

**a.o.Univ.Prof. Dr. Hermann Frank**  
**Univ.Ass. Dr. Alexander Keßler**  
 Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe  
 Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2 – 6; A-1090 WIEN  
 Tel: +43/1/313 36-4592 Fax: +43/1/313 36-715  
 Email: [Hermann.Frank@wu-wien.ac.at](mailto:Hermann.Frank@wu-wien.ac.at), [Alexander.Kessler@wu-wien.ac.at](mailto:Alexander.Kessler@wu-wien.ac.at)

Gastvorlesung an der Masaryk Universität  
 Brünn im Wintersemester 2008/2009

## Strategisches Management im Klein- und Mittelbetrieb

Schwerpunkt: Business Planning

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ablauf der Lehrveranstaltung

Termin, Ort	Inhalte	Aufgabe
10.10.08, 12.30-17.00	- Organisatorisches - Einführung Business Planning	- Erarbeitung einer Idee für einen BP in Gruppen (PPT-Präsentation) - Erarbeitung eines Lösungsvorschlags für eine Fallstudie* in Gruppen (PPT-Präsentation) beides bis 14.11.08
14.11.08, 10.00-14.30 S10	- Präsentation & Diskussion der Ideen für einen BP - Präsentation & Diskussion Fallstudien	- Ausarbeitung des qualitativen Teils eines BP auf Grundlage der Gründungsideen (PPT-Präs.) bis 10.12.08
10.12.08, 12.50-18.30 12.50-14.30: S3 14.35-18.30: S10	- Präsentation & Diskussion der <i>qualitativen Teile</i> der BP	- Überarbeitung und Fertigstellung der BP - Erstellung einer Endpräsentation (PPT) sowie einer schriftlichen Endversion des BP bis 22.01.09
22.01.09, 12.30-18.30	- Endpräsentation und Diskussion der fertigen BP - Abgabe der schriftlichen Endversion	

\*) aus: Frank/Klandt: Gründungsmanagement – Fallstudien; München: Vahlen 2002

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Entrepreneurship

Def.: (Stevenson/Jarillo, 1990)

Entrepreneurship ist ein

- **Prozess** mittels welchem Individuen
- entweder für **sich selbst oder** innerhalb von **Organisationen**
- **Chancen** (Gelegenheiten) **nachgehen**
- **ohne** sich dabei auf **vorhandene Ressourcen zu beschränken**.
  
- **Chance** (Gelegenheit) = zukünftige Situation, die als
  - **erstrebenswert** und
  - **machbar**
 angesehen wird.

3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Entrepreneuriales vs. Administratives Management (Kuratko/Welsch, 1994)

### Entrepreneurial

- Wo ist eine Chance?
- Wie kann ich aus ihr Kapital schlagen?
- Welche Ressourcen brauche ich?
- Wie kann ich über diese verfügen?
- Welche Struktur passt am besten?

### Administrativ

- Welche Ressourcen kontrolliere ich?
- Welche Struktur bestimmt die Beziehung unserer Organisation zum Markt?
- Wie kann ich den Einfluss anderer auf unsere Leistungsfähigkeit minimieren?
- Welche Chance passt zu uns?

4

---

---

---

---

---

---

---

---

## Entrepreneurship als Prozess

### Phasen:

- Entstehung und Verfeinerung von Ideen
- **Erstellung eines Business Plan**
- Benötigte Ressourcen festlegen
- Das Projekt managen

5

---

---

---

---

---

---

---

---

## Business Planning

### Inhalte:

1. Grundlagen
2. Verbale Darstellung des Vorhabens
  - 2.1 Umwelt/Markt
  - 2.2 Produkt/DL, Marketing
  - 2.3 Unternehmen/Management
3. Quantitative Darstellung des Vorhabens

