

**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

# Ablauf der Lehrveranstaltung

Termin, Ort	Inhalte	Aufgabe
10.10.08, 12.30-17.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisatorisches</li> <li>– Einführung Business Planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung einer Idee für einen BP in Gruppen (PPT-Präsentation)</li> <li>– Erarbeitung eines Lösungsvorschlags für eine Fallstudie*) in Gruppen (PPT-Präsentation)</li> </ul> beides bis 14.11.08
14.11.08, 10.00-14.30  S10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Präsentation &amp; Diskussion der Ideen für einen BP</li> <li>– Präsentation &amp; Diskussion Fallstudien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausarbeitung des qualitativen Teils eines BP auf Grundlage der Gründungsideen (PPT-Präs.)</li> </ul> bis 10.12.08
10.12.08, 12.50-18.30  12.50-14.30: S3 14.35-18.30: S10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Präsentation &amp; Diskussion der <i>qualitativen Teile</i> der BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überarbeitung und Fertigstellung der BP</li> <li>– Erstellung einer Endpräsentation (PPT) sowie einer schriftlichen Endversion des BP</li> </ul> bis 22.01.09
22.01.09, 12.30-18.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Endpräsentation und Diskussion der fertigen BP</li> <li>– Abgabe der schriftlichen Endversion</li> </ul>	

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

# 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.

# 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?

# Entrepreneurship als Prozess

## Phasen:

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

# **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**

# **1. Grundlagen**

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

# 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*

# Aufbau/Gliederung

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

# Aufgaben eines Business Plan

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

# 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

# Aufgaben (Extern)

- Kommunikation (potentielle Partner, Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter)



