

Existenzgründungsmanagement

Inhalt:

Abschnitt I - Entrepreneurship

- Begriffsklärung (Entrepreneurship, Unternehmer, unternehmerischer Prozeß, Unternehmensführung, Unternehmertum, u.a.)
- Kritische Faktoren bei der Gründung eines neuen Unternehmens
 - Charakteristiken und Motive des Unternehmensgründers
 - Geschäftsidee
 - Kundennutzen
 - Ressourcen (Finanzkapital, Personal, technische Anlagen, etc.)
 - Zeitplanung
 - rechtliche Rahmenbedingungen
- Untersuchung von Fallstudien

Abschnitt II – Der Businessplan

- Elemente des Businessplans
 - Unternehmensbeschreibung (Unternehmensform, Ziele & Philosophie)
 - Beschreibung des Produktes/der Dienstleistung
 - Marktanalyse (Marktvolumen, Wettbewerbsanalyse)
 - Marketing & Vertrieb (Marketingplan, Vertriebsgestaltung)
 - Management des Unternehmens (Beschreibung der Schlüsselpersonen)
 - 3-Jahres-Finanzplanung (Investitionsplanung, Personalplanung, Gewinn- und Verlustrechnung, Liquiditätsplanung)
 - Kapitalbedarf
 - Zusammenfassung
- Untersuchung von Fallstudien

Abschnitt II – Förderprogramme im Bereich Existenzgründung

Leistungen der Studenten:

- Leistungen in der Vorlesung
 - Gruppenarbeit (2-3 Studenten) zur Untersuchung der Fallstudien
 - kurze Referate
- Seminar- oder Projektarbeit
 - Entwicklung eines Businessplans auf Basis einer Geschäftsidee der Studenten (Gruppenarbeit ist möglich)
 - im Juni 2003 werden die Businesspläne bei sept präsentiert
 - bester Businessplan wird prämiert

Literatur zum Thema in der sept-Bibliothek

The Portable MBA in Entrepreneurship

Von William D. Bygrave, 1997, John Wiley & Sons, Inc.

Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden

Von G. Faltin, S. Ripsas & J. Zimmer, 1998, Verlag C.H. Beck München.

Existenzgründerberatung

Steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Gestaltungshinweise zur Unternehmensgründung
 Von Michael Hebig, 1999, Erich Schmidt Verlag.

Betriebswirtschaft für Existenzgründer

Von Rainer Neuhäuser, 1998, Walhalla Verlag.

Endlich Selbständig !

Modelle, Chancen, Risiken, Finanzierungsförderung
 Von Gunter Kästner, Jürgen Mönch, 1998, mvg Verlag.

Geld Checkliste für Existenzgründer

Von Peter Herz, 1997, Walhalla Verlag.

Die optimale Rechtsform für Selbständige, Unternehmer und Existenzgründer

Von Thomas Münster, 1998, mvg Verlag.

Entrepreneurship, Small & Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy

Von Zoltan J. Acs, Bo Carlsson und Charlie Karlsson, 1999, Cambridge University Press.

Hinterher ist man immer klüger

Erfahrungen und Erlebnisse rund um die Unternehmensgründung
 Von Paul Maisberger, 1998, W. Bertelsmann Verlag.

Existenzgründungen von zurückgekehrten Fachkräften aus Entwicklungsländern

Von Bernhard Nauck, Albert Over und Christoph Reichert, 1992, Weltforum Verlag.

Hinweise zum Thema Existenzgründung im Internet

www.gruenderwerkstatt.de

Vom Bundesverband Junger Unternehmer (BJU), Diskussionsforen, Workshops und Wettbewerbe zum Thema Existenzgründung

www.stern.de/startup

Existenzgründerwettbewerb von Stern, McKinsey und Sparkassen

www.start-messe.de

Webseite der Existenzgründer- und Unternehmerversammlung Deutschlands

www.gruenderstadt.de

Internet-Plattform rund um das Thema Existenzgründung

www.ihk-koeln.de/existenzgruendung/index.htm

Tipps zum Thema Existenzgründung durch die Industrie- und Handelskammer Köln in 3 verschiedenen Sprachen: Deutsch, Englisch und Französisch.

www.ifex.de/

Informationszentrum für Existenzgründungen des Landes Baden-Württemberg

www.dta.de/financeline/gruend_index.html

Förderprogramme der deutschen Ausgleichbank im Bereich Existenzgründung

www.exist.de

Bundesweites Programm zur Förderung von Existenzgründungen aus Hochschulen und Universitäten

www.getup-vez.de

Virtuelles Existenzgründerzentrum

www2.gtz.de/cefe/

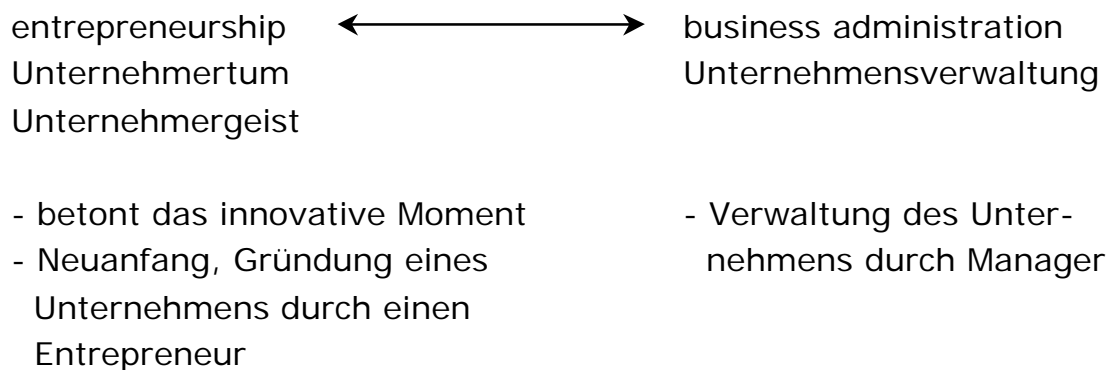
Die internationale CEFE-Homepage in Englisch

Entrepreneurship

Entrepreneur = Unternehmer (innovativ, flexibel, dynamisch, risikobereit, kreativ wachstumsorientiert)

Ein *Entrepreneur* (Unternehmer) ist jemand, der eine Möglichkeit (Marktlücke) sieht und eine Organisation schafft, um diese Möglichkeit zu verwirklichen.