6

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1. Grundlagen

- Definitionen
- Aufbau eines BP
  - Aufgaben
  - Zielgruppen
  - Anforderungen

7

---

---

---

---

---

---

---

---

## Definition Business-Plan

- Synonyme
  - Geschäftsplan, Unternehmensplan, Gründungsplan, Geschäftskonzept
- Def. (Klandt, 1999):
  - „Ergebnisdokument, in dem die Resultate der Gründungsplanungsaktivitäten festgehalten werden.“
  - „Alle wichtigen Teilaspekte berücksichtigen und diese so aufeinander beziehen, dass auf verbaler und quantitativer Ebene ein einheitliches Gesamtkonzept entsteht.“
  - Vorläufer: Grobkonzept, Machbarkeitsstudie

8

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aufbau/Gliederung

1. Executive Summary
2. Unternehmen
3. Management und Schlüsselpersonen
4. Produkt oder Dienstleistung
5. Branche und Markt
6. Marketing
7. Umsetzplanung
8. Chancen und Risiken
9. Fünf-Jahres-Planung
10. Finanzbedarf

9

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Aufgaben eines Business Plan**

- Unterschiedliche funktionale Überlegungen (Produktion, Marketing, Finanzierung, Personal) abstimmen
- Zeitliche Harmonisierung
- Schwachstellen und Risikobereiche erkennen

10

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Aufgaben (Intern)**

- Orientierung in der Planungsphase
  - Ziele fixieren, abstimmen
  - mögliche Wege überlegen
  - Machbarkeitsprüfung
  - Schwachstellen
  - interne Konsistenz
- Steuerung bei der Realisierung
  - zeitliche Koordination
  - Delegation
- Kontrolle
  - Soll-Ist-Abweichungen
  - Zielmodifikation

11

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Aufgaben (Extern)**

- Kommunikation (potentielle Partner, Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter)
  - ↓
  - Vertrauensbildung
    - ↓
    - Ressourcenbeschaffung

12

---

---

---

---

---

---

---

---

## Zielgruppen

- Initiator(en)
- Partner
- Kapitalgeber
  - Teilhaber
  - Banken
  - Öffentliche Hand
  - VC-Gesellschaften
- Kunden
- Lieferanten
- Mitarbeiter
- Medien

13

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anforderungen

- Zeitlicher Horizont: 3-5 Jahre
- Zeitliche Differenzierung (1. J. monatl., dann Quartal)
- Vollständigkeit: „Alles Wichtige“
- Sichere Informationsquellen
- vorsichtige Schätzungen (Einnahmen ↓, Ausgaben↑)
- je höher der Wert umso stärker Differenzierung
- Liquiditätsaspekt : Erfolgsaspekt : Potentialaspekt
- Auch Privatbereich berücksichtigen
- Steuern berücksichtigen (Liquidität!)
- Integration der Teilpläne ⇒ Anpassbarkeit
- Mit Engpassfaktor beginnen

14

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ausgestaltung des Business Plan

- Den spezifischen Erfordernissen des Unternehmens entsprechend
- Insbesondere
  - die **richtigen Schwerpunkte** setzen und
  - die **Adressaten** des Business Plans bei der Ausarbeitung im Blickfeld haben.
- Eventuell verschiedene Versionen

15

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ideengenerierung allgemein

### USP - "unique selling proposition":

- Neuartige Produkte oder DL
- Effizientere Leistungserstellung
  - neue Beschaffungskanäle
- Neue Märkte, Absatzkanäle oder Zielgruppen
  - neue Organisationsformen
  - Kombination mehrerer Aspekte

vgl. Innovation nach Schumpeter

16

---

---

---

---

---

---

---

---

## Generierung von Geschäftsideen

- Eigene Hobbies, Kompetenzen, Alltagsprobleme, unbefriedigte Wünsche
- Beobachtungen im eigenen beruflichen Umfeld
- (Auslands-)Reisen speziell in Weltstädte
- private Gespräche (was fehlt, was schlecht, ist neu...?)
- Konsumentenbefragung
- Reklamationsanalysen, Beschwerdeanalysen
- Expertenbefragung
- Konkurrentenbefragung
- Datenbankrecherchen
- eigene Forschung und Entwicklung
- Kreativitätstechniken

