analyse der Folgen eines sozialen Problems (16 Felder Matrix) und der Festlegung der Interventionspunkte sollten für alle relevant erscheinenden Felder Wirkungserwartungen formuliert werden:

- Welche Ziele verfolgst du mit dem Angebot deiner Produkte und Dienstleistungen?
- Welchen direkten Output willst du erzielen (Stückzahlen, erbrachte Dienstleistungen etc.)?
- Welche subjektiven Nutzen haben deine Kunden von deinem Angebot?
- Welchen gesellschaftlichen Nutzen hat dein Angebot?
- Welche Ziele verfolgen die Anspruchsgruppen deines Unternehmens (Stakeholderanalyse, Impact-Map)?

Fragestellungen für die Evaluation

Soll das Angebot fortgeführt oder fallengelassen werden?
Soll die Verfahrensweise bei der Angebotserstellung verändert werden?
Soll mehr Geld investiert werden?
Welche Programmstrategien sind erfolgreich?
Wie verhält es sich mit Effizienz und Effektivität deines Angebotes?
Welche Merkmale sind wesentlich, welche sollten verworfen werden?

Methodische Fragestellungen

Was soll untersucht werden? Programm, Struktur, Prozess, Ergebnis
Wann soll evaluiert werden?
Wer soll evaluieren?
Wie soll evaluiert werden?
Wie erfolgt die Rückkopplung der Ergebnisse? (Feedbackschlaufen?)

Zitierte Literatur

- Gmür, Markus (2010). Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch. In: Theuvsen, Ludwig et al. Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen : theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen : 9. Internationales NPO-Forschungskolloquium 2010, Georg-August-Universität Göttingen : eine Dokumentation. Linz, Trauner.
- Maelicke, Bernd (2007). Komplexleistung Resozialisierung: im Verbund zum Erfolg. In: Forum Strafvollzug. Zeitschrift für Strafvollzug und StraffälligenhilfeHeft 2 . März 2009: S. 60-62
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Nowak, Jürgen (1988). Soziale Probleme und soziale Bewegungen, Weinheim/Basel
- Purtschert, Robert (2005): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag
- Schröder, Jan/Kettiger, Daniel (2001). Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit Ergebnisse einer internationalen Recherche in den USA, den Niederlanden und der Schweiz. Stuttgart: Kohlhammer
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert (2005). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern, Haupt, 5. Aufl.
- Sommerfeld, Peter (2003). Zukunftsszenarien Soziale Arbeit: Überlegungen zur Lösung sozialer Probleme: ein Essay zum zehnjährigen Jubiläum der Unternehmensberatung Viktor Schiess. Unveröffentlichtes Manuskript. Aarau.
- Uebelhart, B. (2011). Das Social-Impact-Modell (SIM) - vom sozialen Problem zur Wirkung. Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. A. Fritze, B. Maelicke and B. Uebelhart. Baden-Baden, Nomos: 221 - 286.
- Uebelhart, Beat; Zängl, Peter (2012). Konzeption sozialer Dienstleistungen für die ältere Generation - von den Lebenslagen zur Versorgungskette - In: Fretschner, Rainer; Hilbert, Josef; Maelicke, Bernd: Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2012. Nomos, Baden-Baden.