

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Der Business Plan und die daraus resultierende
Unternehmensgründung“

Verfasserin

Daniela Popp

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt :
Studienrichtung lt. Studienblatt :
Betreuer :

A 066 915
Betriebswirtschaft
o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Richard F. Hartl

Eidesstattliche Erklärung zur selbstständigen Verfassung der Magisterarbeit

Hiermit erkläre ich, Daniela Popp, geboren am 03.Januar 1984, in Wien, dass die vorgelegte Magisterarbeit mit dem Titel „*Der Business Plan und die daraus resultierende Unternehmensgründung*“ durch mich selbstständig verfasst wurde. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen sowie Hilfsmittel benutzt und die Magisterarbeit nicht bereits in derselben oder einer ähnlichen Fassung an einer anderen Fakultät oder einem anderen Fachbereich zur Erlangung eines akademischen Grades eingereicht.

Wien, im November 2009

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagung

Mein besonderer Dank geht an Magister Karl Neumayer, Gründer und Geschäftsführer der KOGNOS Consulting GmbH.

Wann immer ich Hilfe oder Anleitung benötigte stand er mir mit Rat & Tat und seinem umfangreichen Wissen zur Seite. Trotz notorischem Zeitmangel hat dieser vielbeschäftigte Mann es geschafft mich sowohl mit detailliertem Know-how als auch mit schnellen und unkomplizierten, nicht weniger wichtigen Informationen zu versorgen – besten Dank !

Herrn o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hartl möchte ich großes Lob für seine Geduld und den Mut diese Arbeit auf sich genommen zu haben aussprechen. Vielen Dank dass Sie sich die Zeit genommen und mich trotz anderwärtiger Projekte und Aufgaben unterstützt haben.

Da diese Arbeit, vorerst einmal, den Abschluss meiner universitären Laufbahn darstellt möchte ich die Gelegenheit nutzen auch den Menschen zu danken, die nicht unmittelbar mit dieser Arbeit – viel mehr mit meinem Leben - zu tun hatten. Und deshalb möchte ich mich recht herzlichst bei meinen Eltern und Großeltern (Hauptsponsoren!) für die Finanzierung eines „sorgenfreien Studentenlebens“ bedanken. Ohne eure finanzielle und seelische Unterstützung, wäre ich nie soweit gekommen.

Auch meinem Bruder der mich mit seinen liebevoll gemeinten Sticheleien zur Höchstform (manchmal auch zum Wahnsinn) getrieben hat gilt ein kleines Dankeschön. Bruderherz du weißt es selber: „Gut Ding braucht Weile“ !

In diesem Sinne

>> Recht herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit -
haben wir wieder einmal was gelernt << ☺

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
1. Die Bedeutung des Businessplans.....	2
2. Gründungskompetenzen.....	5
2.1 Eigenschaften und Motive.....	5
2.2 Gründung Allein, Gründung im Team.....	8
2.3 Rechtsformen.....	9
2.4 Finanzierungsquellen.....	12
3. Entwicklung einer Gründungsidee.....	14
3.1 Schutz der Idee.....	15
4. Entwicklung einer Gründungsstrategie.....	17
4.1 Die 5 P's von Mintzberg.....	18
5. Der Aufbau des Businessplans.....	19
5.1 Der Executive Summary.....	21
5.2 Das Unternehmen.....	21
5.3 Leistungs – und Produktportfolio.....	23
5.3.1 Der Produktlebenszyklus.....	24
5.3.2 Der Kundennutzen.....	26
5.4 Markt und Wettbewerb.....	27
5.4.1 Die Branchenanalyse.....	30
5.4.1.1 Porter's 5 Forces.....	30

5.4.1.2	Die 3 generischen Strategien.....	33
5.4.2	Die Zielmarktanalyse.....	34
5.4.2.1	Die Portfolioanalyse (BCG).....	36
5.4.3	Die Wettbewerbsanalyse.....	39
5.5	Marketing und Vertrieb.....	42
5.5.1	Die Marktforschung.....	45
5.5.2	Der Marketing Mix.....	46
5.6	Chancen und Risiken.....	49
5.6.1	Die SWOT – Analyse.....	50
5.6.2	Die Szenario – Methode.....	51
5.7	Die Finanzplanung.....	53
5.7.1	Erfolgsplan.....	54
5.7.2	Planbilanz.....	55
5.7.3	Liquidationsplan.....	55
5.7.4	Kennzahlen.....	56
5.7.5	Basel II.....	57
5.8	Der Anhang.....	58
6.	Hilfestellung und Förderung.....	59
7.	Faktoren die zum Misserfolg führen.....	63

8. Schlusswort.....65

Literaturverzeichnis.....67

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Produktlebenszyklus.....	24
Abbildung 2: Die Triebkräfte des Wettbewerbs.....	30
Abbildung 3: Die Marktwachstums – Marktanteils – Matrix von BCG.....	36

Vorwort

Weshalb ein Businessplan in der heutigen, von der Wirtschaftskrise und Konjunktur-geplagten Zeit so wichtig ist, welche Bedeutung ihm zukommt und auf welche Art und Weise es sinnvoll ist einen solchen zu erstellen, möchte ich anhand dieser Arbeit aufzeigen.

Des weiteren werde ich beschreiben auf welche Instrumente und Hilfsmethoden man zurückgreifen sollte und inwieweit deren Handhabung von Nutzen sein kann. Gewisse persönliche Eigenschaften sollten bei einer Unternehmensneugründung bereits vorhanden sein - auch diese werden von mir beleuchtet.

Ebenfalls werde ich klarstellen, dass der „Blick über den Tellerrand“ nicht immer ein „sich zu weit aus dem Fenster lehnen“ bedeuten muss sondern es vielmehr darum geht neuen Ideen mit Mut zu begegnen und diese durch gezielte Planung umzusetzen.

Ferner werde ich noch einige grundlegenden Fehler erwähnen welche die häufigste Ursache für das Scheitern eines Unternehmens darstellen.

Es wird ersichtlich, dass eine gute Idee allein kein Garant für eine erfolgreiche Neugründung ist, sondern es vielmehr einer exakten Strategie und einer genauen Umsetzung bedarf, diese Vision schlussendlich auch zu verwirklichen.

1. Die Bedeutung des Businessplans

Ursprünglich wurden Businesspläne als Beschaffungsinstrument von Risikokapital verwendet. Es wurde versucht Privat-Investoren bzw. Venture Capitalists durch klar formulierte Aussagen von Geschäftsideen davon zu überzeugen, die benötigten liquiden Mittel bereitzustellen.

Heutzutage erfreuen sich die Einsatzbereiche des Businessplans großer Vielfalt und gehören zum guten Ton bei dem Umgang mit Kunden, Lieferanten, Vertragspartnern, Business Angels und Banken. Nicht nur bei einer Unternehmensneugründung, sondern auch beim Verkauf eines bestehenden Unternehmens, einer Unternehmensübernahme, einer Fusion oder einer Kooperation kommt er zum Einsatz. Auch bei der Einfuhr neuer Produkte, bei der Produkterweiterung, beim Ansuchen für staatliche Förderungen oder, eben auch wie ursprünglich gedacht, zur Erlangung der Unternehmensfinanzierung durch Kreditinstitute oder Privatinvestoren findet er Verwendung.

Jede Gründung eines Unternehmens bedarf einer exakten und detaillierten Planung. Im Zuge dieser Planung stellt sich der Businessplan als eines der wichtigsten Instrumente dar. Er gibt Aufschluss über die gesetzten Aktivitäten, Überlegungen werden in strukturierter Form aufgelistet damit ein einheitliches Konzept ersichtlich wird und er erfasst das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele, die aufgewendeten Mittel und die zukünftigen Vorhaben.

Per Definition ist der Businessplan eine schriftliche Zusammenfassung sämtlicher Aktivitäten eines Unternehmens und beschreibt sowohl Vergangenheit, Gegenwart als auch Zukunft des Unternehmens (Hofmeister 1999, S.71).

Laut Kailer (2008, S.179) dient der Businessplan als Führungsinstrument und hilft dabei Ziele und Strategien zu definieren bzw. liefert er eine strukturierte Darstellung der Geschäftsidee. Er ist ein Informations- und Steuerungselement und ermöglicht es Probleme frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen einzuleiten um diesen rechtzeitig entgegen wirken zu können.

Als Planungsinstrument verwendet erleichtert der Businessplan die Unternehmenssteuerung und bietet einem die Gelegenheit die aktuelle Ist-Situation im Unternehmen mit der angestrebten Soll-Situation zu vergleichen.

Auch als Verhandlungsinstrument kommt ihm große Bedeutung zu, schließlich richtet er sich sowohl an strategische Partner und externe Kapitalgeber, Adressaten wie Banken, Kreditinstitute und Risikokapitalgeber, sonstige Förderinstitutionen, Business Angels etc., als auch an Kunden, Käufer, Zulieferer u.v.m. (Haude 2007, S.11).

Er ist Beurteilungsgrundlage für Investitionen, da er Klarheit über die Idee und dessen Finanzierbarkeit schafft und zur Gesamtpräsentation des Unternehmens dient.

Nicht nur als Kontrollinstrument sondern auch als Orientierungshilfe findet der Businessplan Einsatz. Einzelne Ziel-Etappen werden Schritt für Schritt auf deren Realisierung überprüft und geben Aufschluss über den Weg den man beschreitet, die Richtung in die sich das Unternehmen entwickelt und dessen momentane Position.

Da der Businessplan einen erheblichen Beitrag zum Geschäftserfolg leistet zahlt es sich aus als Unternehmer selbst Hand anzulegen und diesen zu erstellen.

Er zwingt einem strategische Alternativen sorgfältig zu evaluieren und die Schwachstellen des Geschäftskonzeptes zu erkennen bzw. wird das Unternehmenskonzept durchleuchtet und Lücken aufgedeckt.

Wesentliche Punkte wie Unternehmensziele, strategische Ausrichtung, Kundennutzen, Marktgegebenheiten und Marktpotential werden herauskristallisiert und geben dem Unternehmensgründer einen Überblick über die eigene wirtschaftliche Lage. Somit sollte sich jeder Jungunternehmer höchstpersönlich eingehend mit der Erstellung eines solchen befassen.

Sicherlich braucht es Zeit seine Struktur, sein Gliederungssystem zu durchdenken, schlussendlich rentiert es sich, da man gezwungen ist sich mit möglichen Chancen und Risiken auseinander zu setzen, Eventualitäten einzuplanen und diese Art „Lernprozess mit Reflexionspotential“ optimal für sich und sein Unternehmen zu nutzen.

Die schriftliche Form des Businessplans bewirkt Recherchen über rechtliche Rahmenbedingungen, Konkurrenzangebote, die Marktsituation, die vorhandene Marktakzeptanz und, im Speziellen, die Konzentration auf das Wesentliche.

Sich Ziele zu setzen ist ein Grundrecht des Menschen und es sollte nicht darauf verzichtet werden. Doch dieses Ziel dann auch zu erreichen hängt von einem selber ab (Imlay 1997, S.29).

Dennoch ist das Zuziehen von externen Experten, wie Steuerberatern, Anwälten oder Unternehmensberatern empfehlenswert, da man sich nicht sämtliches Fachwissen aneignen kann.

Schließlich sagt man nicht umsonst, dass das heutige Wirtschaftsleben und dessen Gesellschaft mehr aus Spezialisten, als aus Generalisten besteht.

In jedem Fall sollte der Businessplan auch für Laien verständlich, klar strukturiert und auf den Punkt gebracht sein. Die Vorhaben sollten nicht nur sorgfältig durchdacht, gut dokumentiert und nachvollziehbar sein, sondern auch verständlich aufbereitet, logisch und interessant dargestellt werden.

Es gilt: Qualität kommt vor Quantität (Gruber et al. 2007, S.23).

Massen an Daten, missverständliche Formulierungen und zu hohes technisches Fachsimpeln schrecken eher ab und haben keinerlei Aussagekraft für die anzusprechende Zielgruppe (diejenigen Adressaten an die der Businessplan gerichtet ist). Ziel ist es immerhin Interesse zu wecken und nicht potentielle Geldgeber oder Partner anhand von lang-atmigen schwafeligen Niederschriften und komplizierten Dokumentationen zu verschrecken.

Im Prinzip gibt es keinen standardisierten Businessplan. Vielmehr gibt es Anleitungen bzw. Richtlinien an die man sich halten sollte, und Bausteine welche man benutzen kann um „seinen“ Businessplan zu erstellen.

Da der Businessplan als Aushängeschild, ja sogar als Visitenkarte des Unternehmens gilt, ist es ratsam eine individuelle Gestaltung vorzunehmen und eine klare Abgrenzung zu anderen Businessplänen zu ziehen.

„Copy and Paste“-Pläne oder Werbetextungen wecken höchstens Desinteresse beim Investor und gehen am Grundgedanken des Businessplans, sich auf sachlicher Ebene mit Vor- und Nachteilen auseinander zusetzen um nicht „ins kalte Wasser zu springen“, vorbei.

Ein gesundes Maß an Realismus aber auch das kritische Hinterfragen der eigenen wirtschaftlichen Lage sind unerlässlich und wirken einer illusionistischen Vorstellung gegen.

2. Gründungskompetenzen

Um ein Unternehmen zu gründen, seine Ideen im wirtschaftlichen Leben zu verwirklichen, benötigt es nicht nur Interesse und Neugier, sondern auch betriebswirtschaftliches Wissen, Erfahrung und den nötigen Weitblick.

Die Entscheidung ein Unternehmen neu zu gründen hängt mitunter von den individuellen Gründungskompetenzen, den persönlichen Eigenschaften ab. Die Wahl der Gesellschaftsform, der Unternehmensfinanzierung und die Entscheidung über einen Alleingang oder einer Teamgründung sind von nicht minderer Bedeutung und sollten zeitgerecht hinterfragt und gut überlegt werden.

2.1 Eigenschaften und Motive

Im Wirtschaftsleben spricht man häufig von „Kompetenzen“, also die Fähigkeiten und Fertigkeiten die ein guter Unternehmer zwingend vorzuweisen hat. Im Grunde kann jede Fähigkeit oder Eigenschaft als Kompetenz ausgedrückt werden. Wörter wie Realisierungskompetenz, Managementkompetenz, Sozialkompetenz, Kommunikationskompetenz, Führungskompetenz finden großen Gefallen. Hier möchte ich aber auf individuelle persönliche Eigenschaften eingehen, die zwar als Kompetenzen bezeichnet werden können, für mich allerdings Charaktereigenschaften und Merkmale darstellen.

Persönlichkeitseigenschaften wie

... Teamfähigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität,, Risikobereitschaft bzw. Risikoneigung (risk taking propensity), Überzeugungskraft und Urteilsfähigkeit, Entschlossenheit und Entscheidungskraft (nicht reden sondern handeln), Sensibilität, Visionskraft, Kampfgeist, Phantasie, Ausdauer, Mut, Kommunikations-Führungs-und Delegationsfähigkeit, Dominanz und Durchsetzungsvermögen, Kreativität, ...

sollten mit unternehmerischem Wissen, welches sich in explizites, nämlich Gründungswissen (Fach-und Methodenwissen und sozial-kommunikative Fähigkeiten) und implizites Wissen (darunter versteht man die Praxis-und Berufserfahrung, also das Wissen welches man sich durch Handlungen aneignet) kombiniert werden.

Weiteres sind die interne Kontrollüberzeugung (internal locus of control), eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung (self efficacy) - nämlich der Glaube an die eigenen Fähigkeiten die gesteckten Ziele zu erreichen - und die unternehmerische Wachsamkeit (entrepreneurial alertness) zu nennen (Kailer 2008, S.19-22).

Eine grundlegende soziale Intelligenz sollte man vorweisen und auch die Scheu vor Konflikten gilt es beiseite zu legen.

Ein guter Unternehmer sollte zudem eine starke und ausgereifte Persönlichkeit haben, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Überzeugung der Fertigkeiten nach Außen projizieren.

Die Gabe mit Eigenverantwortung richtig umzugehen, Druck standhalten zu können und nicht gleich den Kopf in den Sand zu stecken bzw. sich nicht aus dem Gleichgewicht bringen zu lassen zählt zu den zwingenden Charaktereigenschaften von Unternehmern.

Schließlich investiert man in Menschen, nicht nur in Ideen.

Ein gewisses Maß an Egoismus ist laut Hickel (2002) zwingend nötig, denn im Wirtschaftsleben ist sich jeder Selbst der Nächste. Dennoch sollte man nicht auf die Unterstützung von Familie und den Freundeskreis verzichten.

Die Motivation, die treibende Kraft zur Gründung eines Unternehmens ist je nach Alter, Geschlecht oder Qualifikation unterschiedlich. Laut einer von der Europäischen Kommission initiierten und von Statistik Austria (Ende Dezember 2007) durchgeführten Jungunternehmererhebung über die Erfolgsfaktoren neu gegründeter Unternehmen (Factor Of Business Success – FOBS) gaben die befragten Personen mit einer Wahrscheinlichkeit von 87% als wichtigstes Motiv den „Wunsch nach einer neuen Herausforderung“ (besonders stark war dieses Motiv bei unter 30-jährigen ausgeprägt). Weitere Beweggründe waren die „Aussicht sein eigener Chef sein zu können“ (79%), gefolgt von der Möglichkeit „Mehr Geld“ zu verdienen (62%) und der Aussicht darauf „Arbeit mit Privatem besser zu verbinden“ (51%). Des Weiteren wurde der „Vermeidung von Arbeitslosigkeit“ und der „Flucht aus einer unbefriedigenden Arbeitssituation“ große Bedeutung beigemessen. (Detailliert nachzulesen in den „Statistischen Nachrichten“ Birklbauer 2007, S.1174 -1183).

Generell ist das Streben nach Unabhängigkeit und Autonomie einer der treibenden Faktoren sich Selbstständig zu machen und ein Unternehmen zu gründen. Doch sollte man sich immer der daraus resultierenden Konsequenzen bewusst sein. Zwar ist es einem möglich seine Ideen und Ziele zu verwirklichen, seine Entscheidungen allein zu treffen und sich seine Arbeitszeit selbst einzuteilen bzw. zu gestalten, jedoch stürzt man sich in ein finanzielles Risiko, da man, teils, mit seinem Privatvermögen für Unternehmensschulden haftet und das Einkommen von der Auftragslage abhängig ist. Diese ist wiederum von der Wirtschaftslage abhängig.

Man hat also kein fixes oder festes Einkommen, dafür aber gesellschaftliches Ansehen (welches aber auch nur durch Erfolg erlangt wird). Zudem sollte man sich auf eine enorme Arbeitsbelastung (50-80 Stunden Woche) einstellen und auch die soziale Absicherung lässt zu wünschen übrig. Für die Pensions – und Arbeitsunfallversicherung genauso wie für die Krankenversicherung ist durch den Griff in die eigene Tasche vorzusorgen.

2.2 Gründung Allein , Gründung im Team

Die wesentliche Frage die sich für einen Unternehmer stellt ist ob er allein oder mit Partnern sein Unternehmen gründet. Beide Alternativen weisen spezifische Vor- und Nachteile auf.

Im Falle einer Team-Gründung sollte man sich seiner Partner sicher sein. Es gilt im vorhinein zu prüfen, ob die „Chemie stimmt“, ob genügend Gemeinsamkeiten, aber auch notwendige Unterschiede vorhanden sind, sprich ob man sich auch fachlich ergänzt und somit Wissenslücken gestopft werden können.

Keinesfalls sollte man der Euphorie der Gründungszeit nachgeben ohne auch an spätere Ernstfälle nachzudenken. Denn bekanntlich ist es zwar der erste Eindruck der zählt, der Letzte jedoch bleibt.

Die Vorteile liegen auf der Hand. Durch ein gemeinsames Unternehmen sind Synergien möglich, man verfügt über eine erhöhte Problemlösungskapazität, fachliche und emotionale Unterstützung, Ausfälle bedingt durch Krankheit oder gar Austritt von Gründungsmitgliedern werden leichter verkraftet, es kommt zu einer effizienteren Aufgabenbewältigung da jedes Mitglied seine eigenen Kompetenzschwerpunkte hat. Außerdem verfügt das Unternehmen über mehrere Netzwerkkontakte und hat leichteren Zugang zu Kapital (Kailer 2008, S.25).