17

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Verbale Darstellung des Vorhabens

### 2.1 Umwelt/Markt

### 2.2 Produkt/DL, Marketing

### 2.3 Unternehmen/Management

18

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1 Umwelt/Markt

- Umweltanalyse und ihre Elemente
- Branchenanalyse
- Marktanalyse/Marktsegmentierung/Zielkunden
- Wettbewerb
- Standortanalyse

19

---

---

---

---

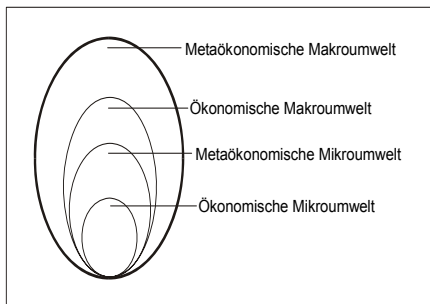
---

---

---

---

## Umwelt



20

---

---

---

---

---

---

---

---

## Metaökonomische Makroumwelt

- **Naturgrundlagen** (Versorgung und Entsorgung)
- **Technologie** (allgemeine Entwicklungen)
- **Bevölkerungsstruktur und Werthaltungen**
- **Politische Faktoren** auf diversen Ebenen (global, EU, national, regional, kommunal)
- **Interessensvertretungen** (Kammern etc.)

21

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ökonomische Makroumwelt

- **Volkswirtschaftliche Rahmendaten**

- Einkommensverteilung
- Geldwertstabilität
- Branchenstrukturen
- Konsum- und Sparverhalten

- **Marktabgrenzung**

- Lokaler oder regionaler Markt
- Nationaler Markt
- Europäischer Markt und Globalisierung
- Neue Märkte in Mittel- und Osteuropa

22

---

---

---

---

---

---

---

---

## Metaökonomische Mikroumwelt

- **Persönliches Netzwerk** des Unternehmers und anderer Schlüsselpersonen im Unternehmen, wie

- Familien- und Freundeskreis
- Standortnachbarn in Einkaufsstraßen
- Business Parks, Inkubatoren etc.
- Lokale Behörden und Dienstleister
- Bildungs- und Beratungsinstitutionen

23

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ökonomische Mikroumwelt

- **Verhältnis zu konkreten Marktpartnern wie**

- Kunden
- Lieferanten
- Konkurrenten

- **Charakteristika des Markts**

- Anzahl an Konkurrenten
- Stammkunden und -lieferanten
- Potential neu auftauchender Kunden
- Differenzierung der Nachfrage
- Möglichkeiten der Marktsegmentierung
- Markteintrittsbarrieren