- Vertrauensbildung



- Ressourcenbeschaffung

# Zielgruppen

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

# 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

# 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

# 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**

# Generierung von Geschäftsideen

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

# **2. Verbale Darstellung des Vorhabens**

## **2.1 Umwelt/Markt**

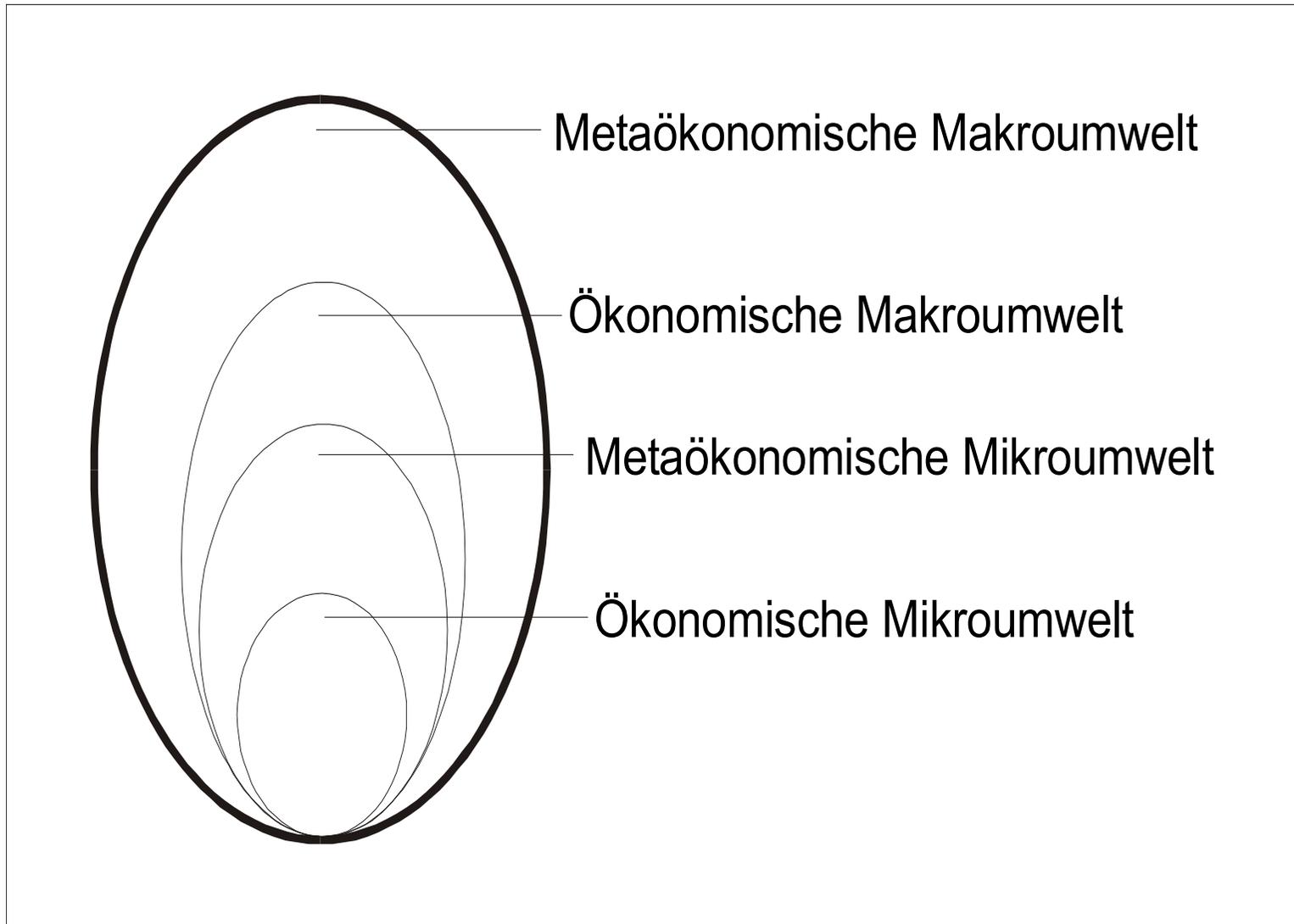
## **2.2 Produkt/DL, Marketing**

## **2.3 Unternehmen/Management**

# 2.1 Umwelt/Markt

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

# Umwelt



# 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.)

# 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

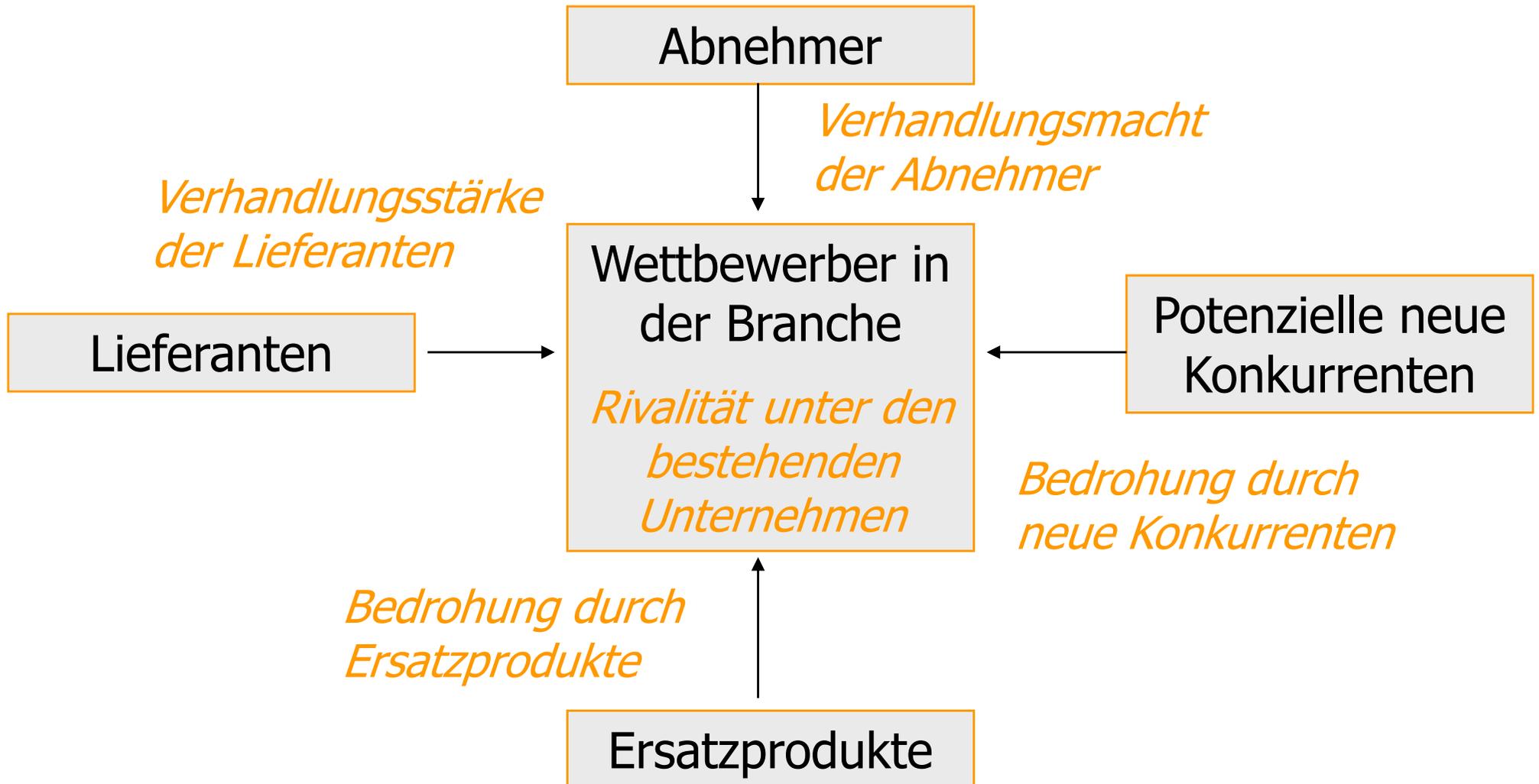
# Metaökonomische Mikroumwelt

- **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

# 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

# Branchen-/Wettbewerbsanalyse nach Porter (5 Forces)



# 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

# Marktanalyse

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

# Checkliste Absatzmarktanalyse (Pümpin, 1992)

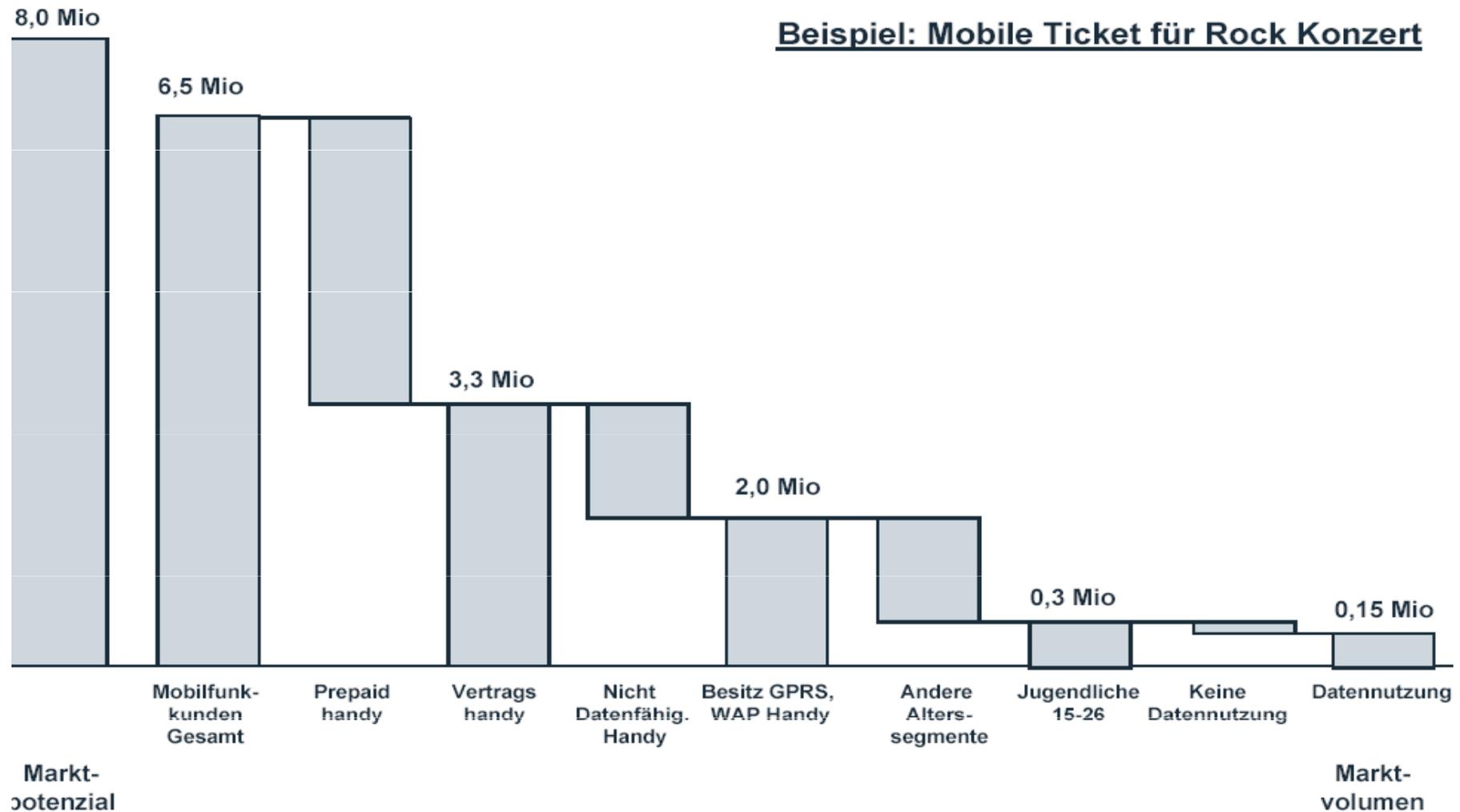
<b>Quantitative Marktdaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marktvolumen</li><li>• Stellung des Marktes im Marktlebenszyklus</li><li>• Marktsättigung</li><li>• Marktwachstum (mengenmäßig, % pro Jahr)</li><li>• Marktanteile</li><li>• Stabilität des Bedarfes</li></ul>
<b>Qualitative Marktdaten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

# 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

# Beispiel Marktpotential - Marktvolumen

## Quantifizierung der Zielgruppe



# 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

# 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.)

# 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)

# 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

# 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?

## **2.2 Produkt/DL, Marketing**

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

# **Marketingpolitische Instrumente (4 Ps)**

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

# 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)

# 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

# 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.)

# Bestimmungsfaktoren der Preisbildung

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

# 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

# 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 Positionierungüberdenken!

# 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

## 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“)

# 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

# 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

### 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.

# 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

# Funktionen des Eigenkapitals

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

# 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**

# 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?

# Eigene Kapazitäten

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

# Mittelbedarf bei Gründung

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

# 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.

# 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)

# 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

# **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

# **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?)

## 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.

# 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)

# Aufgabenstellung 4 (bis 22.01.09)

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