Als Nachteil wäre hier der finanzielle Aspekt anzuführen, da der erwirtschaftete Gewinn aufgeteilt wird und somit „jeder ein kleineres Stück vom Kuchen“ bekommt. Ein weiteres Problemfeld, sollte man kein „eingespieltes Team“ sein, stellt eine unklare Kompetenzaufteilung bzw. deren exakte Zuordnung dar. Auch bei der Entscheidungsfindung, Entscheidungsfreiheit oder bei Abstimmungsprozessen kann eine große Anzahl an involvierten Gründern ein Hindernis darstellen. Deswegen kommen die Sprüche „Darum prüfe wer sich ewig bindet“ und „Zu viele Köche verderben den Brei“ nicht von Ungefähr und sollten Anreiz geben die eigene Situation zu überdenken.

Ob nun als einsamer Wolf oder im Team, generell sollte es durch die Unternehmensgründung zu einer Win-Win Situation für alle Beteiligten kommen und die These „Produkte und Dienstleistungen sind austauschbar - der Mensch uns seine Persönlichkeit nicht“ gestützt werden (Gründerservice 2007, S.18).

Persönliche Eigenschaften spielen bei der Entscheidungsfindung sicherlich eine zentrale Rolle. Dominante, kämpferisch starke Persönlichkeiten werden eher den Weg eines Einzelunternehmers gehen, während kommunikativ, sozial- und teamfähige Unternehmer mit einer gemeinschaftlichen Gründung liebäugeln. Natürlich kann man nicht Verallgemeinern, doch sollten in jedem Fall die Vor- und Nachteile eines Alleingangs bzw. einer Partnerschaft rechtzeitig abgewogen werden.

2.3 Rechtsformen

Die Wahl der Rechtsform bestimmt laut Hofmeister (1999, S.30) den Umfang der Haftung für alle Eventualitäten der Unternehmensexistenz, als auch für die Personen, die für das Unternehmen handeln dürfen. Des weiteren zeigt sie Auswirkungen auf die Form der Gewinnbesteuerung und die Fähigkeit des Unternehmens, Träger von Rechten und Pflichten zu sein.

Hier möchte ich insbesondere auf den Kodex – Unternehmensrecht in Österreich (Doralt 2008) verweisen in dem alle relevanten Bestimmungen zu den einzelnen Gesellschaftsformen und deren Organe aufgelistet sind.

Laut §1 (1) - (3) UGB ist ein Unternehmer, wer ein Unternehmen betreibt bzw. ist ein Unternehmen jede auf Dauer angelegte Organisation selbstständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, wobei die Absicht auf Gewinnerzielung nicht gegeben sein muss (Doralt 2008).

Welche Rechtsform auf steuerlicher, wirtschaftlicher und rechtlicher Basis am Besten zu einem passt, kann für jeden Unternehmer unterschiedlich sein. Einflussfaktoren wie die Haftung, die Leitungsbefugnis, Finanzierungsmöglichkeiten, die Steuerbelastung, die Gewinn und Verlustbeteiligung des Unternehmers sollten in die Überlegung miteinbezogen werden.

Speziell bei der Neugründung sollte man sich darüber im klaren sein welche rechtlichen Rahmenbedingungen die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit hat und welche Risiken damit verbunden sind.

Die Wahl der Rechtsform ist individuell wählbar jedoch gibt es einen Typenzwang unter bereits bestehenden Gesellschaftsformen.

- *Einzelunternehmen*: werden durch eine einzige natürliche Person gegründet welche Alleininhaber und somit Träger von Rechten und Pflichten ist. Das Unternehmen entsteht mit Aufnahme der Tätigkeit, der Unternehmer muss jedoch eine Gewerbeberechtigung vorweisen und haftet persönlich-unbeschränkt für das Betriebs- und Privatvermögen. Es besteht die Möglichkeit sich freiwillig ins Firmenbuch eintragen zu lassen.

- *Personengesellschaften*: werden durch mehrere Gesellschafter gegründet

 - *Offene Gesellschaft (OG)*: jeder Gesellschafter haftet persönlich-unbeschränkt und solidarisch, auch mit seinem Privatvermögen. Träger von Rechten und Pflichten können natürliche als auch juristische Personen sein. (§105 – §160 UGB)

 - *Kommanditgesellschaft (KG)*: hier unterteilt man Gesellschafter in Kommanditisten, welche nur mit ihrer Einlage haften, und Komplementäre, welche persönlich unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen für Gesellschaftsschulden haften. Die KG entsteht, wie auch die OG mit der Eintragung in das Firmenbuch. (§161 – §177 UGB)

- *Kapitalgesellschaften*: sind juristische Personen mit eigener Rechtspersönlichkeit (also Träger von Rechten und Pflichten, nach Außen). Handlungen werden durch Organe, in Form von natürlichen Personen, gesetzt.

- *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)*: erfreut sich besonders in Österreich großer Popularität. Die Gesellschafter haften beschränkt bis zu ihrer einbezahlten Stammeinlage (§6a(4) GmbHG). Kommt es zu einer Verletzung der Sorgfaltspflicht haften die Geschäftsführer auch mit ihrem Privatvermögen. Es bedarf einer Gewerbeberechtigung und eines Eintrages in das Firmenbuch (§9 GmbHG). Das Mindeststammkapital beträgt € 35.000,- wobei mindestens die Hälfte davon in Bar eingebracht werden muss. (§6 und §6a(1) GmbHG)

- *Aktiengesellschaft (AG)*: Prinzipiell haftet das Gesellschaftsvermögen für Gesellschaftsschulden und durch die Anonymität der Anteilseigner haftet kein Aktionär mit seinem Privatvermögen für Gesellschaftsschulden. Die Gesellschaft entsteht mit Eintrag in das Firmenbuch. Der Mindestnennbetrag vom Grundkapital, welches in Aktien zerlegt ist, besser bekannt als Nominale, beläuft sich auf € 70.000,- (§7 AktG).

In der FOBS – Erhebung von Statistik Austria wurde von den Neugründern die Abwicklung von rechtlichen und administrativen Angelegenheiten mit einer Wahrscheinlichkeit von 48% als größte Hürde bei der Unternehmensgründung definiert. Auch der Aufbau eines adäquaten Kundenstocks bzw. des Kundenkontaktes spiegelt sich mit 45% in dieser Erhebung als eine der größeren Herausforderungen nieder. Überraschenderweise kam die Problematik der Finanzierung nur an dritter Stelle, dicht gefolgt von der Schwierigkeit gutes Personal zu finden (34%). (Birklbauer 2007)

Grundsätzlich hat man bei der Gründung eines Unternehmens mit einer Vielzahl von Hürden zu kämpfen. Die Größte besteht darin sich im Dickicht der Bürokratie, den administrativen und behördlichen Wegen zurecht zu finden. Der Besuch beim Gewerbeamt, beim Finanzamt, die Beschaffung von behördlichen Konzessionen und die Beantragung diverser Genehmigungen stellen allzu oft einen „Hürdenlauf im Labyrinth“ dar. Um die Irrwege des Behördenschungels bewältigen zu können lohnt sich das Hinzuziehen von Steuerberatern und Anwälten.

2.4 Finanzierungsquellen

Eine gesicherte und durchdachte Finanzierung stellt das Fundament jeder Unternehmensgründung dar. Die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung entpuppt sich jedoch für viele Unternehmer als große Hürde. Zum Einen stehen keine, für Investoren relevanten, vergangenheitsbezogenen Daten der Unternehmensperformance zur Verfügung, somit können auch keine Erfolgchancen beurteilt werden. Zum Anderen können den Finanzierungspartnern keine Sicherheiten geboten werden.

Und potentielle Geldgeber wollen wissen wie riskant eine getätigte Investition ist. Deswegen ist es ratsam sich bereits vor der Unternehmensgründung mit allen Eventualitäten der Finanzierung auseinander zu setzen.

Bei der *Eigenfinanzierung* ist die rechtliche Position des Kapitalgebers dem eines Unternehmenseigentümers gleichzusetzen.

Das *Eigenkapital* stellt den Teil des Kapitals dar, den der Unternehmensgründer selber aufbringt und dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung stellt, wobei es sich nicht nur um monetäre Einlagen, sondern auch um Sacheinlagen, also Gegenstände oder Eigenleistungen, handeln kann. Da sich die Einräumung eines Bankkredits an der Höhe des eigens eingesetzten Kapitals orientiert ist eine hohe Eigenkapitalquote wünschenswert. Die Eigenkapitalquote ist das Verhältnis des selbst aufgebrauchten Kapitals zum Gesamtkapital und sollte zwischen 15% und 25% liegen um bei Liquidationsengpässen ein Darlehen aufnehmen zu können.

Somit hat Eigenkapital auch eine Fremdkapitalbeschaffungsfunktion bzw. dient es als Risikopuffer (Kailer 2008).

Je höher der Eigenkapitalanteil ist, desto kreditwürdiger wird man eingestuft und desto finanziell unabhängiger ist man.

Eigenkapital kann aber auch von informellen Geldgebern, wie Familie, Freunde oder Bekannte bzw. durch Beteiligungskapital von externen Personen wie Business Angels oder Venture Capital Gesellschaften, aufgestellt werden.

Fremdfinanzierung: dem Unternehmen werden, gegen eine Bereitstellung von Sicherheiten, finanzielle Mittel durch Investitionen von Außen zugeführt. Man spricht auch von der Gläubigerstellung externer Kapitalgeber. Darlehen oder Kredite wie z.B. der Investitionskredit, der Kontokorrentkredit oder auch Kundenanzahlungen oder Lieferantenkredite fallen in diese Kategorie.

(über Banken und diverse Kreditfinanzierungen siehe Gruber et al.(2007, S.176)).

Ferner unterscheidet man zwischen Innen und Außenfinanzierung (Gruber et al. 2007).

Bei der *Innenfinanzierung* wird bereits gebundenes Kapital in frei verfügbares Kapital umgewandelt und dient zur Selbstfinanzierung. Weitere (Selbst-) Finanzierungsmittel sind die Thesaurierung bzw. Gewinneinbehaltung, die Auflösung stiller Reserven, Abschreibungen, Rückstellungen, die Vermögensumschichtung bzw. wenn liquide Umsatzerlöse für Finanzierungszwecke zur Verfügung stehen (Cashflow Finanzierung).

Außenfinanzierung ist die Zufuhr finanzieller Mittel von Außen in Form von Fremdkapital (Kreditgewährung) aber auch Private Equity (Eigenkapital-ähnliche Mittel). Beim Private Equity wird Unternehmen die sich in der Gründungs-bzw. Entwicklungsphase befinden Eigenkapital von Außen zur Verfügung gestellt, besser bekannt als Risikokapital. Durch eine finanzielle Investition erlangt der Kapitalgeber zu Mitspracherecht, partizipiert allerdings am Unternehmensrisiko.

Hier wären die *Business Angels* zu nennen. Sie sind meist Privatpersonen und finanzieren „smart money“, also intelligentes Kapital.

Intelligentes Kapital deshalb, weil ihre Unterstützung durch aktives Engagement mittels Beratung, Managementleistung und Bereitstellung von Know how besteht (Haude 2007, S.18).

Meist sind es aktive oder ehemalige Manager mit einem großen Erfahrungsschatz und weitreichenden Netzwerken die ihr Privatvermögen investieren und durch Kapitalzufuhr bzw. Beratungsleistung Unternehmen in der Einführungsphase zur Seite stehen.

Auch *Venture Capital* Unternehmen stellen Existenzgründern Eigenkapital-ähnliches Wagniskapital zur Verfügung. Sie kaufen, in Hinblick auf das zukünftige Wachstums- und Gewinnpotential, Anteile des Unternehmens mit der Absicht bei einer Wiederveräußerung der Beteiligung einen hohen Gewinn zu erzielen, jedoch partizipieren sie, im Gegensatz zu den Business Angels, nicht aktiv am wirtschaftlichen Geschehen (Gründerservice 2007, S.62).

Natürlich wird im Voraus die Markttauglichkeit und das Marktpotenzial der Unternehmung überprüft. Leider zeigt die Erfahrung dass nur ein minimaler Prozentsatz aller Gründungen die Voraussetzungen für solch eine Art von Finanzierung erfüllen.

Laut Statistischen Nachrichten gab die Mehrheit der Personen an, zu 82% von „eigenen Finanzmitteln oder Ersparnissen“ die Unternehmensgründung finanziert zu haben. Die Finanzierungsquelle „Bank“ wurde von den Gründern mit nur 25% angeführt, gefolgt von „Förderungen aus öffentlicher Hand“. Die Finanzierungshilfe „Familie“ stand an dritter Stelle und mit nur 1,7% wurden die Gründer von Risikokapitalgebern unterstützt (Birklbauer 2007).

3. Entwicklung einer Gründungsidee

Um ein Unternehmen zu gründen bzw. um sich selbstständig zu machen bedarf es einer guten und zündenden Gründungsidee. Wie eine solche entsteht ist ein Phänomen, und kann im Allgemeinen nicht definiert werden. Manche nennen es Glück, manche Zufall, Vision oder Geistesblitz. Die Idee kommt über Nacht, kann durch stundenlanges Grübeln entstehen, entwickelt sich aus der Not heraus, oder ergibt sich durch Unzufriedenheit und dem Drang die aktuelle Situation zu verändern bzw. besser zu gestalten.

Andere hingegen meinen, dass es einer genauen Beobachtung und Identifikation von makroökonomischen Entwicklungen bedarf. Man muss sich der Menschen, der Märkte, der wirtschaftlichen Akteure sicher sein, um Schlüsse ziehen zu können und darauf bauende Ideen zu entwickeln.

Denn erlangt man Kenntnis über die äußeren Gegebenheiten und Einflussfaktoren, sieht man sich imstande diesen entgegen zu wirken bzw. zu antworten.

Der Markt muss vorhanden sein und die Bedürfnisse der Zielgruppe identifiziert.

Denn erkennt man das Potential oder hat einen Wissensvorsprung bedingt durch die vorhandene Markt- und Informationsasymmetrie, steht einer erfolgreichen Unternehmung nichts mehr im Weg.

Die Idee kann außergewöhnlich sein, wenn es keine potenziellen Interessenten gibt, deren Bedürfnisse damit befriedigt werden können, wird man nicht lange am Markt operieren (Kailer 2008, S.34).

Sollte Nachfrage und Interesse bestehen lohnt es sich seine Idee weiter zu entwickeln, auszubauen, anzupassen und umzusetzen.

Fakt ist, dass es sich ohne Geschäftsidee, deren systematische Entwicklung und geplante Verwirklichung erübrigt einen Businessplans zu erstellen. Schließlich soll die Idee veranschaulicht und die Mittel und Wege einer erfolgreichen Umsetzung der angestrebten Ziele aufgezeigt werden (Nagl 2006, S.21).

3.1 Schutz der Idee

Im Falle einer innovativen Idee sollte man sich überlegen, ob man nicht gewisse Schutzrechte in Anspruch nehmen möchte. Es gibt viele Nachahmer, gute Freunde die plötzlich fremde Ideen ihr Eigen nennen, und Neider. Es ist immer ratsam sich eindeutig geklärte und abgesicherte Rechte an einer Neuerung zu sichern. Außerdem dienen manche Schutzrechte als Sicherung der Wettbewerbsstellung und bieten Schutz vor der Verletzung durch Dritte. Da der Erwerb solcher Rechte mit erheblichem Kostenaufwand verbunden sein kann lohnt es sich diese mit den daraus resultierenden Vorteilen abzuwägen.

Solche Schutzrechte können entweder in Form von Geheimhaltungsverträgen oder Exklusivverträgen aufgesetzt werden, wobei das Beiziehen eines Rechtsanwaltes empfehlenswert ist.

Eine andere Möglichkeit dem Schutz vor Nachahmung entgegenzuwirken und Maßnahmen zu setzen ist die Anmeldung eines Patentes, eines Gebrauchsmusters, eines Geschmacksmusters und der Markenschutz.

- *Das Patent:* ist ein gewerbliches Schutzrecht welches dem Inhaber ein negatives Verbotungsrecht einräumt (Nagl 2006, S.42). Dritten ist es ohne Einwilligungserlaubnis verboten „das Geschützte“ kommerziell zu nutzen. Da das Patent nur für eine beschränkte Dauer, nämlich 20 Jahre, gültig ist, sollte innerhalb dieser Zeit die für die Entwicklung dieser „Neuerung“ getätigten Ausgaben amortisiert werden. Außerdem sollte vorab schon geforscht werden ob die Neuerung nicht mit anderen bereits bestehenden Patenten kollidiert.
- *Gebrauchsmuster :* ist ein sogenanntes „kleines Patent“ da der Innovationsgrad reduziert ist. Außerdem herrschen geringere Anforderungen bezüglich der Neuheit und der erfinderischen Tätigkeit. Dieses Schutzrecht besteht knapp 10 Jahre und wird nicht auf Neuheit geprüft.
- *Markenschutz:* die Eigenschaft der Marke besteht darin, dass sie nicht nur als Unternehmenskennzeichen verwendet werden kann, sondern auch ein Unterscheidungs- und Abgrenzungsmerkmal besitzt. Somit können Produkte oder Dienstleistungen verschiedener Unternehmen voneinander unterschieden werden. Es besteht jedoch eine Verwendungspflicht der Marke, ansonsten verfällt das Schutzrecht.
- *Geschmacksmuster:* auch Muster- oder Designschutz durch den das Aussehen einer Sache geschützt wird, jedoch nicht die Erfindung oder Idee die dahinter steckt. Ästhetisch und schöpferische Eigenarten, sowie neue Modelle werden hier geschützt.

- *Urheberrechtsschutz*: ist der Schutz der Kreativität, der Schutz der geistigen Schöpfung. Hier gilt eine 70 jährige Schutzfrist ab dem Todesjahr des Urhebers (Kailer 2008, S.40).

Weitere Recherchemöglichkeiten für die Bereiche Erfindungsschutz, Designschutz und Markenschutz gibt es in den Datenbeständen des österreichischen Patentamtes, zu finden unter: <http://www.patentamt.at>

4. Entwicklung einer Gründungsstrategie

Am Anfang einer Gründung steht die Idee und der Wille zur Realisierung. Strategie ist die grundsätzliche Vorgehensweise die über Erfolg und Misserfolg entscheidet bzw. eine Taktik die eingesetzt wird um neue wirtschaftliche Herausforderungen zu meistern.

Grundsätzlich braucht man eine Idee um eine Strategie zu entwickeln. Nur eine Idee oder ein neues Produkt zu haben reicht aber nicht aus. Man braucht auch einen Plan um diese Ideen realisieren zu können, denn der Schritt von der bloßen Absicht zu einer tatsächliche Gründung setzt konkrete Handlungen voraus. Deswegen wäre es von Vorteil einen Plan bzw. ein Konzept zu haben um langfristig seine Visionen und Ideen verwirklichen zu können.

Ziele sind konkrete Aussagen über angestrebte Zustände und Ergebnisse, die anhand unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen (Nagl 2006, S.32). Auf welche Art und (Verhaltens-)Weise ein Unternehmer handelt um sein Ziele zu erreichen wird in seiner gewählten Strategie wiedergespiegelt. Ohne Idee kann kein Plan verfasst, ohne Plan kann keine Strategie entwickelt und ohne Strategie können keine Ideen umgesetzt werden. Somit schließt sich der Kreis und es wird ersichtlich dass der Einsatz einer Strategie ohne Existenz einer Idee nicht sinnvoll erscheint.

Je nach Unternehmer, Idee und Zielsetzung wird die Gründungsstrategie individuell entwickelt, sollte jedoch einheitlich durchgesetzt werden.

Die Entwicklung einer Strategie sollte aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Hier möchte ich insbesondere auf die 5 P's von Henry Mintzberg et al.(2007) verweisen und in aller Kürze einen Überblick geben.