24

---

---

---

---

---

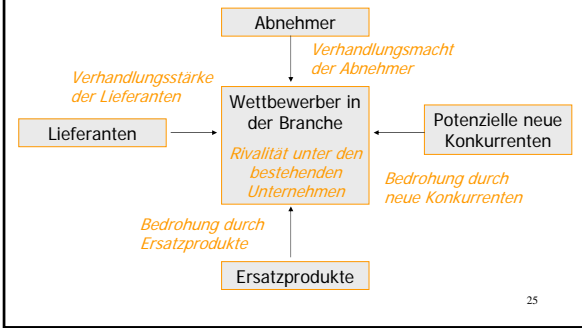
---

---

---



### Branchen-/Wettbewerbsanalyse nach Porter (5 Forces)



25

---

---

---

---

---

---

---

---

### Checkliste Branchenanalyse (Pümpin, 1992)

<b>Branchenstruktur</b>	Anzahl Anbieter, Heterogenität der Anbieter, Typen der Anbieterfirmen, Organisation der Branche (Verbände etc.)
<b>Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation</b>	Auslastung der Kapazität, Konkurrenzkampf
<b>Wichtigste Wettbewerbsfaktoren</b>	Qualität, Sortiment, Beratung, Preis, Lieferfristen etc.
<b>Distributionsstruktur</b>	Geographisch, Absatzkanäle
<b>Branchenausrichtung</b>	Allgemein (Werkstoffe, Technologie, Kundenprobleme etc.); Innovationstendenzen (Produkte, Verfahren etc.)
<b>Sicherheit</b>	Eintrittsbarrieren, Substituierbarkeit

26

---

---

---

---

---

---

---

---

### Marktanalyse

- Alle relevanten Märkte interessant
  - Absatzmärkte
  - Beschaffungsmärkte
  - Kapitalmarkt
  - Arbeitsmarkt
- Absatzmarkt von besonderer Relevanz
  - Quantitative Marktdaten
  - Qualitative Marktdaten

27

---

---

---

---

---

---

---

---

### Checkliste Absatzmarktanalyse (Pümpin, 1992)

<b>Quantitative Marktdaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktvolumen</li> <li>• Stellung des Marktes im Marktlebenszyklus</li> <li>• Marktsättigung</li> <li>• Marktwachstum (mengenmäßig, % pro Jahr)</li> <li>• Marktanteile</li> <li>• Stabilität des Bedarfes</li> </ul>
<b>Qualitative Marktdaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenstruktur</li> <li>• Bedürfnisstruktur der Kunden</li> <li>• Kaufmotive</li> <li>• Kaufprozesse/Informationsverhalten</li> <li>• Marktmacht der Kunden</li> </ul>

28

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Marktgrößen

- **Marktpotential:** maximal denkbare Aufnahmefähigkeit des Marktes für bestimmte/s Produkt/DL
- **Marktvolumen:** effektiv realisiertes oder geschätztes Absatzvolumen für bestimmte/s Produkt/DL
- **Marktanteil:** von einem Unternehmen realisiertes Absatzvolumen in % des Marktvolumens

29

---

---

---

---

---

---

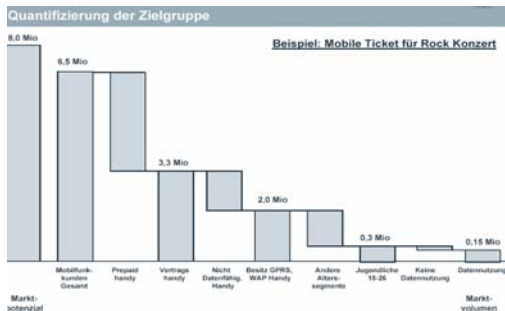
---

---

---

---

### Beispiel Marktpotential - Marktvolumen




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Marktsegmentierung

= Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen

- Messbarkeit der Größe der Segmente
- Kausalzusammenhang zwischen Abgrenzungskriterium und Produkteigenschaft
- Entscheidungsträgerorientierung: Käufer möglicherweise nicht Verwender
- Wirtschaftlichkeit: Nutzen > Kosten
- Konstanz: längere Zeit anwendbar

31

---

---

---

---

---

---

---

---

## Segmentierungskriterien (Kotler/Bliemel 1999)

Geografisch	Gebiet (Nation, Region, Gemeinde, Stadt), Bevölkerungsdichte (städt./ländl.), Klima (nördl./südl.), Sprache
Demografisch	Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen, Beruf, Nationalität, Konfession, Ausbildung
Sozialpsychologisch	Lebensstil (verschwenderisch/sparsam), Arbeitsverhältnis (selbst./unselbst.), Kontaktfähigkeit (Einzelgänger/gesellig), Werthaltung (konservativ/modern)
Verhaltensbezogen	<i>Allgemein</i> (Freizeitgestaltung, Ess-, Trink-, Urlaubs-, Fernsehgewohnheiten, Vereine) <i>Produktbezogen</i> (Kaufanlass, -motive, Produktbindung, Informationsquelle etc.)