4.1 Die 5 P's von Mintzberg

Strategie kann definiert werden als:

- *Plan* – Strategieentwicklung als *formaler* Prozess
Hier werden Ziele gleich zu Beginn festgelegt und es wird mittels Durchführung von Risikoanalysen, Finanzplanung, Marketingplanung, Produktplanung versucht diese Ziele zu erreichen.
- *Pattern* – Strategieentwicklung als *sich herausbildender* Prozess
Erfolgreiche Initiativen erzeugen Erfahrungen, durch den Lernprozess werden Komplexität und Ungewissheit bewältigt, es erfolgt eine schrittweise Anpassung.
- *Position* – Strategieentwicklung als *analytischer* Prozess
Das Auffinden der Marktposition in einer gegebenen Branche, die Marktposition kann anhand von Produktdifferenzierung gegen Konkurrenten verteidigt werden, „Blick nach Außen“.
- *Perspective* – Strategieentwicklung als *visionärer* Prozess
Weisheit, Intuition, Urteilsvermögen, Erfahrungen und Erkenntnisse werden miteinbezogen um ein Ziel zu erreichen, die Art und Weise wie man agiert spielt eine zentrale Rolle.
- *Ploy* – Strategieentwicklung als *Verhandlungsprozess*
Das politische Geschick sich die Umwelt so anzupassen, damit sie zum Unternehmer passt. Durch strategische Allianzen oder Netzwerke wird die Kontrolle/Kooperation mit der Umwelt forciert, ein Manöver/ eine Täuschung wird durchgeführt um am Markt zu überleben oder um andere vor dem Markteintritt abzuhalten.

Eine gute Strategie zu entwickeln, diese mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln zu verwirklichen und die Fähigkeit diese Strategie flexibel an unvorhersehbare Ereignisse anzupassen, schützt vor einem planlosen Wirtschaftstreiben. Außerdem wird der Orientierungslosigkeit vorgebeugt und bewahrt einem vor dem „Tanz auf glattem Parkett“.

Grundvoraussetzung ist, dass man genau weiß was man erreichen möchte, sich über Methoden und Konsequenzen bewusst ist und sein Ziel nicht aus den Augen verliert. Denn nur wer das Ziel kennt, kann den Weg dorthin gehen - ohne exakte Definition der Ziele ist eine gut strukturierte Strategie irrelevant.

Wenn man „das Ende nicht kennt“ weiß man auch nicht wo man anzufangen hat und ist sich über die Zwischenetappen, die Vorgehensweisen und möglichen Auswirkungen nicht im klaren, somit orientierungs- und planlos.

5. Der Aufbau des Businessplans

Im Grunde gibt es keine allgemein gültigen Vorschriften über die Strukturierung oder Gliederung von Businessplänen. Es sind vielmehr Vorschläge welche in der Praxis umgesetzt werden und einem freie Hand bei der Formwahl lassen.

Die Gestaltung hängt individuell vom Vorhaben des Unternehmers ab, sollte aber alle wissenswerten Informationen darstellen. Aber „In der Kürze liegt die Würze“ – zuviel detaillierte Informationen verwirren und machen es schwierig die wichtigen Informationen heraus zu filtern.

Bislang hat sich keine strikte Gliederung heraus kristallisiert, jedoch erfordert jede Art der Strukturierung ein ganzheitliches unternehmerisches Denken.

Für die Erstellung eines Businessplans gibt es weder eine patente Lösung, noch eine chronologisch richtige Vorgehensweise. Wichtig ist dass man systematisch vorgeht, also Punkt für Punkt, und sich anhand eines roten Fadens fortbewegt.

Einzelne Gliederungspunkte sollten jedoch klar, verständlich und realistisch, übersichtlich, sachlich und in sich schlüssig sein (Haude 2007, S.16 ff, Kailer 2008).

Ein Businessplan entsteht nicht von heute auf morgen. Es braucht Zeit und das nötige Sitzfleisch um seine Ideen zu Papier zu bringen.

Eine „Augen zu und durch“ Mentalität hätte gerade bei der Unternehmensgründung fatale Folgen. Durch das Niederschreiben der Idee, die Dokumentation der eigenen Vorgehensweise und die Auflistung aller relevanten Faktoren wird man genötigt sich eingehend mit den Problematiken zu befassen, sein Konzept noch einmal zu überdenken und in strukturierter Form logisch gegliedert abzufassen.

Zwar ist die Reihenfolge und Gliederung individuell gestaltbar, doch gibt es Hauptelemente, die auf jeden Fall Bestandteil eines jeden Businessplans sein müssen (Leimüller 2007, S.13).

Diese wären:

- Der Executive Summary
- Das Unternehmen
- Leistungs – und Produktportfolio
- Markt und Wettbewerb
- Marketing und Vertrieb
- Chancen und Risiken
- Die Finanzplanung
- Der Anhang

Im folgenden werde ich auf die einzelnen „Bausteine“ aus denen man sich seinen Businessplan erstellt näher eingehen. Jedes Element sollte für sich selbst stehen, die Summe aller Einzelbetrachtungen aber ein harmonisches Gesamtbild ergeben (Arndt 2006, S.22).

Spezielle Analysen, Techniken und diverse Marketing-Instrumente, welche für die relevante Informations- und Datenbeschaffung unerlässlich sind, werden in den einzelnen Unterkapiteln von mir aufgezeigt.

5.1 Der Executive Summary

Der Executive Summary ist eine kurze Zusammenfassung aller wichtigen Aspekte. Er wird in komprimierter Form erstellt um das grundlegende Wesen und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Vorhabens abzuschätzen (Kailer 2008, S.181). Er dient grundsätzlich um Interesse zu wecken und einen kurzen Einblick in das Unternehmen und dessen Zielsetzung zu geben.

In knappen Kernaussagen über die Geschäftsidee und ihre Zielsetzung, das Produkt selbst oder die angebotene Dienstleistung, die Zielkunden und den Kundennutzen, den Markt und sein Umfeld, Wettbewerber, die Finanzierung und Investitionsvorhaben, wird dem Adressaten ein erster Überblick gegeben (Nagl 2006). Wichtig ist es, bereits hier, wesentliche Merkmale und Unterschiede zu den Konkurrenzprodukten anzuführen, die Besonderheiten des neuen Produktes hervorzuheben bzw. die Einzigartigkeit der Dienstleistung und Vorteile für den Kunden zu betonen. Die Abgrenzung von der breiten Masse und die Neuartigkeit im Vergleich zu anderen Produkten sollte hier kurz beschrieben werden.

Der Executive Summary genießt oberste Priorität bei Kapitalgebern, denn er ist die Quintessenz dessen was man wissen muss und fundamental für das Urteil angehender Investitionsvorhaben.

Potentielle Investoren halten diese Zusammenfassung zuerst in ihren Händen und entscheiden aufgrund dessen, ob sich eine zukünftige Investition bzw. Kooperation rentiert bzw. ob es sich lohnt den Businessplan überhaupt weiter zu lesen (Arndt 2006, S.23 ff).

Da der Executive Summary ausschlaggebend für die weitere Zuwendung und Widmung ist, ist es von hoher Bedeutung diesen ersten Abschnitt mit besonderer Akribie zu verfassen.

5.2 Das Unternehmen

In diesem Baustein wird das Unternehmensprofil bzw. das Unternehmenskonzept beleuchtet. Die eigentlichen Visionen, angestrebten Ziele und die Haupterfolgskriterien sollen beschrieben werden. Auf besondere Merkmale des Unternehmens und seine strategische Positionierung wird eingegangen.

Hier werden Gründer, gegebenenfalls Gesellschafter und, im Falle einer kleinen Firma, die wichtigsten Mitarbeiter namentlich vorgestellt.

Die einzelnen Kernkompetenzen und Fähigkeiten der Unternehmer werden geschildert, gleichzeitig wird der Verantwortungsbereich abgesteckt. Das Ausmaß und die Art der Tätigkeit, die Funktion sowie die Aufgabenverteilung werden in aller Genauigkeit beschrieben. Es wird ersichtlich gemacht wer die Schlüsselpersonen sind, welche Funktion von welcher Person inne gehalten wird und in welchem Rahmen Haftungen vorgesehen sind (Kailer 2008, S.189).

Der Ort und das Datum der Unternehmensgründung kann angeführt werden, wobei der Gewerbeschein und der Auszug aus dem Firmenbuchregister (über den Eintrag des Unternehmens und die damit rechtmäßig entstandene Gesellschaft) im Anhang beigelegt werden können. Der Wahl des Standortes und der Rechtsform werden hier ebenfalls Beachtung geschenkt.

Des weiteren findet man Informationen über den Aufbau und die Struktur der Organisation, welche man anhand eines Organigramms visualisieren kann.

Ob es sich um eine funktionale Organisation, eine divisionale Organisation oder eine Matrixorganisation handelt wird im Anhang graphisch erläutert.

Auch die Einbeziehung von externen Profis, wie Unternehmensberatern, Anwälten und Agenturen kann man, der Vollständigkeit wegen, angeben (Arndt 2006, S.29).

Operiert man in verschiedenen Marktsegmenten so ist die jeweilige Abdeckung der Marktbereiche anzuführen und in Zahlen wieder zu geben.

Einen wichtigen Punkt stellt hier die Auflistung der Eigentumsverhältnisse dar. Schließlich interessieren sich Investoren besonders für die Eigenkapitalquote und wollen sich sicher sein, nicht in ein verschuldetes Unternehmen zu investieren, welches keinerlei Zukunftschancen vorzuweisen hat. Detaillierte Daten, Zahlen und Fakten über die Eigentumsverhältnisse und diverse (Verschuldungs)Quoten werden allerdings erst im Finanzplan angegeben und werden dort von Kapitalgebern, die sich eine Vorstellung über das Risiko bzw. die Rentabilität ihrer Investition verschaffen wollen, genauerer Prüfung unterzogen (Kailer 2008).

Da man bestrebt ist bei Investoren ein vertrauenswürdiges Bild zu wecken sollte man bereits in Anspruch genommene Förderungen oder sonstige Unterstützung anführen. Der Grund dafür ist folgender: Kapitalgeber investieren mit ruhigerem Gewissen wenn sie Kenntnis darüber erlangen, dass eine andere Institution formals schon in ein Unternehmen investiert hat und die Zusammenarbeit als „angenehm und problemlos“ bezeichnet.

Es hinterlässt eindeutig einen soliden und vertrauenswürdigen Eindruck wenn man schon einmal in den Genuss einer Subvention gekommen ist und von der Förderstelle eine gute Bewertung erhalten hat.

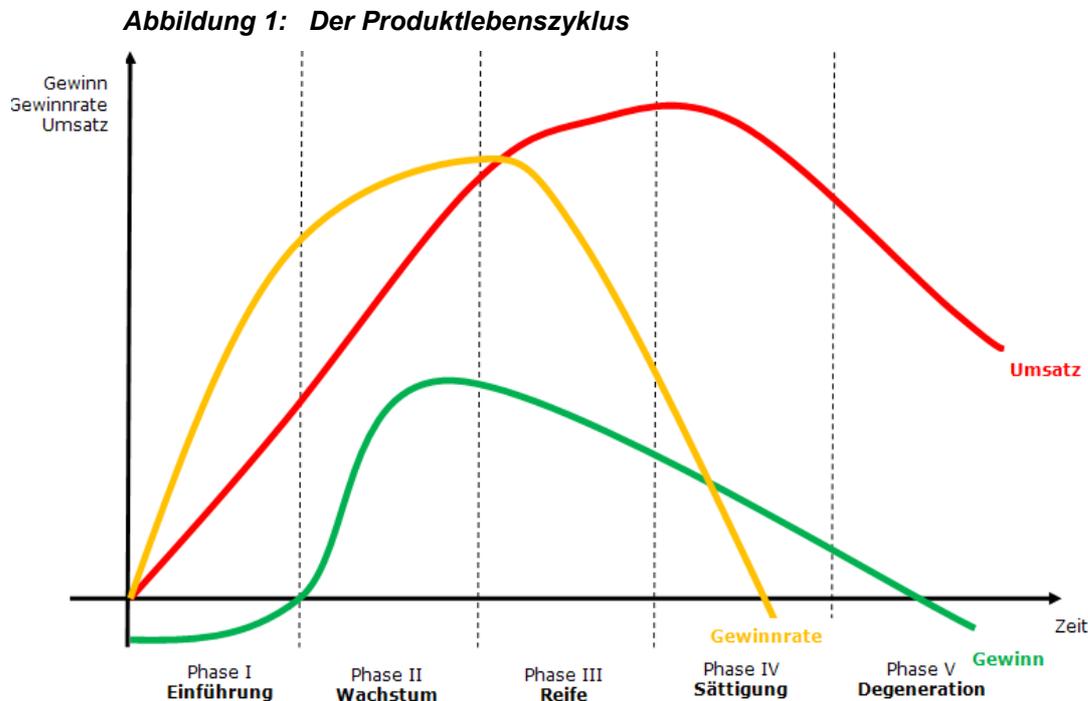
5.3 Leistungs – und Produktportfolio

In diesem Modul beschreibt man die Grundeigenschaften des angebotenen Produktes bzw. die Art der Dienstleistung. Wichtig ist hier die Betonung der wesentlichen Unterschiede des eigenen Produktes/der angebotenen Leistung im Bezug auf die Erzeugnisse/Leistungen der Mitbewerber und Konkurrenten. Es sollte überzeugend begründet werden weshalb gerade das eigene Produkt besser ist als das der anderen Marktteilnehmer und worin die Innovation, die Neuartigkeit besteht. Dazu ist es unumgänglich sich mit der Konkurrenz auseinander zu setzen und über deren Produkte Nachforschungen anzustellen. Um sich von den Mitbewerbern abheben zu können ist es sinnvoll sich über Vor- und Nachteile der Konkurrenz erzeugnisse zu erkundigen und dann den Fokus auf die bessere Leistung bzw. Qualität des eigenen Produktes zu legen.

Falls es sich um ein neues Produkt handelt sollte eine überzeugende Darstellung des Standes der Entwicklung und erforderliche weitere Schritte beschrieben werden bzw. sollte festgehalten werden in welcher Phase sich das Produkt momentan befindet (Arndt 2006, S.24).

Die Entwicklung eines Produktes kann in spezifische Phasen, sogenannte Lebensphasen oder Lebenszyklen unterteilt werden. Dies gilt nicht nur für neue Produkte/Innovationen sondern auch für bereits am Markt eingeführte bzw. bestehende Produkte.

5.3.1 Der Produktlebenszyklus



Quelle: in Anlehnung an Meffert et al. (2008).

An dieser Stelle möchte ich auf den obig graphisch dargestellten Produktlebenszyklus eingehen und geplante Handlungsalternativen bzw. gesetzte Maßnahmen jeder Phase besprechen.

Typische Phasen angelehnt an Meffert et al. (2008, S.446 ff) sind:

- **Die Einführungs-Phase:** hier zeigt sich wie gut die ursprüngliche Idee für den Markt durchdacht wurde. Durch verstärkte Marketingmaßnahmen (Werbung, Public Relation) wird ein starkes Image aufgebaut, das Interesse der Kunden geweckt und Neugierkäufe provoziert. Der Umsatz steigt graduell während Verluste bedingt durch hohe Entwicklungs- und Markteinführungskosten üblich sind. In dieser Phase wird über die Akzeptanz des Produktes seitens des Marktes entschieden. Durch das Erreichen der Gewinnschwelle (Break-Even-Point) endet dieser Einführungsabschnitt.

- *Die Wachstums-Phase:* effektiv Mundpropaganda betrieben und mittels Zeitschriften kommuniziert zu haben zeigt nun Wirkung. Der Umsatz steigt und erstmals wird ein Gewinn erzielt. Durch geschickten Einsatz von Marketinginstrumenten sollte es zu einer Ausdehnung der Wachstumsphase kommen. Das Ende der Phase wird durch die Stabilisierung der vormals überproportionalen Umsatzzuwächse eingeleitet. Grund dafür ist das Hinzukommen neuer Konkurrenten bzw. das Fernbleiben neuer Kunden.
- *Die Reife-Phase:* obwohl es sich um die längst-anhaltende und profitabelste Marktphase handelt (der erzielte Gewinn ist hier anfangs am höchsten) kommt es wegen intensivem Wettbewerb/ zunehmender Konkurrenz zu einem leichten Absinken des Umsatzwachstums und drastischem sinken des Gewinnes.
- *Die Sättigungs-Phase:* der Grenzumsatz und der Gewinn sinken weiter. Die Lebenszeit des Produktes endet, da das Bedürfnis welches durch das Produkt befriedigt wird nicht mehr existiert oder von den Konkurrenten besser befriedigt wird. Ein möglicher Grund dafür kann aber auch eine Änderung im Konsumentenverhalten oder eine Veränderung der Kundenbedürfnisse sein. Um erneut eine Absatzsteigerung zu erfahren sollte man sich auf die Akquise von Neukunden bzw. die Bindung von bereits vorhandenen Kunden konzentrieren.
- *Die Rückgangs-Phase:* auch Degeneration genannt. Der Markt schrumpft, der Gewinn sinkt, man verliert Marktanteile und schlägt sich mit einem negativen Wachstum. Weiters fallen unnötige Kosten an wenn man das Produkt nicht sofort vom Markt nimmt. Eine Rettungsmöglichkeit wäre der Versuch eines Relaunchs (auch bekannt als Rekonsolidierungsphase). Entweder werden neue Produkte zwecks Marktausweitung eingeführt und der Lebenszyklus beginnt erneut, oder das bestehende Produkt wird modifiziert und neu positioniert.

5.3.2 Der Kundennutzen

Ein neues Produkt macht nur Sinn wenn es dem Kunden einen Nutzen verspricht. Der Nutzen der geschaffen wird muss aber größer sein als der von anderen am Markt operierenden Akteuren. Um sein Produkt erfolgreich verkaufen zu können, ist es unerlässlich über seine Mitbewerber Bescheid zu wissen und seine Zielkunden zu kennen (Haude 2007, S.13 ff).

Noch wichtiger ist es deren Wünsche, Verlangen und Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen. Deren Bedürfnisse zu befriedigen und die „Kunst der Bedürfnisbefriedigung“ besser als die Konkurrenz zu beherrschen hat oberste Priorität. Auf jeden Fall sollte man sich von seinen Mitbewerbern abheben und jeden Wissens - Markt - oder Leistungsvorsprung herausstreichen.

Das Einnehmen einer Unique Selling Proposition, eines Alleinstellungsmerkmals, verspricht eine Abgrenzung zu anderen Marktteilnehmern.

Klingende Wörter wie „veritabler Kundenvorteil“ oder „komparativer Konkurrenzvorteil“ verdeutlichen die Wichtigkeit ein besonderes Leistungsmerkmal vorweisen zu können (Leimüller 2007, S.20 ff).

Bessere Qualität rechtfertigt zudem einen höheren Preis.

Solange der Kunde besser zufrieden gestellt wird als es die Konkurrenz vermag, die Wünsche besser erfüllt werden und der Nutzen gegeben ist, wird die „Alleinstellung“ im Markt nicht angreifbar sein. Jedoch sollte man immer auf der Hut vor neuen, innovativen, besseren Produkten oder Ideen sein und sich nicht allzu lange auf seinen Lorbeeren ausruhen. Nicht nur die Konkurrenten und deren Aktivitäten sollten analysiert werden, auch die Kunden und deren Bedürfnisse müssen wegen möglicher Veränderungen im Auge behalten werden.

Handelt es sich um ein neues Produkt bzw. ein innovatives Produkt, so sollte man gegebenenfalls dessen Absicherung mittels diverser Schutzrechte in Betracht ziehen um eventuelle Streitigkeiten in der Zukunft zu vermeiden.

Die Leser des Businessplans wollen sich im Klaren über den zukünftigen Kundennutzen sein. Verspricht ein neues Produkt keine besonderen Merkmale, keine besonderen Unterschiede zu anderen Produkten, weshalb sollte ein Investor dann genau in dieses Unternehmen investieren?

5.4 Markt und Wettbewerb

Dieser Abschnitt ist für den Unternehmer selbst, einer der Wichtigsten und Interessantesten. Als Unternehmensgründer befasst man sich hier eingehend mit allen marktrelevanten Informationen und Daten die zur Verfügung stehen, um sich selbst und möglichen Kapitalgebern Aufschluss über die eigene Marktposition, das eigene Marktpotential die Stärken und Schwächen der Konkurrenz und die Wettbewerbsintensität zu geben.

Zuerst sollte jedoch klargestellt werden um welchen Markt es sich handelt in dem man operieren möchte bzw. bereits Stellung bezogen hat. Alle relevanten Störfaktoren welche, unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage, Einfluss auf die eigene Performance nehmen können, möchten hier erörtert und aufgelistet werden. Angaben über das Marktwachstum, die Intensität, den Marktanteil und das Marktpotential sind durch eigene Nachforschungen offen zu legen und mit Zahlen, Daten und Fakten bezüglich Branche, Markt und Wettbewerbern zu untermauern. Wichtig hierbei ist allerdings die Beurteilung seiner wichtigsten (potentiellen) Mitbewerber nach den gleichen Kriterien , wie z. B. Umsatz, Absatz, Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien und Zielkundengruppen, durchzuführen (Arndt 2006, S.31).