32

---

---

---

---

---

---

---

---

## Standortanalyse/Standortanforderungen

- Verkehrslage (z.B. Autobahn-/Flughafennähe)
- Günstiger Arbeitsmarkt (z.B. qualifizierte Fachkräfte)
- Verfügbares Industriegelände (z.B. Mindestfläche)
- Preisniveau
- Kundennähe
- Versorgung und Entsorgung (z.B. Rohstoffe, Energie)
- Annehmbare rechtliche Auflagen
- Geringe Steuerbelastung
- Günstige Förderungsmaßnahmen
- Gute Lebensbedingungen (Sozial-, Bildungs-, Freizeiteinrichtungen)

33

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fragen zum Markt

- **Zielregion**
  - wo soll das Angebot auf den Markt kommen?
- **Zielgruppe**
  - an wen genau soll verkauft werden - „idealer Kunde“
    - bei Verkauf an Unternehmen: Branche, Größe, Alter, Ruf
    - bei Verkauf an Endverbraucher: Geschlecht, Alter, Einkommen Einstellungen etc.
- **Zielgruppengröße**
  - geschätzte Kundenzahl innerhalb des Absatzgebietes
  - geschätzter durchschnittlicher Bedarf der Kunden
  - durchschnittliche Aufträge der einzelnen Kunden

34

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fragen zum Wettbewerb

- Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz?
- Was würden Sie von der Konkurrenz übernehmen?
- Was würden Sie nicht übernehmen?
- In welchen Angebotsbereichen rechnen Sie mit einem besonders harten Wettbewerb?
- Wer sind die schärfsten Konkurrenten?
- Ist Ihr Angebot dem der Konkurrenz überlegen? - Warum?
- Welchen subjektiven Nutzenzuwachs bringt Ihr Angebot für den Kunden?
- Wo haben ihre potentiellen Kunden bisher gekauft?

35

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.2 Produkt/DL, Marketing

- **Vermarktung der USP**
- **Marketingpolitische Instrumente im Lebenszyklus des Unternehmens**
  - **Marketingmix**

36

---

---

---

---

---

---

---

---

## Marketingpolitische Instrumente (4 Ps)

- **Produkt- und Sortimentspolitik (Product)**
  - **Distributionspolitik (Place)**
- **Preis- und Konditionenpolitik (Price)**
- **Kommunikationspolitik (Promotion)**

37

---

---

---

---

---

---

---

---

## Produkt- und Sortimentspolitik

= **Qualität und Quantität von Leistungen**

- insgesamt = Sortimentspolitik
  - Breite
  - Tiefe
- einzelne Leistung = Leistungsgestaltung
  - Aufmachung
  - Begleitinformationen
  - zusätzliche DL
  - immaterielle Attribute (Design, Sicherheit, soziale Anerkennung)

38

---

---

---

---

---

---

---

---

## Distributionspolitik

= Raum- und Zeitüberbrückung der Distanz zum Kunden (Kontaktierung, Kaufvertrag, Auslieferung bzw. Durchführung der DL, Nachbetreuung)

### Erfolgsfaktoren:

- Standort
  - bedarfsgerechte Öffnungszeiten
- effiziente Vertretung in weit entfernten Märkten
  - kurze Reaktionszeit bei Anfragen
  - Verlässlichkeit im Lieferservice

39

---

---

---

---

---

---

---

---

## Preis- und Konditionenpolitik

= Gesamtheit der Gegenleistungen des Käufers

- **Preis** (Honorar, Tarif, Gebühr usw.)
- **Konditionen**
  - Zuschläge zum und Abschläge vom Preis
  - Zuschläge zur und Abschläge von der Leistung
  - Zahlungsbedingungen hinsichtlich Art, Zeit und Ort
  - Finanzierungsbedingungen
  - Lieferbedingungen hinsichtlich Art, Zeit und Ort
  - Zusatzleistungen (Service, Umtauschrecht, Rückgaberecht etc.)

40

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bestimmungsfaktoren der Preisbildung

- **Angebot und Nachfrage** (Marktform, Marktmacht)
- **Preise der Konkurrenz**
- **Preisregelung** (Marktversagen, Schutz vor Machtmissbrauch)
- **Preisgestaltungsansätzen**-Vermeidung ruinöser Konkurr.
  - Kalkulationsformeln, unverb. Verbandsempfehlungen
- **Kalkulation**
- **Verhandlungsgeschick**
  - Zusatzwert, psychol. Preisgestaltung, Preisvariation

41

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kommunikationspolitik

= Informationsstreuung an Kunden,  
Konkurrenten, Kapitalgeber, Behörden,...

**Ziel: Beeinflussung der Erwartungen durch  
Werbung, Public Relations, Sales Promotion**

- Markenpolitik
- Corporate Identity - Corporate Design
- Klein- und Mittelbetriebe vor allem:**
  - Kompetenzmarketing
- gemeinschaftliche Zeichen (Markenersatz)
  - Staatswappen, Gütezeichen, Umweltzeichen

42

---

---

---

---

---

---

---

---

### Marketing-Mix

- einzelne Instrumente real kaum trennbar  
⇒ auch nicht sinnvoll, da Synergien!
- KMBs ⇒ ausgewogene Kombination kaum möglich (Fixkosten!) ⇒ Ausbau von Stärken und Mindestanforderungen in anderen Bereichen!
- Bei deren Nichterfüllung
  - Marktsegmentierung oder
  - strategische Positionierung überdenken!

43

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fragen zum Marketing

- Welche Problemlösungen bietet Ihr Leistungsprogramm?
- Qualitätsniveau im Vergleich zur Konkurrenz
- Preisniveau im Vergleich zur Konkurrenz
- Sind Spannen und Rabatte attraktiv?
- Wird ein Anreiz für rasche Zahlung gegeben?
- Werbliche Aktivitäten, Sonderaktionen
- Welche Vertriebswege wollen Sie nutzen?
- Schulungsmaßnahmen im Vertrieb

44

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2.3 Unternehmen/Management

- **Beschreibung des Gründer(teams)** (Kompetenzen, Aufgabenverteilung, Risiko- und Gewinnverteilung)
- **Personalbedarf und Aufgabenverteilung**
- **Beschreibung des Unternehmens** (Rechtsform, Firmenbucheintragung, Name)
- **Unternehmensphilosophie, Leitbild**
- **Bürokratische Erfordernisse im Rahmen der Gründung**
- **Zeitlicher Ablauf der Gründung** („Meilensteine“)

45

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fragen zum Management

- **Gründerperson**
  - Warum wollen Sie sich selbständig machen?
  - Frühere berufliche Stationen
  - Branchenkenntnisse
  - Führungserfahrung
  - Gründungserfahrung
- **Teamgründung**
  - Kompetenzen der Partner (beruflicher Hintergrund etc.)
  - Aufgaben-, Risiko- und Gewinnverteilung
- **Mitarbeiter**
  - Wichtige zukünftige Mitarbeiter sowie deren Profile und Aufgaben

46

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fragen zum Unternehmen

- Werte, Ziele, Unternehmenskultur
- Produktionsprogramm bzw. Handelssortiment bzw. Dienstleistungsspektrum
- strategische Ausrichtung
- Neugründung - Übernahme - Franchising - Expansion - Beteiligung
- Rechtsform
- Zeitlicher Ablauf der Gründung (Meilensteine)
- Momentaner Stand des Vorhabens

47

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Quantitative Darstellung des Vorhabens

- **Erfassungsbereich**
  - Eigenkapital vs. Fremdkapital
  - Investitionsplan/Abschreibungsplan
  - Mittelbedarf bei Gründung
  - Mittelbedarf für laufende Betriebsausgaben
  - Umsatzplan
- **Auswertungsbereich**
  - Liquiditätsplan, Finanzierungsplan
  - Erfolgsplan, Planbilanz
  - Risikoanalyse/Sensibilitätstest
  - Mindestumsatzrechnung, Break-Even-Analyse etc.