Nur so kann ein sinnvoller Vergleich gewährleistet werden.

Durch die Identifikation von möglichen Marktkonkurrenten, deren Marktstellung , ihren Stärken und Schwächen, ihren Produkten und ihren Verhalten kann man sich und dem Leser des Businessplans nicht nur ein Bild über die existierende Marktsituation, sondern auch über die zukünftige Wettbewerbssituation liefern. Die Kenntnis über vorhandene oder künftige Marktakteure reicht für ein erfolgreiches Unternehmen jedoch noch lange nicht aus um gegen etwaige Angriffe gewappnet zu sein. Deswegen bedarf es spezieller Analysen und intensiver Planungen um, den sich ändernden Bedingungen des Marktes, den Entwicklungen innerhalb der Branche, und den Veränderungen der Konkurrenz begegnen und antworten zu können.

Ein Gegner hält fit und zwingt einen sein Bestes zu geben (Imlay 1997, S.120).

Man sollte indes immer auf der Hut sein, denn die Konkurrenz schläft nicht. Sie greift und spornt an, sie motiviert zu Höchstleistungen, sie holt einen auf den Boden der Realität zurück.

Um sich aktiv im Markt einbringen zu können sollte man freilich seine Gegensacher genau kennen und sich deren Stärken und Schwächen bewusst werden. Denn sind einem diese bekannt und bietet sich Angriffsfläche, so ist es einem möglich durch gezielte Aktionen Handlungen zu setzen und den Mitbewerber zu schwächen.

Die einzige Möglichkeit immer „einen Schritt voraus“ zu sein besteht darin sich besser über Marktgegebenheiten, Veränderungen und Neuerungen zu informieren, genauso wie Erkundigungen über Marktteilnehmer und deren Aktivitäten einzuholen.

Sich gründlichen Recherchen zu widmen, umfassende Prognosen zu erstellen und Situationen richtig zu deuten wird sich als wirtschaftlicher Vorteil erweisen.

Zukünftige Trends bzw. Marktentwicklungen vor Anderen zu erkennen und ausführliche Studien darüber durchzuführen, all das wird einem später zu Gute kommen und einem eine unanfechtbare Marktposition bescheren.

Wenn man in diesem „Baustein des Businessplans“ aktuelles Zahlenmaterial über die Marktgröße, den Marktanteil, das Marktwachstum, die Marktstellung bzw. die eigene Marktposition vorweisen kann und, unter Anführung nachvollziehbarer Quellen, Informationen und Daten über Wettbewerber gesammelt hat, werden potentielle Investoren ein fundiertes Grundwissen und einen hervorragenden Einblick in die Performance des Unternehmens erlangt haben. Und genau das wollen denkbare Geschäftspartner und übrige Businessplan-Leser wissen/verstehen.

Das Aufzeigen der Gesamt- (Markt)situation, der Unternehmensposition und die Gewissheit über Konkurrenten Bescheid zu wissen stellt nicht nur Adressaten, sondern den Gründer und Businessplan-Verfasser selbst zufrieden.

Investoren werden keinerlei Bedenken über den Kapitalfluss äußern, wenn kritische Erfolgsfaktoren beleuchtet, Status Quo dokumentiert und zukünftige Marktaktivitäten ersichtlich sind.

Da der Zukunftserwartung hinsichtlich des Marktwachstums der eigenen Unternehmung massive Bedeutung beigemessen wird, gilt es alle wesentlichen Einflussfaktoren transparent zu machen.

Entscheidende Einflussfaktoren können sowohl interne als auch externe Elemente sein. Zu den internen (mikro) Einflussfaktoren zählt man als Unternehmer selbst, ebenso wie Miteigentümer, das Management und Mitarbeiter. Extern sind es (makro) Umwelteinflüsse, Mitbewerber, Behörden, die Regierung oder das Finanzamt (Gründerservice 2007).

Herauszufinden ist, welche Faktoren genau auf das eigene Unternehmen wirken, welche Ursachen die Unternehmensentwicklung beeinflussen und welche Relevanz den einzelnen Faktoren zukommt.

In welchem Ausmaß man Erkenntnis über die eigene Marktlage, die Existenz von Konkurrenten und allfälligen Marktbarrieren erlangt, hängt von der Beherrschung und dem Einsatz unterschiedlichster Instrumente des strategischen Managements ab.

Anhand von Analysen zeigt sich bereits im Vorfeld wo die Stärken und Schwächen der geplanten Existenzgründung liegen. Womögliche Zukunftschancen und Risiken können detailliert herausgearbeitet und somit ergründet werden (Kailer 2008).

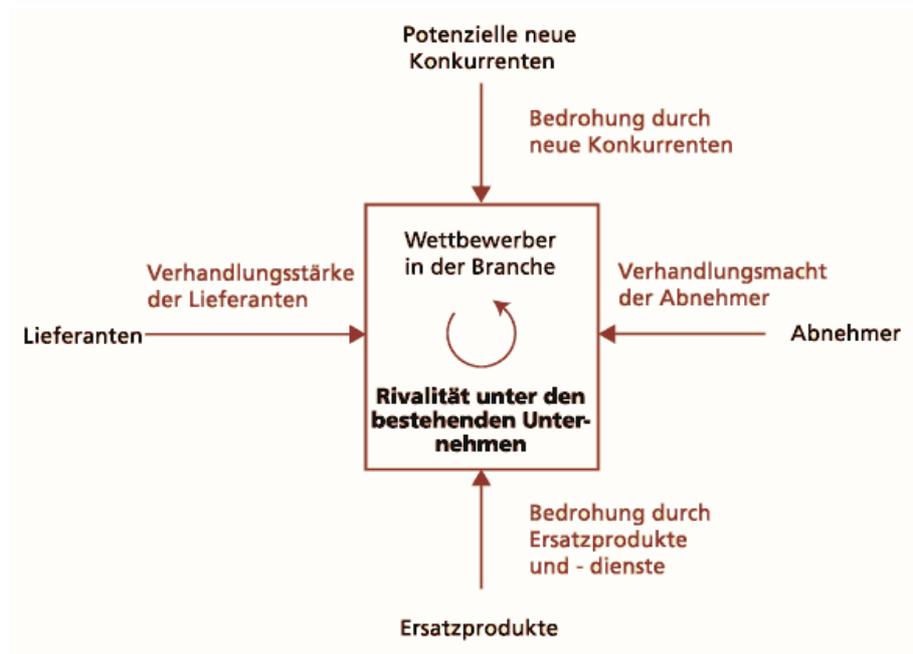
Folglich werde ich drei der bekanntesten Instrumente - die Branchenanalyse, die Marktanalyse und die Wettbewerbsanalyse - erläutern, wobei es weder auf die Reihenfolge noch auf die Eigenständigkeit der Analysen ankommt. Sie sollten simultan durchgeführt und kombiniert werden. Jede für sich kann sehr informativ und nützlich sein, jedoch nur zusammen erlauben sie eine bestmögliche Einschätzung über den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens.

5.4.1 Branchenanalyse

Da Unternehmen in mehreren Bereichen/in mehreren Branchen operieren ist es zweckmäßig eine Abgrenzung der einzelnen Branchen vorzunehmen.

Um den Investoren, die ihr Geld in differierende Bereiche einbringen, branchenbezogene Auskünfte geben zu können, wird jede einzelne Branche für sich selbst, eigenständig analysiert und die jeweilige Wettbewerbssituation ersichtlich gemacht.

Abbildung 2: Die Triebkräfte des Wettbewerbs



Quelle: in Anlehnung an Porter (2008).

5.4.1.1 Porter's 5 Forces

Der Wettbewerb innerhalb einer Branche hängt laut Porter (2008, S. 35) von 5 Wettbewerbs(trieb)kräften, den „5 forces“ ab. Diese 5 Faktoren sollten systematisch untersucht und schon vor Eintritt in den Markt/die Branche geprüft werden, um mögliche Lücken für die eigene Positionierung aufzudecken und somit seine Strategie abzuleiten bzw. zu festigen. Außerdem können, durch kritisches Hinterfragen der Marktgegebenheiten, eigene Stärken und Schwächen sichtbar gemacht und entsprechend neue Strategien zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition entwickelt werden.

Zur Einschätzung/ Analyse der Situation innerhalb der Branche wären hier folgende Einflussfaktoren zu nennen:

- *Bedrohung durch neue Marktteilnehmer/Konkurrenten:* je leichter es für neue Wettbewerber ist in einen Markt zu stoßen, je geringer die Markteintrittsbarrieren sind, desto unattraktiver sollte dieser Markt/diese Branche für das eigene Unternehmen sein. Hohe Eintrittsbarrieren wie z.B. ein massiver Kapitaleinsatz um am Marktgeschehen aktiv teilnehmen zu können oder das Vorhandensein von patentgeschützten Produkten/Ideen ermöglichen bereits vorhandenen Marktteilnehmern Wettbewerbsvorteile und machen es potenziellen Konkurrenten schwer Fuß zu fassen bzw. wirken eher abschreckend.
- *Verhandlungsstärke der Lieferanten:* im Falle von einem oder nur wenigen Lieferanten kann es zu einer Art Abhängigkeit seitens der Unternehmung kommen. Benötigte Rohstoffe, spezielle Produkte können somit nur limitiert bezogen werden und verschaffen den Lieferanten Macht bzw. kommt ihnen eine Art Alleinstellungsmerkmal zu. Im schlimmsten Fall kann es zu Lieferengpässen, unmöglichen Vertragskonditionen und erhöhten Preisen kommen.
- *Verhandlungsmacht der Abnehmer:* wenn ein Markt durch eine geringe Anzahl großer Abnehmer gezeichnet ist und man als Unternehmer kein einzigartiges Produkt anzubieten hat dann stärkt das die Position der Abnehmer und erlaubt es Preise zu drücken. Falls man aus Kundensicht als Unternehmen ersetzbar ist, können Zusatzleistungen erzwungen werden.

- *Bedrohung durch Substitutionsgüter/Ersatzdienstleistungen:* Das Marktaufkommen von innovativen Produkten und technologischen Neuheiten ist oft nicht vorhersehbar. Deswegen gilt es ihre Existenz so früh wie möglich wahr zu nehmen um zeitgerecht Reaktionshandlungen setzen zu können. Besteht geringe Produktloyalität ist es ratsam auf Produkte zu achten die ähnliche Funktion/ähnlichen Nutzen besitzen, jedoch zu geringerem Preis angeboten werden. Existiert ein Markt voller standardisierter undifferenzierter Produkte werden Konkurrenten mit günstigeren Produkten die indifferenten Käufer zu sich locken. Marktakteure werden sich gegenseitig solange unterbieten, um den Kunden einen Kaufanreiz zu geben, bis schlussendlich eine Zerstörung/Determinierung der Branche bewirkt wird.
- *Rivalität unter bestehenden Unternehmen/ Konkurrenz innerhalb der Branche:* besteht ein Markt aus wenigen, dafür großen Anbietern mit relativ hohem Marktanteil herrscht ein ziemlich intensiver Wettbewerbsdruck. Eine entscheidende Rolle nehmen hier Marktaustrittsbarrieren ein. Die Schwierigkeit des Verlassens des Marktes bestimmt wie lange ein Unternehmen in einer Branche verweilen wird und seine Machtposition ausbaut. Sich gegenseitig auszustechen und den Konkurrenten seine Abnehmer abspenstig zu machen hat am Gesamtmarkt, aber speziell innerhalb der einzelnen Branchen große Bedeutung erlangt.

Je stärker die fünf Einflussfaktoren ausgeprägt sind bzw. je intensiver sie wirken, desto unattraktiver ist es für ein Unternehmen in solch einer Branche zu operieren bzw. desto schwieriger ist es einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Deswegen sollten Unternehmen anhand der Analyse möglicher Einflussfaktoren versuchen attraktive Branchen heraus zu kristallisieren, sich der dort vorhandenen Wettbewerbssituation im klaren sein und sich eine eigene starke Position aufbauen.

Doch um eine Marktposition aufzubauen bedarf es, im Hinblick auf "die Bedrohung der 5 Forces", einer geeigneten Verteidigungsform um diesen Einflüssen entgegenwirken zu können. Man kann diesen Kräften mittels einer speziell ausgerichteten Strategie begegnen und somit zu seinem eigenen Wettbewerbsvorteil nutzen bzw. die Branche für sich selbst attraktiver gestalten. Die Attraktivität jedoch wird durch die Anpassung der Unternehmensstruktur am Markt bestimmt. Die Struktur des Unternehmens beeinflusst die eigene strategische Vorgehensweise (Strategie) und diese wiederum bestimmt den Erfolg einer Unternehmung (Porter 2008).

5.4.1.2 Die 3 generischen Strategien

Um sich ein Überleben im Wettbewerb zu sichern und seine eigene Position langfristig zu festigen schlägt Porter drei Normstrategien (die sogenannten generischen Strategien) vor (Kailer 2008, S.52 ff).

- *Kostenführerschaft* : Ziel ist es einen Kostenvorsprung gegenüber der Konkurrenz durch die Nutzung bestehender Kostenvorteile zu erreichen. Bedingt durch eine glückliche Wahl des Standortes, die Optimierung von Prozessabläufen oder sinnvolle Nutzung von Kapazitäten gelingt es kostengünstigster Anbieter innerhalb einer Branche zu werden (Nagl 2006, S.34). Abnehmer können Preise nicht mehr unter das eigene Preis-Niveau drücken und durch die niedrigen Kosten die anfallen, kann das Unternehmen auch noch Gewinne erwirtschaften wenn sich seine Mitbewerber schon längst in der Verlustzone befinden. Außerdem kann man leichter mit Lieferanten über Beschaffungskosten etc. verhandeln, da der Kostenvorteil die eigene Verhandlungsposition stärkt.

- *Differenzierung* : durch die Hervorhebung bestimmter Merkmale wird die Einzigartigkeit gewisser Produkte oder Dienstleistungen aufgezeigt. Durch das Abheben von Merkmalen wie Qualität, zusätzliches Service oder Design wird dem Kunden ein gewisser Unterschied vermittelt, der zu Markenidentifikation, Kundenloyalität und besonderem Image führt.

Der Kostenfaktor verliert hier an Bedeutung. Durch die Singularität und Exklusivität des Angebotes können Preise selber bestimmt bzw. höhere Preise durchgesetzt werden. Durch die Erzielung höherer Erträge entsteht eine Art Kosten-Spielraum, der dem Unternehmer bei Verhandlungen mit Lieferanten zu Gute kommt. Die Angst vor Substitutionsprodukten ist unbegründet, da man Besonderheiten hervorgehoben und Abgrenzungen zu übrigen Produkten/Leistungen gezogen hat.

Konzentration auf Schwerpunkte: auch besser bekannt als die Nischenstrategie. Durch die gezielte Beschränkung auf ein oder wenige Marktsegmente wird durch Spezialisierung ein Markt bzw. dessen Nische bedient. Entweder wurde diese Nische von übrigen Marktteilnehmern übersehen, noch nicht entdeckt oder zu klein und daher nicht lukrativ empfunden. Es gilt eine ausreichend große Nische mit hohem Wachstumspotential zu finden und dort dann die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen als es die Konkurrenz vermag. Mit dieser Strategie ist es möglich eine günstige Kostenposition und alle daraus resultierenden Vorteile bzw. die der Differenzierungsstrategie zu erzielen.

Nach Abschluss der Branchenanalyse ist man sich über mögliche Einflussfaktoren und deren Zusammenhänge bewusst, kennt die Wettbewerbssituation, kann geeignete Strategien ableiten und seine Marktposition mittels dieser stärken. Die Ergebnisse fließen anschließend oft in die (Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken) SWOT-Analyse als externe Faktoren ein (Leimüller 2007, S.53).

5.4.2 Zielmarktanalyse

Eine ausgereifte Branchenanalyse sollte mit einer aussagekräftigen detaillierten Analyse des Zielmarktes ergänzt werden. Speziell bei Neugründungen sind ungenügend Marktkenntnisse die Hauptursache für das Scheitern eines Unternehmens (Nagl 2006, S.23).

Um den strategischen Informationsbedarf zu decken und spätere, fundierte Entscheidungen treffen zu können wird mittels Marktanalyse der Zielmarkt, das angestrebte Marktsegment, das Marktpotential, die Marktsituation und der geplante Markterfolg unter die Lupe genommen.

Das Wissen von exakten Daten über die wichtigsten Dimensionen der Marktattraktivität, nämlich Marktgröße (Marktvolumen und Wachstumsrate), Marktqualität (Rentabilität und Preisniveau), Marktbesetzer (Anzahl der Wettbewerber), Marktanteil und Marktposition wird sich, durch die Durchführung dieser Analyse, angeeignet (Gründerservice 2007).

Alle relevanten Erklärungen über die Marktgröße, das Marktwachstum, den Marktanteil und das Marktvolumen bzw. Umsatz und Gewinn des Zielmarktes werden mittels Zahlenmaterial untermauert.

Grundsätzlich wird zuerst der Zielmarkt definiert und in (Kunden)Gruppen eingeteilt, das entsprechende Marktsegment abgegrenzt, potentielle Zielgruppen identifiziert und eine Strategie aus diesen Informationen abgeleitet (Leimüller 2007, S.41ff).

Erkenntnisse bezüglich der Zielgruppe, der potenziellen Kunden und deren Bedürfnissen, ebenso wie Angaben über die Anzahl der Kunden im gewählten Segment werden anhand der Marktforschung gewonnen.

Die richtige und rechtzeitige Feststellung der Kundengruppe ermöglicht es einem Unternehmen auf Wünsche und Bedürfnisse dieser einzugehen und exakt die Produkte und Dienstleistungen welche nachgefragt werden, anzubieten.

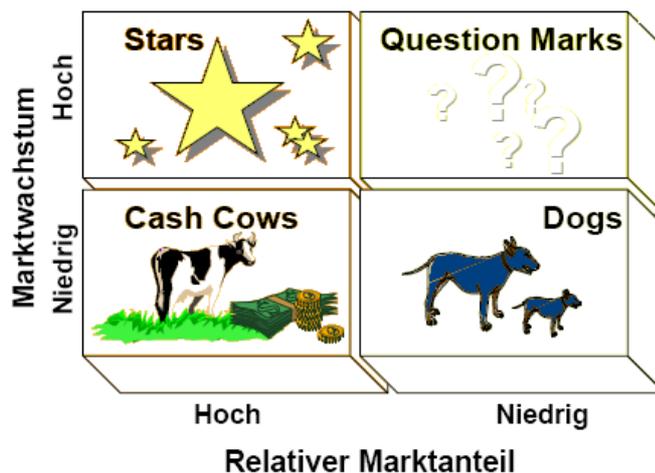
Um mit einem angemessenen Produkt- und Dienstleistungs - Programm am Markt bestehen zu können und die eigene Marktposition bzw. Marktentwicklung ersichtlich zu machen behilft man sich einer speziellen Analyse, der Portfolioanalyse. Hier wird ersichtlich gemacht welches Marktpotenzial vorhandene Produkte aufweisen und es werden Strategien für eine bessere Performance abgeleitet.

Das Problem der bisher erwähnten Analysen ist, dass es sich um punktuelle Darlegungen momentaner Situationen handelt und auf die Dynamik des Marktes nicht eingegangen wird. Deshalb ist es umso wichtiger sein Wissen über Marktgegebenheiten permanent zu aktualisieren, Erkundigungen einzuholen und auf Veränderungen flexibel zu reagieren bzw. sich anzupassen (Kailer 2008).

5.4.2.1 Die Portfolioanalyse (BCG)

Um die Performance unterschiedlicher Produkte miteinander vergleichen und darauf mit strategischen Aktionen antworten zu können wird anhand von Schlüsselfaktoren wie Marktwachstum und Marktanteil auf eine graphische Darstellung zurück gegriffen.

Abbildung 3: Die Marktwachstums – Marktanteils – Matrix von BCG



Quelle: in Anlehnung an Kotler et al. (2007).

Die Marktwachstums- Marktanteils- Matrix der Boston Consulting Group (BCG), welche einem im Laufe des Studiums allzu oft näher gebracht wurde, ist in Kotler et al. (2007, S.96 ff) zu finden und wird hier der Vollständigkeit wegen beschrieben. Diese Analyse dient als weit verbreitetes und anerkanntes Planungsinstrument und hilft Unternehmern den Ist-Zustand festzustellen und aufbauend darauf den Soll-Zustand zu definieren. Durch Ableitung und Formulierung notwendiger Strategien kann das Weiterbestehen und Wirtschaftstreiben der Unternehmung gesichert werden.

Der aktuelle Positionsstand der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE's), dass sind Kundensegmente oder Produktbereiche, wird in dieser Marktwachstums-Marktanteils-Matrix visualisiert.

Die Dimension des relativen Marktanteils, der eigene Marktanteil im Verhältnis zum größten Konkurrenten, der SGE wird auf der Abszisse aufgetragen, während auf der Ordinate das erwartete jährliche Wachstum der Märkte in denen die SGE operieren widerspiegelt wird. Je nach Position der SGE erfolgt eine Typisierung.

Question Marks/Fragezeichen: das Produkt bzw. die Geschäftseinheit weist zwar eine hohe Wachstumsrate auf, ist am Markt jedoch noch nicht etabliert. Der relative Marktanteil ist gering, da es sich meistens um ein Produkt handelt, welches sich in der Einführungsphase bzw. in der frühen Wachstumsphase des Produktlebenszykluses befindet. Es bedarf erheblicher finanzieller Mittel und Marketingmaßnahmen um das Produkt besser zu positionieren, jedoch spricht das dominante Marktwachstum für eine zukünftig führende Marktstellung. Das Unternehmen sollte in diesem Fall einer Investitionsstrategie folgen um die Marktposition des Produktes, der SGE zu verbessern und um die Verwandlung in einen „Stern“ zu ermöglichen.

Stars/Sterne: sowohl Marktwachstum als auch Marktanteil sind hier hoch. Das Produkt hat die Wachstumsphase erreicht bzw. befindet sich in dieser und erwirtschaftet nachhaltig hohe Gewinne. Zwecks Beibehaltung der Marktposition benötigt es finanzielle Mittel und Marketingmaßnahmen in großem Umfang. Um die Marktführerschaft zu verteidigen, die Wettbewerbsstärke aufrecht zu halten bzw. seine Position auszubauen empfiehlt sich die sogenannte „Halten“-Strategie. Sollte sich allerdings, durch schlechtes Performen, das Wachstum reduzieren, wird aus einem „Stern“ eine „Melk-Kuh“.

Cash Cows/Kühe: das Produkt hat eine starke Marktposition und der Marktanteil ist gegenüber anderen Marktteilnehmern dominant ausgeprägt. Indes ist das Marktwachstum sehr gering da sich das Produkt in der späten Wachstums - frühen Reifephase befindet. Die Kuh dient als wichtige Kapitalquelle und Sicherstellung der „Sterne“.

Ein Entschluss ist über die anzuwendende Strategie zu fassen. Soll man die „Kuh“ nun melken und Überschüsse die hier erwirtschaftet werden in andere Produkte, wie z.B. „Question Marks“ oder „Sterne“ stecken. Dann wäre hierbei die Abschöpfungsstrategie durchzuführen. Da es sich aber um einen schrumpfenden Markt handelt und mehr Kapital freigesetzt wird als es zur Erhaltung nötig ist, stellt sich die Frage ob es nicht sinnvoller wäre nur soviel zu investieren, und die Halten-Strategie anzuwenden, um seine Marktposition zu fixieren. Bereits hier sollte geplant werden ob man das Produkt abstoßt, oder zu einem armen Hund verkümmern lässt.

Poor Dogs/Armer Hund: das Produkt befindet sich in der Sättigungs- bzw. Schrumpfphase. Von schlechter Rentabilität gekennzeichnet sollte man mit dem Gedanken spielen das Produkt vom Markt zu nehmen. Die Desinvestitionsstrategie scheint in diesem Falle am angebrachtesten.

Da man als Unternehmer nun seiner Marktposition bewusst und der eingesetzten Strategie sicher ist, ergibt sich auch für etwaige Investoren ein ersichtliches Bild über die Stellung und Performance des Unternehmens am Markt. Somit kann abgewogen werden ob es auch für einen „Außenstehenden“ lohnend ist Geld zu investieren oder von einer Investition abzusehen.

Vorteile dieser Analyse sind der hohe Kommunikationswert und die leichte Handhabung. Außerdem wird es ermöglicht unterschiedliche Unternehmen im gleichen Maßstab zu messen bzw. zu vergleichen und Strategien abzulesen.

Das Problem besteht darin, dass nur zwei Dimensionen, nämlich Marktwachstum und Marktanteil als einzig ausschlaggebende Faktoren in Betracht gezogen und andere Dimensionen außer Acht gelassen werden. Die Komplexität der Marktverhältnisse wie z.B. Einfluss der Konkurrenz, sich ändernde Kundenbedürfnisse, lässt sich mittels der Portfolioanalyse nicht widerspiegeln. Synergieeffekte zwischen einzelnen SGE werden vernachlässigt und deren Abhängigkeit nicht berücksichtigt (Kailer 2008).

Zudem sind die genannten Strategien nicht für spezielle Fälle anwendbar und sollten auf Basis des Unternehmenskonzeptes entsprechend angepasst werden. Es wäre sichtlich besser eine Vielzahl von weiteren Faktoren mit einzubeziehen um die „wirkliche“ Marktsituation transparent zu machen.

5.4.3 Wettbewerbsanalyse

Durch die Globalisierung des Wettbewerbs erscheinen immer mehr neue Unternehmen am Markt gegen die es sich, als bereits bestehendes Unternehmen, zu verteidigen gilt. Aber nicht nur für bereits existierende Unternehmungen auch für Neugründer hat die Beobachtung der stetig wachsenden Konkurrenz oberste Priorität. Es erscheint unglaublich in seinem Businessplan von der Prämisse auszugehen man habe keine Kontrahenten (Leimüller 2007, S.43ff).

Entweder man hat sich als Gründer nicht ausgiebigst über deren Existenz informiert oder man leidet schlichtweg unter Realitätsverlust.

In einer alles umkämpften Branche/in einem alles umkämpften Markt ist es wichtig die relevanten Wettbewerber ausfindig zu machen. Das soll aber nicht heißen sich auf „alle“ aktuellen und potentiellen Marktakteure zu konzentrieren, sondern vielmehr „alle wichtigen“ heraus zu kristallisieren und zu identifizieren.

Es gibt sowohl direkte (z.B Anbieter ähnlicher Produkte die den gleichen Kundenstock bedienen) als auch indirekte Konkurrenten (z.B Anbieter die Substitutions - Ersatzprodukte erzeugen und am Markt anpreisen).

Bewusstsein sollte man sich ebenfalls über potentielle Gegner, also Unternehmungen die noch nicht in Erscheinung getreten sind aber ihr Know how jederzeit einsetzen können, schaffen.

Reaktionen von alten und neuen Wettbewerbern können schon bei Markteintritt des eigenen Unternehmens beobachtet und eingestuft werden.

„Kenne deinen Feind besser als dich Selbst“. Um im Wettbewerb bestehen zu können reicht die bloße Gewissheit über das Bestehen weiterer Marktteilnehmer allerdings nicht aus. Es gilt den Anderen immer einen Schritt voraus zu sein und die nächsten Schritte der Wettbewerber voraus zu sehen.

Es ist essenziell die Aktivitäten der Marktpartizipienten genau zu beobachten und eigene Reaktionsmuster zu entwickeln.

Das Wissen, wie auf Veränderungen im Umfeld reagiert wird, welche Strategien benutzt, welche Kunden bedient und welche Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden, stellt einen Wettbewerbsvorteil dar - ebenso wie der Spürsinn für die zukünftigen Absichten und angestrebten Ziele der Mit-Streiter.

Mittels Konkurrenzanalyse wird das eigene Unternehmen in Relation zu den Mitbewerbern gesetzt. Konkurrenten werden hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen analog zu der Analyse des eigenen Unternehmens beurteilt.

Daten über die Marktgröße, den Marktanteil, den Umsatz und den Gewinn werden eingeholt, analysiert und mit den Kennzahlen des eigenen Unternehmens verglichen (Nagl 2006, S.25).

Sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten zwischen dem eigenen Angebot und dem der „Feinde“ werden ersichtlich gemacht und helfen das Potential der eigenen Marketingaktivitäten zu bestimmen.

Man muss den Lesern des Businessplans nicht nur erklären können welche Art von Produkt man welchen Kunden anbietet, man muss auch verdeutlichen weshalb potentielle Kunde das eigene Produkt dem der Konkurrenten vorziehen und nicht zu anderen Wettbewerbern gehen bzw. wechseln werden.

Als Unternehmensgründer bzw. als Start-up Unternehmen ist es zweifellos unmöglich den ganzen Markt allein zu bedienen (Leimüller 2007, S.40 ff). Deswegen ist es unerlässlich nicht nur seine Konkurrenten, sondern vorab auch seine Zielgruppe (die Kunden) zu identifizieren, zu beobachten und zu analysieren.

Da der Markt in viele einzelne Kundensegmente, bestehend aus in sich homogen, jedoch untereinander heterogenen Einheiten, zerteilt ist, sollte man sich als Gründer, auf einige wenige konzentrieren. Ratsam ist es auf eine möglichst starke Produktdifferenzierung zu achten und sich von der Konkurrenz merklich abzuheben (Kotler et al. 2007, S.1093).

Dies geschieht durch Formulierung einer USP (Unique Selling Proposition), einer gezielten Abgrenzung der eigenen Produkte/Leistungen zu denen der Mitbewerbern, bedingt durch besondere Produkt/Eigenschaftsmerkmale.

Dieses „Alleinstellungsmerkmal“ ist je nach Zielgruppe alternierend zu definieren, da Wünsche und Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppierungen voneinander abweichen. Generell gilt: Um einen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können sind, im Bezug auf existierende und potentielle Konkurrenten, Kundenwünsche frühzeitig zu erkennen und besser zu erfüllen.

Falls keine marktbezogenen Daten über Wettbewerber vorhanden sind, sollte man sich keine grauen Haare wachsen lassen (Leimüller 2007, S.38).

Schließlich ist es als Unternehmensgründer mit neuer Idee/ innovativem Produkt schwierig Marktrecherchen über ähnliche Produkte durchzuführen.

Es werden womöglich keine existierenden Vergleichswerte auffindbar sein, stellt dieses Produkt/ diese Leistung doch eine Neuheit dar.

Jedoch ist man schlecht beraten dem Businessplan seine eigenen unreflektierten Prämissen zugrunde zu legen. Durch die meist subjektive Betrachtung ist man als Unternehmer befangen und versperrt sich, den neuesten Erkenntnissen des Markttreibens zu folgen. Deswegen gilt es, einfach Abstand zu gewinnen, über den Tellerrand zu blicken und nicht nur sein Unternehmen, sondern auch alle übrigen Marktakteure in seine Beobachtungen/ Schlussfolgerungen einzubeziehen und dem Businessplan eine sachlich-kompakte Darstellung aller gesetzten Handlungen und zukünftigen Vorhaben niederzulegen.

Der Vergleich mit den „Stärksten am Markt“, in Marketingfachkreisen auch „Benchmarking“ genannt, sollte den Investoren Aufschluss über die angestrebten Ziele, die eigenen Erwartungen und die Motivation des Unternehmers geben.

Gut begründet und mit Kennzahlen versehen sollte einem positiven Feedback seitens strategischer Partner oder Kapitalgeber nichts entgegenstehen.

Erst durch geschickte Kombination aller Analysen ergibt sich ein Gesamtbild der Attraktivität des Marktes. Zielgerichtete Markt - und Wettbewerbsanalysen schaffen Transparenz über Chancen und Risiken am Markt, decken Stärken und Schwächen auf und machen Erfolgsfaktoren greifbar (Kotler et al. 2007, S. 1099). Die Instrumente des strategischen Managements zu beherrschen und effizient in seinem Unternehmen anwenden zu können zeichnet „gute“ Unternehmer aus und formt wettbewerbsstarke Unternehmen.

5.5 Marketing und Vertrieb

Dieser „Baustein“ stellt für viele Unternehmer das Kernstück des Businessplans dar und sollte sich mit den geplanten Marketingmaßnahmen, die für eine gezielte Umsetzung der Geschäftsidee und ein rasches Erreichen der fokussierten Unternehmensziele sorgen, befassen.

Die strategische Planung, die Koordination und die Kontrolle aller gesetzten Aktivitäten und Maßnahmen werden mittels eines strukturierten Marketingkonzeptes aufgezeigt und, an die festgelegten Marketingziele orientiert, mit Hilfe geeigneter Marketingstrategien realisiert. Marketingziele sollten individuell, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, sein, müssen jedoch mit den angestrebten Unternehmenszielen abgestimmt werden und kompatibel sein. Solche Ziele können vor allem marktökonomische Ziele wie Absatz, Umsatzvolumen, Preise und Marktanteil sein. Die qualitativen, die marktpsychologischen Ziele, wie z.B. Bekanntheit, Prestige, Kundenzufriedenheit oder Image werden ebenfalls, durch geschickte Wahl und Einsatz von Marketinginstrumenten versucht zu erreichen (Kailer 2008).

Ein Marketingziel soll im Businessplan aber realistisch formuliert sein. Das Streben nach einer Steigerung des Marktanteils des neuen Produktes auf 80 Prozent innerhalb eines Jahres wird von Wirtschaftstreibenden und Marktkennern eher belächelt werden.

Somit kommt der Kenntnis über interne und externe Einflussgrößen, dem Wissen über Konkurrenten und deren Marktanteile, deren Marktstrategien eine wichtige Rolle zu. Deswegen ist es wichtig „seinen“ Markt zu kennen, sein Umfeld zu verstehen und in Relation zu seinem eigenen Unternehmen zu setzen.

Im Businessplan sollten nicht nur Informationen über die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden aufscheinen, es soll auch über die Art und Weise des Vorhabens Kunden zu gewinnen und über die einzelnen strategischen Schritte zur Einführung eines Produktes, berichtet werden. Weiters ist eine Überzeugende Darstellung der Strategie für den Markteintritt zu geben, das Absatzkonzept vorzustellen und geplante Maßnahmen für die Verkaufs- bzw. Absatzförderung anzuführen (Arndt 2006, S.33).

Besonders bei einem geplanten Markteintritt ist die passende Marketingstrategie und die Entscheidung über die Verwendung von Marketinginstrumenten wie Marktforschung und Marketing Mix von größter Bedeutung, da man bestrebt ist das Marktpotential abzuschöpfen und die eigene Position auszubauen.

Zwecks Informationsgewinnung, um sein Leistungsangebot den Bedürfnissen des Marktes /der Kunden anpassen zu können, scheint es vernünftig interne und externe Fakten zu sammeln und diese gegebenenfalls im Businessplan aufzulisten. Generelle Infos über Markt -und Branchenentwicklung kann man über den jeweiligen Fachverband, wirtschaftswissenschaftliche Institutionen, die Handelskammer oder Internetrecherchen beziehen (Gründerservice 2007).

Weil nicht jeder Kunde die gleichen Bedürfnisse hat wird mittels Definition einer Kundenzielgruppe der „Zielkunde“ identifiziert, analysiert und anschließend Marketingmaßnahmen gesetzt.

Laut Kailer (2008, S.61) soll eine solche Zielgruppe jene Art von Kunden sein, denen das Produkt den größten Nutzen bereitet, die bereit sind hohe Preise zu zahlen und die sich mit dem Produkt/ der Leistung identifizieren können.

Um seine Zielgruppe besser bestimmen und anschließend befriedigen zu können, empfiehlt sich die SPT (Segmenting Targeting Positioning) - Anwendung.

Segmenting: Praktisch jede Vermarktung eines Produktes bedarf einer Teilung des Gesamtmarktes nach bestimmten Kriterien. Die Kriterien sollen jedoch für einen selber von Wichtigkeit, Sinnhaftigkeit, Trenn- und Erreichbarkeit sein, um diese auch strukturierter wahrnehmen zu können. Man kann nach geografischen Kriterien (Stadt, Land, Klima, Bevölkerungsdichte), nach demographischen Merkmalen (Geschlecht, Altersgruppen), nach sozio-ökonomische Kriterien (Beruf, Einkommen, Ausbildung) und nach psychologischen Merkmalen (Lebensstil, Einstellung) unterscheiden.

Targeting: wurde der Markt passend segmentiert, erfolgt die Auswahl des Zielmarktes hinsichtlich Größe, Wachstum, bestehender Chancen und möglicher Risiken. Die Segmente werden eingehend analysiert und das Segment welches am erfolgsversprechensten ist bzw. jenes mit dem höchsten Potential für das angebotene Produkt, wird als „Ziel“ für Marketingmaßnahmen gewählt.

Positioning: anschließend wird versucht durch gezielte Marketingmaßnahmen das Unternehmen/ das Produkt oder die Dienstleistung zu positionieren. Hier wird festgelegt wie man als Unternehmen wahrgenommen werden möchte, wie man seine Produkte in das Gedächtnis der Kunden bringt.

Die strategische Positionierung ist wie eine Kompassnadel. Ohne sie geht man nicht auf längere Reisen, und speziell bei der Gründung eines Unternehmens begibt man sich auf eine Reise für das Leben. Die Strategie ist das Steuerrad und Marketing ist das Segel das man setzt (Wied 2007, S.79 ff).

Je nach Unternehmensziel und Segmentbeschaffenheit sollte man sich als Unternehmer über die Durchführung eines differenzierten, undifferenzierten oder konzentrierten Marketings Überlegungen machen.

Ratsam wäre, durch Differenzierung der Produkte/ Dienstleistung, eine eigenständige Position mittels USP (Unique Selling Proposition) anzustreben, einfach um sich von den Konkurrenten besser abheben zu können.

Die Einzigartigkeit der Idee/des Produktes kann entweder über den Preis oder besondere Produkteigenschaften bzw. Service betont werden und sich so im Gedächtnis des Kunden, in seiner Wahrnehmung manifestieren.

Durch die Segmentierung der Kunden, die Konzentration auf ausgewählte Kundenbedürfnisse, den dadurch erzielten höheren Kundennutzen und die richtige Wahl der Marketingstrategie werden Absatzchancen erhöht und Wettbewerbsvorteile erzielt (Nagl 2006, S.48).

Als Unternehmer sollte man dem Prinzip „Der Kunde ist König“ folgen. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit sollten bereits in der Unternehmensphilosophie verankert sein. Von ungefähr Hundert unzufriedenen Kunden werden sich lediglich Vier bemerkbar machen – eine Reklamation entspricht 25 enttäuschten Kunden. Durch die „kostenlose Werbung namens Mundpropaganda“ werden zufriedene Kunden 3-5 anderen Personen über das Produkt/die Serviceleistung berichten, unzufriedene Kunden geben ihre Informationen allerdings 10-15 Personen weiter (Kailer 2008).

Um Marketingentscheidungen treffen zu können bedarf es vieler Informationen über den Markt, die Kundenbedürfnisse, das Kaufverhalten, etc. Ein wichtiges Instrument dafür diese Informationen zu gewinnen, die Grundlage für Marketingentscheidungen, ist die Marktforschung (Nagl 2006,S.24).

5.5.1 Die Marktforschung

Unter Marktforschung versteht man die Sammlung und Analyse von Daten über Branche, Markt und Kunden. Sie liefert zu sämtlichen strategischen Entscheidungen die, für Unternehmer oftmals, lebensnotwendigen Informationen. Um sich und sein neues Produkt am Markt zu etablieren sollte man auf dieses Instrument also nicht verzichten. Man unterteilt in primäre - und sekundäre Marktforschung. (Kailer 2008, S.59 ff)

Primäre Marktforschung: hier werden neue, noch nicht vorhandene Daten, aktuelle und marktbezogene Informationen gesammelt und interpretiert. Durch Befragung von bestehenden bzw. potentiellen Kunden erlangt man Feedback, Inspiration, Verbesserungsvorschläge und kann die Marktakzeptanz des Produktes evaluieren. Mittels Fragebogen und Interview-Serien können, zwar zeitintensiv – dafür aber mit niedrigen Kosten verbunden, Know how und Wissen angeeignet werden. Ergänzende Experteninterviews, fachliche Auskunft von neutralen Wirtschaftlern oder Tipps von Fachleuten mit langjähriger Erfahrung können auch zur Erkenntnisgewinnung beitragen.

Sekundäre Marktforschung: es handelt sich um die Sammlung und Aufbereitung von bereits existierenden Daten. Anlaufpunkte hier sind zum Beispiel die Statistik Austria Datenbank, die Wirtschaftskammer, das Internet, renommierte Marktforschungsinstitute oder auch das Patentamt (Gründerservice).