48

---

---

---

---

---

---

---

---



## Eigenkapitalquellen

- **Bareinlagen der Gründer**
  - kurzfristig verfügbare Mittel: Ersparnisse, Wertpapiere
  - beleihungsfähige Gegenstände: Lebensvers., Immobilien
- **Sacheinlagen** z.B. Kfz, PC, Büromöbel
- **Partneraufnahme**
  - mit unternehmerischem Engagement
  - ohne unternehmerisches Engagement
- **Sonderformen der EK-Finanzierung**
  - v.a. Venture Capital, Business Angels

49

---

---

---

---

---

---

---

---

## Funktionen des Eigenkapitals

- **Arbeitsfunktion** (Erwerb von Produktionsfaktoren)
- **Voraushaftungsfunktion**
- **Risikopufferfunktion** (↓ Zins- und Tilgungszahlungen)
- **Fremdkapitalbeschaffungsfunktion**
- **gesetzl. vorgeschriebene Mindesteinlage**
- **Gewinnverteilungsbasis**

50

---

---

---

---

---

---

---

---

## Fremdkapitalfinanzierung

- **Kurzfristige Bankkredite** (Kontokorrentkredit)
- **mittel- u. langfristige Bankkredite** wie auch die meisten öffentlichen Fördermittel basierend auf:
  - Sicherheiten (Bürgschaften, EV, etc.)
  - Rentabilitätsvorschau (Planbilanz, Plan-GuV)
  - Finanzplanung
- **Lieferantenkredite**
- **Factoring**
- **Leasing**

51

---

---

---

---

---

---

---

---

## Investitionsrahmen

- Art und Wert der erforderlichen Investitionen
- Leistungspotential der Investitionsgüter
- Können Maschinen gebraucht erworben werden
- Können Anlagen verkauft werden falls das Vorhaben scheitert?
- Lieferfrist der Anlagen
- Bis wann sind bauliche Maßnahmen fertig?
- Zahlungsfristen
- Besondere Zahlungsmodalitäten?
- Leasing von Anlagen?

52

---

---

---

---

---

---

---

---

## Eigene Kapazitäten

- **Maschinen-/Personalkapazitäten**
  - Welche Umsätze bei voller Auslastung möglich?
  - Typische Branchen Kennzahlen wie Umsatz/Beschäftigter etc.
- **Lager**
  - branchentypisches Verhältnis von Lagerbeständen : Umsatz
  - branchentypischer Lagerumschlag

53

---

---

---

---

---

---

---

---

## Mittelbedarf bei Gründung

- Marktanalyse
- Standortanalyse
- Corporate Layout
- Umbauten, Renovierung
- Kaufpreis für Gebäude und Grundstücke
- Kauf von Anlagen, Maschinen, Ausstattung
- Kauf von Fahrzeugen, Geräten
- Erstausrüstung des Waren- und Materiallagers
- Erwerb von Patenten und Lizenzen
- Notargebühren, Anwaltsgebühren, behördliche Auflagen
- Eröffnungswerbung
- Reserve für Unvorhergesehenes

54

---

---

---

---

---

---

---

---

## Laufende Betriebsausgaben

- Löhne, Gehälter und Nebenkosten
- Miete, Strom, Heizung
- Telekommunikation
- Büromaterialien
- Reinigung und Wartung
- Reisekosten
- Werbung, Public Relations
- Leasinggebühren
- Schuldendienst (Tilgung, Zinsen)
- Beratung
- Versicherungen
- etc.