Da die Aktualität der sekundären Marktforschung zu wünschen übrig lässt, sollte man diese eher als Vorstudie nutzen und sich intensiver mit der Generierung aktueller Fakten befassen.

Die Ansammlung vieler Informationen und dem daraus resultierenden Wissen sollte durch aktive Maßnahmensetzung ergänzt werden.

David Ogilvy hat in seinem Buch „Geständnisse eines Werbemanns“ folgendes angemerkt: „...*Die meisten Menschen benutzen Marktforschung nicht zur Erleuchtung, sondern zur Betäubung...*“ (Ogilvy 1964).

Zuviel des Guten kann somit auch „schlecht“ sein.

Als Unternehmer sollte man nicht nur einem einzelnen Marketinginstrument vertrauen, sondern sich der Vielzahl derselbigen Bewusst sein und in Verwendung nehmen. Deshalb möchte ich, um die Gesamtheit der Marketingmaßnahmen aufgezeigt zu haben, noch kurz auf den Marketing - Mix eingehen.

5.5.2 Der Marketing – Mix

Marketingziele werden bekanntlich nur durch Operationalisierung erreicht. Deswegen sollte man als Unternehmer alle nötigen Marketingmaßnahmen und geplanten Handlungsalternativen festlegen, um sicher zu stellen, dass die Ziele auch erreicht werden. Anhand der folgenden 4 P's werden die wichtigsten Marketinginstrumentarien aufgezeigt. Je besser die einzelnen P's aufeinander abgestimmt sind, desto wahrscheinlicher werden Ziele erklimmt bzw. verspricht die Kombination der jeweiligen P's ein erfolgreiches Bestehen am Markt (Kailer 2008, S.64 - 67).

- *Place*: hier werden Überlegungen über die Vertriebspolitik getätigt. Geplant wird, auf welchem Weg bzw. durch welchen Vertriebsweg ein Produkt schlussendlich zu seinem Kunden gelangt (ob direkt oder indirekt). Die verschiedenen Möglichkeiten der Distribution können z.b. Einzelhandel, Großhandel, Franchising, Internet, Direkt-Mail oder Handelsvertreter welche das Produkt vertreiben, sein. Auch dem eigentlichen Unternehmensstandort kommt eine wesentliche Bedeutung zu. Ausgangspunkt für die folgenden Denkvorgänge ist er Basis für alle weiteren Vertriebsentscheidungen.

- *Price:* In der Preispolitik geht es um die Festlegung des Preisniveaus. Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängen häufig von der Preisgestaltung ab. Des Weiteren hat die Auswahl der zukünftigen Preisstrategie und Konditionspolitik direkten Einfluss auf Umsatz und Gewinn. Durch Abgrenzung/ Differenzierung von Konkurrenten kann die Zahlungsbereitschaft der Kunden intensiviert werden. Höherer Nutzen und bessere Qualität rechtfertigen höhere Preise. Die Festlegung der Preisstrategie hängt aber individuell vom Unternehmensziel ab. Durch logische Wahl einer Penetrations-Strategie (dabei wird der Preis so niedrig wie möglich angesetzt um ein schnelles Marktdurchdringen zu erzwingen - Anfangsverluste werden in Kauf genommen und nach Markteinführung wird der Preis sukzessive erhöht – ist jedoch schwer den Kunden zu erklären) oder einer Abschöpfungs-Strategie (auch skimming-strategie genannt, bei der man einen hohen Preis ansetzt um hohe Erträge generieren zu können - im Laufe der Zeit wird dieser aber kontinuierlich gesenkt) sollte das Unternehmen je nach Wirtschaftslage und Status einen Erfolg verzeichnen können. Meistens wird die Abschöpfungsstrategie bei der Unternehmensneugründung gewählt, da das Produkt kostendeckend vermarktet, besser positioniert wird und dem Kunden dadurch ein exklusives Image vermittelt wird. Grundsätzlich ist der Markt von Angebot und Nachfrage bestimmt. Laut Hofmeister (1999, S.140) bestimmt aber der Markt den Preis. Weiters sind mittels Konditionspolitik geplante Rabatte, Skonti, Mengenabschläge und sonstige Zahlungsbedingungen festzulegen. Dies soll einen Anreiz für frühzeitige Zahlungsflüsse und eine Dehnung der Gewinnspanne geben.

- *Product:* es werden konkrete Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen bezüglich des Produkt - und Leistungsangebotes, der Kombination und Variation der Eigenschaften des Produktes getroffen. Hierzu zählen die Sortimentsplanung, die Qualitätsprüfung der Produkte, die zusätzlich angebotene Serviceleistungen aber auch die Verpackung und das Design der Produkte (Kotler et al. 2007).

- *Promotion*: durch die Kommunikationspolitik soll ein dauerhaftes Vertrauen aufgebaut und Aufmerksamkeit erzeugt werden. Es gilt den Kunden vom Angebot zu überzeugen und langfristig zu binden. Als Basisinstrumente werden die klassische Werbung, die Verkaufsförderung, die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation), Sponsoring oder Event-marketing herangezogen. Eine andere Möglichkeit auf sich aufmerksam zu machen und mit wenig Geld große Wirkung zu erzielen ist durch unkonventionelle und aufsehenerregende Werbemaßnahmen. Einen Wiedererkennungseffekt haben außerdem Corporate Designs. Sie dienen dem einheitlichen Auftreten eines Unternehmens am Markt und vermitteln Beständigkeit. Je nach Empfänger der Werbebotschaft sollten die Marketingmaßnahmen abgestimmt werden. Handelt es sich um ein kleines Kundensegment wird der persönliche Verkauf, bei Massenpublikum die Werbung eingesetzt. Mittels „AIDA“ soll nicht nur Attention, also Aufmerksamkeit erregt, Interesse geweckt und Desire, Bedürfnisse angesprochen sondern auch Action, Kaufimpulse ausgelöst werden. (Kotler et al. 2007). Verkaufsförderung, Bekanntheit und Produktimage sollen genauso wie Marktpräsenz und Reichweite der Medien ein ernstgenommenes Thema für den Businessplanersteller sein.

Der Mix, die Kombination dieser vier Marketinginstrumente gemeinsam mit der Marktforschung gibt besonders Unternehmensgründern große Hilfestellung in der Anfangsphase. Wesentlich ist das alle Marketingziele an die Unternehmensziele angepasst werden und kompatibel sind. Die Anpassungsfähigkeit an Umweltbedingungen und der flexible Umgang mit Rahmenbedingungen können zwar nicht zahlenmäßig belegt, sollten aber schriftlich in diesem Teil des Businessplans aufgezeigt werden. Adressaten des Businessplans können Aufschluss über angebotene Produkte/ Leistungen, deren Vermarktung, die geplante Absatzmenge sowie Informationen über Zielkunden und deren Bedürfnisse, als auch alle relevanten Marketingstrategien die dafür eingesetzt werden, erlangen.

5.6 Chancen und Risiken

Bevor man seine Marketingstrategie entwickelt ist es jedoch unabdingbar sich realistisch und kritisch mit potenziellen Schwachstellen des eigenen Unternehmens zu befassen, schließlich muss die Strategie auch unternehmensintern einsetzbar sein. Aber nicht nur die Schwächen, auch die Stärken sollten als Unternehmensgründer eingehend betrachtet und analysiert werden. Dazu ist es nötig unternehmens-interne Daten zur Verfügung zu haben, die vorab mittels Durchführung einer Potentialanalyse, einer Stärken-Schwächen-Analyse, bezogen wurden. Denn nur wer seine Stärken und seine Schwächen kennt, kann auch eventuelle Chancen und mögliche Risiken für sein Unternehmen wahrnehmen. Bedeutsam ist aber die eigenen Fähigkeiten nicht nur zu identifizieren, sondern diese, durch Zuhilfenahme der Wettbewerbsanalyse, im Vergleich zu seiner Marktkonkurrenz zu setzen und mögliche Wettbewerbsvorteile ersichtlich zu machen. Schon der Literatur-Nobelpreisträger Winston Spencer Churchill hat 1953 folgendes angedeutet: *„...Ein kluger Mann macht nicht alle Fehler selbst. Er gibt auch anderen eine Chance...“* (Churchill 1953).

Da es sich bei der Überprüfung der Stärken und Schwächen um eine nach innen orientierte Analyse handelt, werden externe Faktoren wie etwa Umwelteinflüsse ausgespart. Diese kann man wiederum unterteilen in eine Mikro- und eine Makro-Umwelt. Die Makroumwelteinflüsse können sozi-kultureller Natur sein, oder aus dem technischen -, politischen -, rechtlichen- und wirtschaftlichen Bereich stammen. Die Einflussfaktoren der Mikroumwelt treten als wirtschaftliche Akteure wie etwa Lieferanten, Kunden oder Konkurrenten auf (Kotler et al. 2007, S.233).

Die Analyse sämtlicher „externer Faktoren“ wird auch Chancen-Risiken-Analyse genannt und gibt dem Unternehmer Gelegenheiten, durch Anwendung von Markt- und Branchenanalyse, über Markt und Branche Kenntnis zu gewinnen. Sie erlaubt es einem Unternehmen Schlüsse über mögliche Zukunftschancen zu ziehen und Entwicklungen zu erkennen, die für das Unternehmen eine potenzielle Bedrohung darstellen könnten. Nach eingehender Analyse sämtlicher relevanten Faktoren und Herauskrystallisierung aller wichtiger Aspekte werden die Stärken-Schwächen Analyse und die Chancen-Risiken Analyse zusammengefügt und in einer SWOT-Analyse vereint (Nagl 2006, S.29).

5.6.1 Die SWOT – Analyse

SWOT steht für Strengths, Weakness, Opportunities and Treats und erlaubt es die unternehmens-internen und unternehmens-externen Perspektiven zusammenzufügen und in einer Art Matrix zu vergleichen.

Diese Analyse hilft dabei interne Fähigkeiten an externe Möglichkeiten anzupassen, sie gewährt einem Unternehmer den Überblick über sich und seine Mitbewerber, veranschaulicht Vor- und Nachteile gegenüber seinen Konkurrenten, zwingt ein Unternehmen sich mit eigenen Stärken und Schwachen auseinander zu setzen und gibt somit einen Impuls das Eigenpotential zu nutzen Nagl (2006, S.29).

Voraussichtliche Risiken können frühzeitig erkannt werden, sodass dem Unternehmer genügend Zeit bleibt Maßnahmen einzuleiten.

Eventuelle Risiken sind vielleicht kalkulierbar und kontrollierbar aber es besteht immer die Möglichkeit von unvorhersehbaren Ereignissen welche man nicht bedacht oder außer Acht gelassen hat. Der Ausfall von leistungstragenden Teammitgliedern, menschliches Versagen, technisches Gebrechen, die Nichtgenehmigung eines Patentes oder unkalkulierbare Naturkatastrophen können erhebliche finanzielle Verluste für ein Unternehmen bedeuten.

Die Zahlungsunfähigkeit eines Kunden oder der plötzliche Markteintritt eines starken Konkurrenten, das Angebot von billigeren Produkten, all diese Faktoren können für einen Unternehmer existenzgefährdend sein und sollten im Hinterkopf behalten werden (Nagl 2006, S.66).

Prinzipiell sind Unternehmensgründungen mit Risiken verbunden. Es existieren aber auch Chancen die es gilt vor Anderen zu erkennen und zu nutzen. So können zum Beispiel Umweltveränderungen auch Chancen für das eigene Unternehmen bieten.

Je nachdem wie das Unternehmen mit seinen Fähigkeiten umgeht können Schwächen abgebaut und eigene Stärken vorangetrieben werden.

Laut Kailer (2008, S.55) können durch den Einsatz der Stärken, Chancen genutzt und Risiken vermieden werden. Durch den Abbau der Schwächen sollte versucht werden, Chancen zu nutzen und Gefahren zu vermeiden.

Wesentlich ist, als Unternehmer seine Stärken richtig einzusetzen, seine Schwächen zwar zu kennen, diese aber vor Anderen zu verbergen und Marktchancen rechtzeitig zu ergreifen. Außerdem sollten die Schwächen der Konkurrenten genutzt und Risiken vermieden bzw. bewältigt werden.

Da es ziemlich schwierig ist Chancen und Risiken vor deren Eintreffen exakt vorauszusagen bedient man sich der Darstellung möglicher Ereignisse in Form von Szenarien. Diese „Annahmen über mögliche Geschehnisse“ erlauben es einem Unternehmen, Strategien abzuleiten/zu entwickeln und eingreifende Gegenmaßnahmen zu setzen.

5.6.2 Die Szenario – Methode

Laut Hofmeister (1999, S.122) ist die Szenario-Methode die Beschreibung einer möglichen zukünftigen Situation und das aufzeigen des Entwicklungsverlaufs der zu dieser Situation führt.

Ein Szenario ist eine hypothetische Folge von Ereignissen bei dem etwaige Auswirkungen und gegenseitige Wechselwirkungen simuliert werden und somit ein alternatives Zukunftsbild ersichtlich wird. Hier wird deutlich wie groß der Faktoren-Einfluss auf zukünftige Entwicklungen ist und welche Faktoren sich gegenseitig beeinflussen oder in Wechselwirkung zueinander stehen.

Da das Wirtschaftsleben an sich komplex genug ist, empfiehlt sich eine Einschränkung der möglichen Entwicklungsvoraussagungen. Üblicherweise begnügt man sich mit den Extrem-Szenarien (Best-Case und Worst-Case) und dem Normal-Case, dem „Normalfall“ (Kailer 2008, S.53).

Jede dieser drei Konstellationen beschreibt eine andere Projektion bzw. Annahme über die Zukunft und verlangt nach einer Evaluierung kritischer Erfolgsfaktoren.

Der Normalfall (normal case scenario) beschreibt den mit höchster Wahrscheinlichkeit eintretende Fall (most likely). Es wird nach den momentanen Marktgegebenheiten geurteilt und realistische Schlüsse daraus gezogen.

Der „Best case“ ist der für das Unternehmen am günstigsten eintretende Fall. Hier werden nur zukünftige Chancen und positive Bedingungen in Betracht gezogen. Dieser Extremfall sollte höchstens als Orientierung dienen, schließlich möchte man sich als Unternehmer nicht auf Annahmen die durch die „rosa Brille“ getroffen wurden stützen.

Beim „Worst case“, dem ungünstigsten Fall der eintreten kann werden nur Risiken angenommen. Zwar ist es pessimistisch nur „vom Schlimmsten“ auszugehen, jedoch hilft es einem Unternehmen im Fall aller Fälle etwaige Gegenmaßnahmen setzen zu können. Es ist immer gut, im vorhinein zu wissen was alles passieren könnte und somit seinen Konkurrenten einen Schritt voraus zu sein. Alle drei Szenarien zusammen werden als Sensitivitätsanalyse bezeichnet (McKinsey 2007, S.135).

Der Vorteil der Sensitivitätsanalyse ist, dass die Reaktion der Veränderung einer einzigen Größe im Gesamtmodell dargestellt werden kann. Dadurch werden Interdependenzen der einzelnen Einflussfaktoren deutlich und es wird ersichtlich wie sie sich zueinander verhalten. Salopp gesagt, geben sie einen Überblick über die Zukunft des Unternehmens mit all ihren Auswirkungen.

Die Planung einer Unternehmensgründung hängt immer von Unsicherheiten ab (Arndt 2006, S.44). Ob sich das Unternehmen so entwickelt wie geplant, hängt immer vom tatsächlichen Eintreten der getroffenen Annahmen ab. Deswegen ist es Aufgabe des Unternehmers mittels Businessplan aufzuzeigen mit welchen Chancen und Risiken zu rechnen sind und welche Stärken und Schwächen entgegengebracht werden können. Das Aufzeigen einer flexiblen Handhabung mit aktuellen Gegebenheiten und zukünftigen Problemen soll dem Businessplan-Leser einen Einblick darüber geben wie man sich als Unternehmer mit Widrigkeiten auseinandersetzt.

Die Auswertung der einzelnen Szenarien sollte mit konkreten Zahlen hinterlegt werden, wobei besonders beim „Normalfall“ auf eine exakte Ausarbeitung, seitens der Investoren, Wert gelegt wird. Angaben und Daten zum Finanzbedarf der Szenarien können detailliert im Finanzplan angeführt werden (Kailer 2008).

Um glaubhaft zu erscheinen sollte man auf Verharmlosungen und „Schönfärbereien“ verzichten. Stattdessen empfiehlt sich eine sachlich-realistische Beurteilung seines Unternehmens, das seiner Konkurrenten und die Auflistung aller möglichen Umstände die eintreffen könnten bzw. die Anführung aller nötigen Maßnahmen die man ausgearbeitet hat um den zukünftigen Vorkommnissen entgegenzuwirken. Auch das Aufzeigen der Stärken und Schwächen von Wettbewerbern findet hier seinen Platz, denn durch den gegenseitigen Vergleich der Fähigkeiten kann eine aussagekräftige Einschätzung der Unternehmensperformance gegeben werden.

5.7 Die Finanzplanung

Dieses „Modul“ stellt wohl den unliebsamsten Teil, nämlich den nüchternen Zahlenteil des Businessplans dar, jedoch wird er von den Investoren genauestens unter die Lupe genommen und dient der allgemeinen Risikovorsorge.

Der Finanzplan dient zur Quantifizierung ob Annahmen finanzierbar, rentabel, realistisch und erfolgsversprechend sind bzw. werden basierend auf ihm, Grundsatzentscheidungen von Investoren gefällt. Er gilt als unternehmensinternes und unternehmensexternes Steuerungs- und Kommunikationsinstrument und stellt eine Art Signalwirkung für Kapitalgeber dar, da unter Berücksichtigung sämtlicher Rahmenbedingungen, alle relevanten Handlungsmöglichkeiten analysiert werden können (Nagl 2006, S.69).

Als strategische Karte verwendbar, aus der man Unternehmensentwicklungen ablesen kann, gilt es aufzuzeigen, dass man sich als Unternehmer mit der Zukunft auseinandergesetzt hat und aktiv am Wirtschaftstreiben teilnehmen möchte. Außerdem demonstriert er Geschäftspartnern das Risikobewusstsein der Unternehmung und veranschaulicht die Maßnahmen die gesetzt werden um das Risiko zu minimieren.

Die Darlegung des zu erwarteten Umsatzes und Gewinns bzw. Cashflows hilft nicht nur Kapitalgebern bei der Überprüfung, ob die Geschäftsidee zielbringend ist, sondern dem Unternehmer selbst (Haude 2007, S.33ff).

Zahlenmäßige Angaben oder Aussagen über den Markt sind Grundlage für die Finanzplanung und dürfen detailliert in diesem angeführt werden. Des Weiteren sollten alle durchgeführten Analysen anhand konkreter Zahlen belegt werden. Wichtig ist, keine fiktiven Zahlen zu gebrauchen, sondern, durch Marktdaten und Quellenangaben gestützt, belegbare Zahlen zu verwenden. Je fundierter die Zahlen sind, desto glaubwürdiger wirkt man als Unternehmen und desto höher liegt die Wahrscheinlichkeit finanzielle Mittel zu bekommen.

Im Prinzip legt man in diesem Teil des Businessplan seine Vermögenssituation bzw. Ertragslage dar, dokumentiert seine aktuelle Position und plant die Menge der benötigten Finanzmittel der nächsten fünf Jahre. Da aber bei einer Neugründung keine Vergangenheitsdaten, von denen man auf künftige Performen schließen kann, zur Verfügung stehen, wird sich die Darstellung des zukünftigen Finanzbedarfs ein wenig schwierig gestalten (Gründerservice 2007, S.30 ff).

Wesentlich ist, dass das Unternehmen aufzeigen kann, zu jeder Zeit über liquide Mittel zu verfügen und somit der Zahlungsfähigkeit und der Begleichung von Verbindlichkeiten nachkommen kann.

Der Finanzplan umfasst drei Bestandteile, nämlich den Erfolgsplan, die Planbilanz und den Liquidationsplan (Arndt 2006).

5.7.1 Erfolgsplan

Bei der Erfolgsplanung, auch Gewinn- und Verlustrechnung genannt, vergleichen Unternehmer die Erträge und Aufwendungen innerhalb eines Geschäftsjahres. Durch Gegenüberstellung sämtlicher Aufwendungen und Erträge wird die Ertragslage und die Rentabilität des Unternehmens ersichtlich. Als Unternehmer ist besonders auf steuer- und handelsrechtliche Vorschriften zu Achten.

Sämtliche Regelungen bezüglich Gliederung und Form der Gewinn- und Verlustrechnung sind in § 231 (1) UGB angeführt. Der Gewinn dient als Bemessungsgrundlage für die Steuer. Steuerrechtliche Bestimmungen findet man überblicksmäßig im Einkommenssteuergesetz (EstG).

Die Daten der Erfolgsplanung fließen gemeinsam mit zuvor erstellten Einzelplänen über z.B. Produktion, Beschaffung, Personal, in die Planbilanz ein und bilden dessen Basis.

5.7.2 Planbilanz

Hier wird über die Vermögenslage eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt berichtet. Am Bilanzstichtag werden Vermögen und Kapital einander gegenübergestellt, somit handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme.

Die exakte Aufstellung und Bewertung der Mittelherkunft (Aktiva) und Mittelverwendung (Passiva) bzw. die Bilanzgliederung können Unternehmer im §224 UGB geregelt finden. Heutzutage bedient man sich spezieller Computerprogramme die, die nötigen Buchhaltungs-, Bilanzierungs- und Controllingschritte erledigen bzw. alle erforderlichen Zusatzauswertungen erstellen.

5.7.3 Liquidationsplan

Die Planung der Barmittel bezweckt eine frühzeitige Problemerkennung finanzieller Nöte und eine Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit. Alle Einzahlungen werden sämtlichen Auszahlungen gegenübergestellt. Ist die Summe der Einzahlungen am Ende der Planungsperiode größer als die Summe der Auszahlungen ergibt sich ein Überschuss an liquiden Mitteln. Es geht hervor wieviel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird und gewährt einen Überblick über die erwarteten Zahlungsverpflichtungen (Arndt 2006, S.45).

Für detaillierte Informationen bezüglich buchhalterischer Angelegenheiten und Aspekte der Kostenrechnung für den Unternehmer, findet man im Kapitel 12 von Kailer (2008, S193 ff) bzw. Kapitel 9 von Nagl (2006, S.69 ff) ausführliche Beschreibungen.

Als Unternehmer ist bereits im Voraus abzuklären ob die Planung der nächsten 5 Jahre auf monatlicher Basis, auf Quartals-Ebene oder gar jährlich erfolgt. Gängig ist es, die Finanzplanung für das erste Jahre in Monaten, für das zweite Jahr in Quartalen und für den übrigen Planungszeitraum auf Jahresbasis durchzuführen. Fakt ist, dass keine illusorischen Annahmen getroffen werden sollten, sondern realistische Zahlen und Daten für die Adressaten des Businessplans bereitgestellt und mit Kennzahlen verdeutlicht werden müssen (Kailer 2008).

5.7.4 Kennzahlen

Mit Hilfe von absoluten Kennzahlen oder Verhältniskennzahlen lassen sich Sachverhalte in einfacher Form wiedergeben. Sie dienen dem Unternehmer als Steuerungsinstrument des eigenen Unternehmens und werden als Vergleichswert zu anderen Unternehmen herangezogen.

Durch aufwendige Kalkulationen und Umrechnungen können Größen wie Cashflow, Break-Even Point, Return-on-Investment, Eigen- bzw. Fremdkapitalquote, Verschuldungsquote etc. geformt werden und bieten hinsichtlich der Finanzkraft des Unternehmens eine besondere Aussagekraft (Arndt 2006, S.47).

Die Zeit bis zum Break-Even, der Zeitpunkt ab dem die Cashflows positiv werden, die Internal Rate of Return, die interne Verzinsung der Investition, all diese Informationen sind für Investoren von immenser Bedeutung und sollten aus der Finanzplanung ersichtlich sein.

Durch die in der Literatur unterschiedlich vorgeschlagene Berechnungsweise der (Bilanz)Kennzahlen erübrigt es sich eine Herleitung dieser anzuführen und zu dokumentieren. Wichtig ist es die Kennzahlen immer wieder an den neuesten Stand der Erkenntnisse anzupassen und das Wissen über ihre Wirkung und ihre Bedeutung keinem Businessplan-Leser zu verheimlichen (Leimüller 2007, S.60).

Speziell in Zeiten von Basel II legen Kapitalgeber bzw. Banken ein besonderes Augenmerk auf die Ist- und Planzahlen bzw. Kennzahlen und entscheiden mittel Ratingverfahren über die Finanzierung des Unternehmens. Anhand qualitativer und quantitativer Kriterien wird die Bilanzbonität, das Vermögen, die Finanz- und Ertragslage analysiert und eine Einschätzung der Situation getroffen (Gründerservice 2007).

5.7.5 Basel II

Die Zahlen aus der Finanzplanung gehen in ein bankenspezifisches Kennzahlensystem ein welches, bei der Kreditvergabe von Banken, zur Beurteilung der zukünftigen Wettbewerbs- und Zahlungsfähigkeit des Unternehmens dient.

Anhand einer Skala wird über die wirtschaftliche Fähigkeit von Unternehmen entschieden und mittels Ratingklassen eine Einstufung bewirkt. Ausgedrückt durch bestimmte Buchstaben (wie z.B. AAA, was auf eine sehr gute Bonität schließen lässt und somit geringes Insolvenzrisiko) ergibt sich die Bonität des Unternehmens. Darauf basierend wird eine Entscheidung für eine Zu- oder Absage der Finanzierung getroffen und Kreditkonditionen werden vereinbart (Nagl 2006, S.154).

Kredite werden je nach Risikoklassen und Bonität mit mehr oder weniger Eigenkapital seitens der Bank unterlegt. Durch die Basler Eigenkapital Verordnung (Basel II - Neuregelung der Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute) müssen Banken ihre Kreditvergabe jedoch neu gestalten indem sie bei erhöhtem Risikobestehen mehr Eigenkapital unterlegen und Kreditzinsen anpassen. Im Falle einer Unternehmensgründung wird es, durch Basel II, nun immer komplizierter auf traditionellem Weg einen Zugang zu Fremdkapital zu finden, zumal gerade bei der Neugründung die Eigenkapitalquote des Unternehmens gering ist und somit eine gute Einstufung der Bonität unsicher ist. (Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich).

Im Allgemeinen ist in der Finanzplanung des Businessplans ein aussagekräftiger Überblick über die Vermögen-, Finanz- und Ertragslage aus heutiger und zukünftiger Sicht zu geben (Kailer 2008).

Mittels der einzelnen Pläne wird Aufschluss darüber gewonnen wie sich der Umsatz und das Vermögen entwickeln, aus welchen Quellen das Kapital stammt und wieviel Kapital benötigt wird bzw. welche Rendite für die Investoren zu erwarten ist.

5.8 Der Anhang

Im „letzten Baustein“ des Businessplanes werden alle ergänzenden Unterlagen bzw. detailliertere Planungsskizzen beigefügt.

Da Erfolg und Misserfolg mitunter von den Persönlichkeitseigenschaften und den Gründungskompetenzen abhängen, kann hier die Personenbeschreibung der Funktionsträger/der Schlüsselpersonen mit Lebenslauf angeführt werden. Des Weiteren kann über deren Ausbildung, Managementkompetenzen, vorhandenes Fachwissen und deren kaufmännische Erfahrung, allfällige Fortbildungsbesuche sowie Markt- und Verkaufserfahrung berichtet werden. Die individuellen Stärken können aufgezeigt und die Aufgabenverteilung, die vereinbarten Haftungsbeschränkungen beschrieben werden. Organigramme der Unternehmensstruktur, Kundenkontakte, bereits bestehende Netzwerke und Verträge, Informationen zu durchgeführten Marktrecherchen und Maßnahmenpläne können angereiht werden. Sind Schutzrechte oder Patentanmeldungen vorhanden sind diese ergänzend beizulegen.

Auch eine detaillierte Finanzplanung (Erfolgsplanung, Liquidationsplanung und Planbilanz) darf hier aufscheinen. Die Budgetierung und wichtigen Nebenrechnungen, wichtigsten Kennzahlen wie Marktvolumen (Umsatz pro Jahr in Euro), Absatzvolumen (Verkaufte Stückzahl pro Jahr), Marktwachstum in Prozent, Cashflow, Eigenkapitalquote, Fremdkapitalquote und Schuldentilgungsdauer finden hier, im Anhang, Platz (Gründerservice 2007).

Ergänzende Presseartikel, sämtliche zur Verfügung stehenden Abbildungen und Tabellen können die Gewichtung des Businessplans untermauern.

6. Hilfestellung und Förderung

Trotz schlechter Wirtschaftslage sollte man sich nicht von dem Schritt in die Selbstständigkeit abbringen lassen. In den „Gründerservice News“ vom 19.08.2009 war zu lesen, dass die Lebensdauer von Neugründungen in Österreich nach 3 Jahren stolze 80 Prozent (d.h. 8 von 10 Unternehmen bestehen weiterhin), nach 5 Jahren 70 Prozent und nach 7 Jahren immerhin noch 64 Prozent beträgt.

Trotz zahlreicher Initiativen und Förderungsmöglichkeiten lassen sich viele Gründungswillige von dem „Sprung“ in die Selbstständigkeit abhalten, da (speziell in der österreichischen Mentalität verankert) eine Unternehmensschließung bzw. Konkurs mit einem (persönlichen) Scheitern gleichgesetzt wird. Wenn man die Entwicklung der Unternehmensneugründungen der letzten 15 Jahre zur Hand nimmt wird einem ersichtlich, dass die Neugründungsrates im direkten Vergleich zum Vorjahr gesunken ist.

Das von der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) publizierte „Statistische Jahrbuch 2009“ hält folgende Informationsdaten für die Entwicklung zwischen 1990-2008 bereit (Stand Mitte Juli 2009). Die für einen Businessplan-Ersteller wahrscheinlich interessantesten Fakten sind folgende:

2008 konnten 29.536 Neugründungen verzeichnet werden, was einen leichten Rückgang zum Vorjahr (2007 waren es 30.304 Neugründungen) bedeutet.

Die meisten Unternehmensgründungen wurden in Wien verzeichnet gefolgt von Niederösterreich und Oberösterreich. Die gewählten Rechtsformen sind meistens Einzelpersonenunternehmen (79 Prozent) und mit 12 Prozent GmbH-Gründungen. Für die Rechtsform einer AG haben sich lediglich 0,1 Prozent entschieden. Die Meisten, nämlich 36 Prozent der Unternehmensgründer, haben sich dazu entschlossen, in der Sparte „Gewerbe und Handwerk“ Fuß zu fassen, gefolgt von 25 Prozent im „Handel“ und knapp danach im „Informations- und Consulting“ Bereich mit 24 Prozent. Neugründungen im Bereich Banken und Versicherung sind minimalistisch klein.

Da die Werte vom Vorjahr (2007) nicht erreicht wurden, ist die Zahl der Unternehmensgründungen etwas zurückgegangen und es ergibt sich eine Veränderung von (minus) -2,5 Prozent. Die Gründungsintensität/Gründungsrate von 2008 beträgt 7,8 Prozent, wobei Wien an zweiter Stelle liegt. Der Trend nach Eigenständigkeit lässt sich somit fortsetzen ist jedoch „ausbaufähig“.

(die dazu gehörigen Statistiken der Wirtschaftskammer Österreich befinden sich im Anhang).

Auch Statistik Austria stellt Informationen über Unternehmensgründungen zur Verfügung, jedoch leider keine aktuellen Daten. Lediglich aus dem Jahr 2007 (mit Stand 6.8.09) scheinen Informationen auf, welche sich aber in keinster Weise mit den Daten der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) decken. Sie gewähren aber dennoch einen guten Überblick über die „Richtung“ in die sich das Unternehmertum bewegt.

Insbesondere Unternehmensneugründer sind mit hohen finanziellen Ausgaben belastet und benötigen Unterstützung und Hilfestellung. Dafür gibt es spezielle Förderungseinrichtungen und Anlaufstellen die unter die Arme greifen und professionelle Unterstützung bzw. liquide Mittel beim Start ins Unternehmertum anbieten.

Gründungsförderungen kann man unterteilen in monetär und nicht-monetäre Hilfestellungen.

Zu den monetären Förderungen zählen etwa Steuerbegünstigungen, Gebührenbefreiungen, Direktdarlehen oder auch nicht-rückzahlbare Zinszuschüsse, diverse Subventionen und Prämien die es einem erleichtern sollen Fuß zu fassen. Nicht-monetäre Förderungen dienen dem Entgegenwirken von Wissensdefiziten und der Informationsbedarfsdeckung. Kostenlose Broschüren und Leitfäden werden zur Verfügung gestellt, genauso wie die Beratung von Rechtsanwälten (allein schon wegen der Formulierung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder Verträge), Steuerberatern, Marketingberatern und Werbeagenturen offeriert wird.

Auch die seelische Unterstützung von Freunden, Bekannten, Verwandten oder „Leidensgenossen“ (Informationsaustausch mit anderen Unternehmensgründern) kann eine erhebliche Erleichterung für einen Jungunternehmer sein.

Auch der „Advocatus Diaboli“, also der Anwalt des Teufels, wie ihn Hofmeister (1999, S.26) bezeichnet, kann durch Mitteilung seiner ehrlichen Meinung bzw. durch Gegenargumente welche die Unternehmensidee betreffen vor zukünftigen Fehlern bewahren und stellt somit indirekt eine Art Förderung dar.

Der übliche Weg zu Ministerien, der Landesregierung oder der Europäische Union um Förderungen zugesprochen oder bewilligt zu bekommen ist heutzutage, in Zeiten des Internets, erleichtert und mit einer Vielzahl an Anlaufstellen die als Unterstützer von Gründungsaktivitäten gelten, ergänzt worden.

Zum Beispiel das Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich.

Die Interessensvertretung der Wirtschaftskammer für alle Selbstständigen oder selbstständig-tätigen Unternehmerinnen und Unternehmer stellt eine Reihe von Serviceleistungen zur Verfügung. Von telefonischen Auskünften über Beratungsgespräche, Broschüren, Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen wird einem Unternehmensgründer einiges zur Seite gestanden.

Das Gründerservice bietet des weiteren eine Betreuung durch Expertinnen und Experten, eine Erstinformation für Unternehmensgründer und weitere Auskünfte durch Unternehmensberater (in allen Gebieten des Wirtschaftslebens wie z.B Steuern, Finanzen) an. Informationen zu Themen wie Businessplanerstellung, Coaching, Unternehmensbewertungen etc. werden zusätzlich in Aussicht gestellt. Außerdem gibt es eigene Förderungsstellen der Wirtschaftskammer bei denen man um finanzielle Unterstützung ansuchen kann. Durch das NEUFÖG (Neugründungsförderungsgesetz) ergibt sich zudem die Aussicht auf eine Abgaben- und Gebührenbefreiung, eine Steuer-, Stempelgebühren- und Bundesverwaltungsabgabenbefreiung.

(Einen detaillierten Überblick über weitere Förderungen gibt der „Leitfaden für Gründerinnen und Gründer 2007“ vom Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich).

Die Junge Wirtschaft ist die Interessensvertretung von Jungunternehmern und gewährt Hilfestellung in der Start-up Phase von Unternehmen. Um die ersten Phasen der Unternehmensentwicklung zu überstehen werden alle relevanten Gründungsinformationen und etliche Hilfsinstrumente angeboten.

Intensive Beratung, ein kritischer Check des Businessplans, professionelle Öffentlichkeitsarbeit und eine Ideenplattform zur Anregung für die eigene Geschäftstätigkeit werden offeriert. Zwecks Wissenserweiterung werden Vortragsreihen, Kurse, und Businesspartnertreffen organisiert um Kontakte knüpfen und Erfahrungen austauschen zu können. Außerdem werden standortpolitische Initiativen gesetzt. Gründerzentren, physische Einrichtungen wo Jungunternehmer durch die gemeinsame Nutzung von Seminar- und Besprechungsräume, Kopierer, Veranstaltungsräume etc. profitieren können, werden kostengünstig zur Verfügung gestellt. Die daraus resultierenden Kooperationsmöglichkeiten sollen den jungen Wirtschaftstreibenden ein (Unternehmen-) Leben-lang begleiten.

Es gibt zahlreiche Unternehmensgründerprogramme. Eines davon ist „i2b & GO!“, eine Initiative der „Wirtschaftskammer Österreich“ und der „Ersten Bank und Sparkasse“, welche gemeinsam jährlich einen Businessplanwettbewerb für innovative Produkt- und Dienstleistungsideen veranstalten. Den Unternehmensgründern werden kostenlos Informationen über die Erstellung von Businessplänen, Experten-Feedbacks, Coachings und Kontakte bereitgestellt. Weiters, eine Plattform für den Informationsaustausch für Jungunternehmer und eine Software „Plan4YouEasy“, ein Planungsinstrument für junge Unternehmensgründer. Diese Software erstellt auf Knopfdruck Planbilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, hat zusätzliche Controllingfunktionen und hilft den Gründern bei der Realisierung ihrer Geschäftsvisionen.

Laut Abschlussbericht 2008 (im Jänner 2009) von i2b&Go! wurden 2008 266 Unternehmenskonzepte eingereicht. Über 56 Prozent der Businesspläne wurden der Kategorie „Dienstleistung und Handelsgewerbe“ zugeordnet, wobei die meisten Einreichungen aus Wien (65), Niederösterreich (44) und Salzburg (43) kamen.

Auch das Arbeitsmarktservice (AMS) und das Wirtschaftsforschungsinstitut (WIFI) setzen Maßnahmen für Unternehmensgründer und bieten Weiterbildungs- bzw. Informationsseminare an.

Für eine Auflistung weiterer Förderungen, Programme und Aktionen wäre hierzu Kailer (2008, Kapitel 6 +7) sehr empfehlenswert.

Wie man sieht, gibt es genügend Möglichkeiten und Anlaufstellen um sich „mit bestem Wissen und Gewissen“ Selbstständig zu machen und eine eigene Unternehmung zu gründen. Wer sich erkundigt und schlau macht dem wird auch der ein oder andere Fehler verziehen werden, schließlich begibt man sich auf neues Terrain und wird, anfangs noch Grün hinter den Ohren, mit einigen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Letztendlich sollte der Spruch „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“ in den Köpfen der Jungunternehmer manifestiert sein. Ein bisschen Selbstvertrauen, eine gute Idee, das nötige Fachwissen, ein starker Wille und die Begabung aus Erfahrungen/Niederlagen zu lernen, sollte, gekoppelt mit der Inanspruchnahme von Hilfe und Förderungen, zu einer erfolgreichen Unternehmensgründung bewegen.

7. Faktoren die zum Misserfolg führen

„Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“

Zwar stimmt diese Feststellung, jedoch sollte man die Chance nützen und aus den Fehlern anderer Unternehmensgründer lernen.

Die häufigsten Fehler die laut www.erfolgreiche-firmengruendung.de einem Unternehmer passieren können sind Finanzierungsmängel. Sie schlagen sich mit 68,6 Prozent nieder und sind darauf zurückzuführen, dass bei einer Neugründung oftmals der Kapitalbedarf unterschätzt wird. Eine schlechte Finanzplanung bzw. ein schlecht ausgearbeitetes Finanzierungskonzept im Businessplan lassen frühzeitig einen Misserfolg erkennen. Ganz schlimm ist es wenn man als Unternehmer Umsatz mit Gewinn verwechselt oder eine Art Zahlenfetischismus bei der Ausarbeitung des Businessplanes entwickelt. Ausdrucksstarke Zahlen vorweisen zu können ist schön und gut, aber nur in einer Zahlenwelt zu leben und auf z.B. Kundenbedürfnisse zu vergessen ist sicherlich nicht zielbringend.

Wenn Manager die Realität aus den Augen verlieren und nurmehr „fiktive Zahlen“ sehen, dann ist es leicht ein Unternehmen zu Grunde zu richten. Den Mensch durch Zahlen zu ersetzen zeigt von keinem gesunden Menschenverstand.

Doch wie hat Henry Mintzberg gesagt:

„...Management ist ein sonderbares Phänomen. Es ist großzügig bezahlt, enorm einflussreich und bezeichnenderweise leer von gesundem Menschenverstand...“
(Henry Mintzberg).

Demzufolge haben wohl einige Unternehmen diesen Fehler gemacht.