55

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liquiditätsplan

- **Ziele:**
  - Sicherung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit
  - Ermittlung zusätzlichen Finanzbedarfs
- **Grobgliederung:** (1. Jahr: monatlich, dann Quartale)  
**Anfangsbestand** (=Endbestand der Vorperiode)
  - + Einnahmen** (Umsatz, Umsatzsteuer, Einlagen, Darlehen etc.)
  - Ausgaben** (Miete, Zinsen, Löhne, Werbung, Tilgung, Entnahmen, Wareneinkauf, Investitionen, Steuervorauszahlungen etc.)
  - =Endbestand** (Überschuss bzw. Fehlbestand)

56

---

---

---

---

---

---

---

---

## Erfolgsplan

### Ziel:

Sicherung der Unternehmenssubstanz und Rentabilität

**Zeithorizont:** 3 Jahre, Quartals- oder Halbjahresweise

**z.B. als Staffelrechnung (Handel)**

- Umsatzerlös (netto)
- Waren-/Materialeinsatz
- = Rohertrag
- Aufwand (fixer, sonst. variabler, Abschreibung)
- = Gewinn vor Steuern
- betriebliche Steuern
- = Ergebnis
- persönliche Steuern
- = Persönliches Ergebnis : Einkommen Netto

57

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Aufgabenstellung 1 Ideenfindung in Gruppen**

(Ansatzpunkte zur Generierung von Ideen siehe Folie 18)

- Erarbeitung von 1-3 Gründungsideen pro Gruppe
- Brainstorming → Eliminationsverfahren
- Kurzpräsentation und Diskussion der Gründungsideen

58

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Aufgabenstellung 1 (bis 14.11.08) Präsentation Ideen für eine BP**

- **Ansatzpunkte zur Generierung von Ideen siehe Folie 17**
- **Vorbereitung einer PPT-Präsentation (ca. 15 min.):  
Grobkonzept zur Geschäftsidee der Gruppe:**
  - Beschreibung des Produktes bzw. der Dienstleistung
  - Besonderer (neuer?) Kundennutzen durch das Produkt/die Dienstleistung
  - Warum kaufen die Kunden gerade bei uns? → USP ("unique selling proposition")
  - Grobe Beschreibung der Zielgruppe
  - Zielmarkt – Marktpotential (mit Statistiken etc. untermauern!)
  - Kapitalerfordernisse
  - Kritische Erfolgsfaktoren (womit steht und fällt der Erfolg Idee?)

59

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Aufgabenstellung 2 (bis 14.11.08)**

- Vorbereitung der Präsentation einer Fallstudie (Inhalt + Musterlösung): 30 min.
- aus: Frank/Klandt: Gründungsmanagement – Fallstudien; München: Vahlen 2002
  - 1) *Lueger/Korunka*: Person und Team – Die soziale Dynamik des Entwicklungsprozesses eines alternativen Unternehmens, S. 18-41.
  - 2) *Rüggeberg*: MiniSol der Solboat GmbH i.G., S. 43-57.
  - 3) *Schwarz/Grieshuber*: Business Plan für ECOMFORT – Strategische Unternehmensplanung einer innovativen Unternehmensgründung, S. 87-110.

60

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Aufgabenstellung 3 (bis 10.12.08)**

- Ausarbeitung von Business Plänen auf Grundlage der Grobkonzepte unter Einbeziehung des Feedbacks vom 14.11.08
- Vorbereitung von PPT-Präsentationen dieser Businesspläne (Schwergewicht: qualitativer Teil)

61

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Aufgabenstellung 4 (bis 22.01.09)**

- Überarbeitung und Fertigstellung der Business Pläne
- Präsentation der fertigen Business Pläne
- Abgabe der schriftlichen Endversionen

62

---

---

---

---

---

---

---

---