Ein anderer Faktor der für das Scheitern eines Unternehmers ausschlaggebend sein kann ist die maßlose Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten bzw. die Überschätzung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens (20,9%). Erfolg entsteht nicht über Nacht, sondern ist ein Produkt aus harter Arbeit, Ausdauer, Biss und Zähigkeit. Nur wer Rückschläge wegstecken kann, die „rosa Brille“ ablegt und, anstatt illusionistisch zu sein, der Realität ins Auge blickt, der wird seinen Weg erfolgreich beschreiten.

Realistisch sollte man auch im Bezug auf seine Konkurrenten sein. Ist man der Meinung keine Wettbewerber vorzufinden kann das entweder auf ein „Unwissen“ zurückzuführen sein, oder es handelt sich um „schlichte Arroganz“ (Wied 2007). Leimüller (2007, S.42) spricht hier von einem Todesurteil für das Unternehmen. „...es zeigt nicht von konkurrenzloser Stärke sondern Realitätsverweigerung.“

Zu 48 Prozent sind es Qualitätsmängel die sich negativ auf das Unternehmensbestehen auswirken. Zwar ist die fachliche Qualität vorhanden aber das kaufmännische Wissen und die Branchenerfahrung sind der Schlüssel zum Erfolg.

Maßgebend sind zudem Informationsdefizite (61%), denn ohne detaillierte Zielmarkt-, Branchen- oder Konkurrenzanalyse bzw. Kundenanalyse schwinden die Chancen einer guten Unternehmens-Performance. Es könnte sein, dass die vermeintlich neue Idee/Erfindung bereits am Markt besteht und man nicht gut genug recherchiert hat. Es kann aber auch sein, dass die Geschäftsidee einfach nur schlecht ist und deshalb kein Bedarf besteht.

Problematisch ist es, wenn Unternehmensstrategie und Marketing nicht aufeinander abgestimmt sind (Wied 2007). Man kann eine noch so exzellente Unternehmensstrategie entwickelt haben, ohne den Einsatz von strategischem Marketing wird man im intensiven Wettbewerb scheitern.

Das „Nicht-Einhalten“ von geschmiedeten Plänen (Planungsfehler 30,1%), familiäre Probleme (29,9%) und äußere Einflüsse durch Veränderungen im Kundenverhalten bzw. schwindende Kaufkraft (15,4%) können ebenfalls ein rasches Ende der Unternehmerschaft bedeuten.

Doch federführend in Sachen „Faktoren die zum Misserfolg führen“ ist die Tatsache, dass die meisten Unternehmer ihre Idee/ihre Strategie im Kopf haben. Nur Wenige bringen sie zu Papier und noch Weniger setzen sie erfolgreich um.

Simpel gesagt verspricht die Vermeidung von Fehlentscheidungen eine Erhöhung der Erfolgchancen. Doch viele Unternehmer sind von Existenzängsten gebeutelt und stehen sich durch ihre Ängste selbst im Weg. Die zerstörerische Kraft des Ungewissen nagt an einem und verhindert die Entfaltung weiterer Ideen.

Bei manchen Menschen grenzt eine Unternehmensgründung an Selbstausbeutung, da sie maßlos übertreiben, keine Zeit für Privates oder Familie aufbringen und alles allein bewerkstelligen wollen, anstatt Hilfe in Anspruch zu nehmen. Auch die persönlichen Eigenschaften können somit Fehler begründen.

8.Schlusswort

Hier möchte ich insbesondere auf das Buch „Die Tiger-Taktik“ von Imlay verweisen. Er beschreibt wie man als Unternehmer im „Dschungel der Wirtschaft“ überlebt und hält fest, dass man als Tiger eine bestimmte Taktik (Strategie) braucht um sich in Situationen behaupten zu können in denen andere hilflos sind. Man hat sich an Gesetze zu halten und kreatives denken sollte als ein Abenteuer verstanden werden. Die Ausdauer zu besitzen, dann weiter zu machen wenn andere schon längst aufgegeben haben, lohnt sich und hilft einem sich im Dickicht von Regulierungen zurecht zu finden (Imlay 1997).

Als Unternehmer ist es nicht nur wichtig eine gut strukturierte Gründungsidee mitzubringen, persönliche Eigenschaften und fachliche Kompetenzen zu besitzen, sondern auch das Unternehmensziel klar vor Augen zu haben. Die Fähigkeit Chancen zu erkennen, mittels eigener Stärken und angepasst an äußere Gegebenheiten am Wettbewerbsmarkt bestehen zu können, ist von grundsätzlicher Bedeutung. Den Markt, seine Konkurrenten, seine Kunden und deren Bedürfnisse zu kennen und durch strategische Planung einen Unternehmensvorteil zu erzielen, sollte für einen Unternehmer nicht Mittel zum Zweck sein, sondern höchste Priorität haben.

Durch die Erstellung eines Businessplanes werden nicht nur eigene Ideen klar erfasst und detailliert beschrieben, es werden auch alle relevanten Einflussfaktoren identifiziert, analysiert und kritisch beleuchtet. Darauf bauend können nötige Strategien abgeleitet und nützliche Maßnahmen gesetzt werden.

Der Vergleich mit anderen Unternehmen am Markt ermöglicht die Kenntnisnahme eigener strategischer Stärken und Schwächen.

In schriftlicher Form, all seine Ideen und Strategien aufbereitet zu haben wird sich für einen Unternehmensneugründer als sehr hilfreich erweisen. Schritt für Schritt kann sich somit seinem Ziel angenähert und unter ständiger Kontrolle die Realisierung des Plans durchgeführt werden.

Gerade in Zeiten der Finanz- und Konjunkturkrise steigt die Risikoaversion und sinkt die Motivation ein eigenes Unternehmen zu gründen. Doch durch die Zuhilfenahme von Businessplan und diverser Förderungen wird es einem Unternehmensgründer ermöglicht in der Geschäftswelt leichter Fuß zu fassen.

Geduld ist keine Tugend, man sollte Handeln sobald man weiß was zu tun ist. Jedoch sind nicht Viele dem (Wirtschafts- bzw. Erfolgs) Druck gewachsen. Insofern sollte man sich selbst über Vor- und Nachteile einer Unternehmensgründung im Klaren sein.

Sollte es „in die Hose gehen“ und „nicht klappen“, sollte man daraus die Konsequenzen ziehen und aus den Fehlern lernen.

Ein Ende ohne Schrecken ist immerhin besser als ein Schrecken ohne Ende.

Und wer kann schon wissen was die Zukunft bringt

Literaturverzeichnis :

Arndt, W.: *Der optimale Business Plan – Handbuch*, MBPW GmbH, München 2006.

Birklbauer, V., Karner, T.: *Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen – Factor of Business Success (FOBS)*, Statistische Nachrichten 12/2007, S.1174-1183.

Doralt, W.: KODEX des österreichischen Rechts – *Unternehmensrecht 2008/09*, 38. Auflage, LexisNexis, Wien 2008.

Doralt, W.: KODEX des österreichischen Rechts – *Steuerrecht 2008/09*, 44. Auflage, Linde Verlag, Wien 2008.

Gruber, M., Hammer, R., Urnik, S.: *Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensgründung*, Linde Verlag, 2007.

Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich- *Leitfaden für Gründerinnen und Gründer*, 12. Auflage, Wien 2007. [Download am 07.09.2009]

Haude, R., Kraus, W.: *Der Business Plan – Handbuch Plan4You Easy Teil 1*, Haude electronica Verlag, 1. Auflage, Wien 2007.

Hickel, W.: *Clever gründen. Realitätskunde für Selbständige*, Deutsche Verlags-Anstalt GmbH, Stuttgart/München 2002.

Hofmeister, R.: *Der Business Plan - Geschäftsidee prüfen, Firmengründung planen, Finanzierung sichern*, 2. Auflage, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien/Frankfurt 1999.

Imlay, J. P.jr., Hamilton, D.: *Die Tiger-Taktik - Erfolgreich überleben im Dschungel der Wirtschaft*, Signum Verlag, Wien 1997.

Kailer, N., Weiß, G.: *Gründungsmanagement kompakt - Von der Idee zum Businessplan*, 2. Auflage, Linde Verlag, Linz 2008.

Kotler, P., Keller, K.-L., Bliemel, F.: *Marketing Management – Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Auflage, Pearson Studium, München 2007.

Leimüller, G.: *Keine Angst vor dem Business Plan – Ein Handbuch für Gründerinnen und Gründer*, Buch -& Offsetdruck Walter Leukauf GmbH, 1. Auflage, Wien 2007.

McKinsey & Company: *Planen, Gründen, Wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg*, Ueberreuter Redline Wirtschaft, 4. Auflage, Wien 2007.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampl, J.: *Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, Redline Wirtschaft, Heidelberg 2007.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M.: *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, Gabler Verlag, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.

Nagl, A.: *Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen - Mit Checklisten und Fallbeispielen*, 3. Auflage, Gabler Verlag, München 2006.

Porter, M. E.: *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Campus Verlag GmbH, 11. Auflage, Frankfurt/Main 2008.

Wied, L.: *Die Gründerfallen - Die häufigsten Fehler bei Strategie, Marketing und Management*, Linde Verlag, Wien 2007.

Internet-Quellen:

Firma gründen – Firma meistern:

<http://www.erfolgreiche-firmengruendung.de/firma/selbstaendig-machen/selbstaendig-machen/scheitern-der-selbstaendigkeit.html>

[Zugriff am 08.10.2009]

Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich :

<http://www.gruenderservice.at> [Zugriff am 28.09.2009]

i2b – ideas to business – Initiative zur Erstellung eines Unternehmenskonzepts:

<https://www.i2b.at> [Zugriff am 08.08.2009]

Statistik Austria:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_insgesamt/neugruendungen/index.html [Zugriff am 24.09.2009]

Wirtschaftskammer Österreich:

<http://portal.wko.at> [Zugriff am 27.09.2009]

Wirtschaftskammer Österreich Gründerstatistik: [Download von Statistiken zum Thema Neugründung nach Rechtsform, Sparte und Bundesland am 27.09.2009]

<http://wko.at/statistik/bundesland/Neugruendung.pdf>

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=357329&DstID=17

Anhang :

Unternehmensneugründungen 2008



Zahl der Unternehmensneugründungen 1995-2008

	1995	2000	2004	2005	2006	2007	2008**	Veränderung 2007/08 in %	Gründungen seit 2000 (kumuliert)	Gründungs- intensität* in %
Burgenland	402	753	1.073	1.144	1.077	1.102	1.162	+ 5,4	8.320	9,5
Kärnten	1.059	1.371	1.697	1.656	1.758	1.843	1.772	- 3,9	13.234	7,1
Niederösterreich	2.726	4.528	5.870	6.015	5.711	6.037	5.819	- 3,6	44.824	8,5
Oberösterreich	2.148	3.307	3.870	4.561	4.235	4.296	4.253	- 1,0	31.852	7,6
Salzburg	1.030	1.624	1.924	1.824	1.882	1.943	1.882	- 3,1	14.904	6,5
Steiermark	1.724	3.286	3.844	4.020	3.602	3.730	3.871	+ 3,8	29.878	7,6
Tirol	1.138	1.816	2.211	2.103	2.136	2.432	2.147	-11,7	17.268	6,1
Vorarlberg	731	1.072	979	995	897	943	990	+ 5,0	7.847	6,0
Wien	3.203	6.005	8.272	8.683	7.811	7.978	7.640	- 4,2	59.475	9,0
ÖSTERREICH	14.161	23.762	29.740	31.001	29.109	30.304	29.536	- 2,5	227.602	7,8

* Neugründungen in % des Standes an aktiven Kammermitgliedern

** Daten 2008 ohne Berufsgruppe Personenbetreuer

Quelle: WKO - Gründungsstatistik 2008 (endgültig)

Unternehmensneugründungen¹ nach Bundesländern

Bundesland	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 ²
	Anzahl															
Burgenland	380	412	402	577	713	585	765	753	869	903	1.106	1.073	1.144	1.077	1.102	1.162
Kärnten	990	951	1.059	1.252	1.238	1.222	1.268	1.371	1.499	1.412	1.725	1.697	1.656	1.758	1.843	1.772
Niederösterreich	3.059	2.908	2.726	3.685	4.094	3.860	4.685	4.528	5.351	5.145	5.699	5.870	6.015	5.711	6.037	5.819
Oberösterreich	1.907	1.903	2.148	3.251	3.135	2.638	3.059	3.307	3.313	3.395	3.935	3.870	4.561	4.235	4.296	4.253
Salzburg	1.140	1.125	1.030	1.418	1.373	1.343	1.484	1.624	1.975	1.834	1.991	1.924	1.824	1.882	1.943	1.882
Steiermark	1.855	1.771	1.724	2.467	2.763	2.561	2.805	3.286	3.781	3.779	3.746	3.844	4.020	3.602	3.730	3.871
Tirol	1.164	1.193	1.138	1.575	1.694	1.611	1.705	1.816	2.134	1.980	2.443	2.211	2.103	2.136	2.432	2.147
Vorarlberg	698	820	731	817	1.007	973	1.059	1.072	968	945	1.026	979	995	897	943	990
Wien	3.438	3.223	3.203	4.801	5.689	4.929	5.124	6.005	6.145	6.435	6.651	8.272	8.683	7.811	7.978	7.640
ÖSTERREICH	14.631	14.306	14.161	19.843	21.706	19.722	21.954	23.762	26.035	25.828	28.322	29.740	31.001	29.109	30.304	29.536

¹ Unternehmensneugründungen im Bereich der Wirtschaftskammern; echte Gründungen (ohne Umgründungen, kurzfristige Löschungen oder "Ruhendmeldungen", Filialgründungen, etc.)

² Daten 2008: ohne Berufsgruppe Personenbetreuung

Quelle: Wirtschaftskammern Österreichs

Stand: Juli 2009

Unternehmensneugründungen¹ nach Rechtsformen

Rechtsform	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EinzelunternehmerInnen (nicht eingetr.)	9.633	18.295	20.197	19.939	22.601	23.898	25.114	23.180	24.153	23.084
GesmbH	3.166	3.028	3.312	3.285	3.089	3.294	3.561	3.759	3.622	3.575
KG	526	1.306	1.399	1.481	1.490	1.514	1.255	1.184	999	922
OG	457	883	864	899	849	792	747	641	617	666
Verein	127	100	96	88	131	109	135	112	102	134
AG	33	58	70	39	31	30	26	28	34	26
EinzelunternehmerInnen (eingetragen)	25	23	30	20	29	10	12	48	633	973
Sonstige Rechtsformen	194	69	67	77	102	93	151	157	144	156
ZUSAMMEN	14.161	23.762	26.035	25.828	28.322	29.740	31.001	29.109	30.304	29.536

	Anteile in %									
EinzelunternehmerInnen (nicht eingetr.)	68,0	77,0	77,6	77,2	79,8	80,4	81,0	79,6	79,7	78,2
GesmbH	22,4	12,7	12,7	12,7	10,9	11,1	11,5	12,9	12,0	12,1
KG	3,7	5,5	5,4	5,7	5,3	5,1	4,0	4,1	3,3	3,1
OG	3,2	3,7	3,3	3,5	3,0	2,7	2,4	2,2	2,0	2,3
Verein	0,9	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5
AG	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
EinzelunternehmerInnen (eingetragen)	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	2,1	3,3
Sonstige Rechtsformen	1,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5
	100,0									

¹ Unternehmensneugründungen im Bereich der Wirtschaftskammern; echte Gründungen ohne Filialgründungen, Umgründungen, "Filialgründungen", etc.)
 Daten 2008: ohne Berufsgruppe Personenbetreuung

Unternehmensneugründungen^{1,2} nach Sparten

Sparte	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Gewerbe und Handwerk	6.419	6.872	6.954	7.600	9.440	10.008	9.874	10.532	10.513
Industrie	366	349	317	329	331	361	338	360	370
Handel	6.452	6.835	7.506	9.338	8.475	9.094	7.824	7.997	7.415
Bank und Versicherung	6	2	16	8	7	4	2	7	7
Transport und Verkehr	1.213	1.228	1.295	1.400	1.453	1.520	1.383	1.581	1.508
Tourismus und Freizeitwirtschaft	2.729	2.762	2.837	2.948	3.041	2.977	2.727	2.750	2.742
Information und Consulting	6.577	7.988	6.902	6.698	6.993	7.037	6.961	7.077	6.981
ZUSAMMEN	23.762	26.035	25.828	28.322	29.740	31.001	29.109	30.304	29.536

	Anteile in %									
Gewerbe und Handwerk	27,0	26,4	26,9	26,8	31,7	32,3	33,9	34,8	35,6	
Industrie	1,5	1,3	1,2	1,2	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	
Handel	27,2	26,3	29,1	33,0	28,5	29,3	26,9	26,4	25,1	
Bank und Versicherung	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Transport und Verkehr	5,1	4,7	5,0	4,9	4,9	4,9	4,8	5,2	5,1	
Tourismus und Freizeitwirtschaft	11,5	10,6	11,0	10,4	10,2	9,6	9,4	9,1	9,3	
Information und Consulting	27,7	30,7	26,7	23,7	23,5	22,7	23,9	23,4	23,6	
	100,0									

¹ Unternehmensneugründungen im Bereich der Wirtschaftskammern; echte Gründungen (ohne Umgründungen, kurzfristige "Ruhendmeldungen", "Filialgründungen", etc.); näherungsweise Schwerpunktzuordnung der Neugründungen anhand von ähnlichen Bereichsstrukturen bereits bestehender Unternehmen mit bekanntem Tätigkeitsschwerpunkt
² Daten 2008: ohne Berufsgruppe Personenbetreuung
Bruch in der Zeitreihe aufgrund methodischer Änderungen

Quelle: Wirtschaftskammern Österreichs

Stand: Juli 2009

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurde auf die Verwendung, die Struktur und die Wichtigkeit des Businessplans eingegangen.

Nicht nur zur Kapitalbeschaffung von Banken und Investoren, sondern zur Informationsgewinnung für potentielle Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten, sowie für einen selbst wird der Businessplan herangezogen.

Er ermöglicht eine strukturierte Darstellung der Geschäftsidee und ist sowohl als Führungsinstrument, Informations- und Steuerungsinstrument, Planungsinstrument, Verhandlungsinstrument, Kontrollinstrument, als auch als Orientierungshilfe im Wirtschaftsleben einsetzbar.

Da es keine allgemein gültigen Formvorschriften über die Strukturierung oder Gliederung eines Businessplans gibt, wurden alle essentiellen Gliederungspunkte herauskristallisiert, zu Bausteinen modelliert und ergänzend durch diverse Marketinginstrumente, spezielle Analysen und Techniken verdeutlicht.

Vorhandene Gründungskompetenzen, Charaktereigenschaften und Motive zur Unternehmensgründung wurden in dieser Arbeit beleuchtet und die sinnvolle Anwendung von verschiedenen Methoden wie Branchenanalyse, Marktanalyse, SWOT- Analyse oder Portfolioanalyse wurde aufgezeigt.

Der Businessplan hilft bei der Umsetzung und Verwirklichung der individuellen Unternehmensziele und ermöglicht es einem Unternehmer, diverse Strategien zu entwickeln, abzuleiten bzw. strategische Maßnahmen zu treffen und, fokussierend auf Marktgegebenheiten, Kundennutzen und Wettbewerber, ein maßgeschneidertes Leistungs- und Produktportfolio anzubieten.

Die häufigsten Stolpersteine und Hürden, die es als Unternehmensgründer zu bewältigen - sowie die Fehler die es zu vermeiden gilt, wurden statistisch belegt und von mir, in dieser Arbeit, besprochen.

Lebenslauf

Persönliche Daten

Titel: Bakk.rer.soc.oec
Name: **Daniela Nicole Popp**
Geburtsort: Wien
Staatsbürgerschaft: Österreich

Ausbildung

1990 – 1994 Volksschule
1994 – 2002 BRG-Schottenbastei mit Maturaabschluss
2002 Inskription an der Wirtschaftsuniversität (WU)
für Internationale Betriebswirtschaftslehre (IBWL)
2003 Umstieg auf das Betriebswirtschafts-Zentrum der
Universität Wien um dort Betriebswirtschaftslehre
(BWL) zu studieren.
Abschluss des Bakkalaureatsstudiums 28.1.2008
2008 Beginn des Magister/Masterstudiums

Im Wintersemester 2008 durfte ich als Studienassistentin am Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien/ Lehrstuhl für Produktion und Logistik für o.Univ. Prof. Dr. Hartl tätig sein.