Der *Entrepreneurial Process* (unternehmerische Prozeß) umfaßt alle Funktionen, Aktivitäten und Handlungen, die mit dem Wahrnehmen der Möglichkeiten und dem Aufbau von Organisation zu ihrer Verwirklichung zusammenhängen.



Der Entrepreneur hat eine Idee, gründet ein Unternehmen und stellt Leute ein. Die Funktion des Entrepreneur besteht in der Durchsetzung eines Produktes oder einer Dienstleistung am Markt.

Josef A. Schumpeter, 1883-1950

- österreichischer Ökonom
- lange Jahre in den USA tätig
- Hauptwerk: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1912

Nach *Schumpeter* besteht die Unternehmerfunktion in der Umsetzung von Wissen in ein Produkt und dessen Einführung am Markt.

Hier liegt die Betonung auf der Durchsetzungskraft des Unternehmers.

Charakteristiken und Motive des Unternehmensgründers

Schumpeter benennt drei Motive für die Aktivitäten eines Unternehmers (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, S. 138 f.):

- „der Wille, ein privates Reich zu gründen“;
- „der Siegerwille“
- „Erfolg haben wollen des Erfolges als solchen wegen“, „Freude am Gestalten“.

Die Eigenschaften eines Unternehmers

Die 10 D's nach W. D. Bygrave, The Portable MBA in Entrepreneurship, S. 6

Dream - Traum	Unternehmer haben eine Vision, wie die Zukunft für sie und ihre Geschäfte aussehen soll. Und wichtiger noch, sie haben die Fähigkeit, diese Träume umzusetzen.
Decisiveness - Entschlossenheit	Sie zögern nicht. Sie treffen schnelle Entscheidungen. Ihre Schnelligkeit ist der Schlüsselfaktor zum Erfolg.
Doers - Macher	Sowie sie über den Kurs ihres Handelns entschieden haben, setzen sie ihn so schnell wie möglich um.
Determination - Entschlossenheit	Sie machen ihre Geschäfte mit totalem Einsatz. Sie geben selten auf, selbst wenn sie auf Hindernisse treffen, die unüberwindbar erscheinen.
Dedication - Berufung	Sie gehen völlig in ihrem Unternehmen auf, manchmal überwiegend auf Kosten ihrer Beziehung zu Familie und Freunden. Sie arbeiten rastlos. Zwölf Stunden am Tag, sieben Tage die Woche sind nichts Ungewöhnliches, wenn der Unternehmer darum kämpft, seine Existenz aufzubauen.
Devotion - Hingabe	Unternehmer lieben ihre Tätigkeit. Es ist diese Liebe, die sie durchhalten läßt, wenn die Dinge schwierig werden. Und sie lieben ihre Produkte und ihre Dienstleistungen, und das bewirkt ihre Effizienz bei der Vermarktung.
Details - Detail	„Der Teufel steckt im Detail“, heißt es. Das gilt für ein Unternehmen in Gründung und Wachstum um so mehr. Der Unternehmer muß die kritischen Details im Griff haben.
Destiny - Schicksal	Unternehmer wollen ihr Schicksal lieber selbst bestimmen, als von einem Arbeitgeber abhängig zu sein.
Dollars	Reich zu werden ist nicht die Hauptmotivation des Unternehmers. Geld ist eher ein Maßstab für ihren Erfolg.
Distribute - Teilhabe	Unternehmer überlassen Anteile an der Eigentümerschaft denjenigen leitenden Angestellten, die den Erfolg mittragen.

Innovative Unternehmer in Deutschland und China

von **Utz Dornberger & Zhenjing Li**

Schon 1912 beschrieb J. A. Schumpeter in seinem Buch „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ die wesentlichen Eigenschaften eines innovativen Unternehmers. Dabei besteht die eigentliche innovative Funktion des Unternehmers in der Entwicklung und Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsfaktoren (Kapital an Produktionsmitteln, Kompetenzen der Belegschaft, technologisches Know How u.a.). Dies erfordert, dass der innovative Unternehmer unabhängig von seiner gesellschaftlichen Stellung außerhalb der gewohnten Bahnen aktiv wird, d.h. er muß Neues wagen und den sozialen Widerstand gegenüber der Einführung neuer Ideen überwinden.

Es scheint, daß dieser innovative Unternehmer im Sinne J.A. Schumpeters in den letzten Jahrzehnten eine Wiederentdeckung erfährt. Die Globalisierung vieler wirtschaftlicher Prozesse und die damit parallel laufende zunehmende Arbeitslosigkeit in vielen Bereichen der Gesellschaft zwingt viele Menschen, über neue Einkommensmöglichkeiten im Rahmen der Gründung eines selbständigen Unternehmens nachzudenken. Sie werden damit zu Unternehmern, die zwar kaum über eine klassische betriebswirtschaftliche Ausbildung verfügen, die aber auf der Basis ihres Erfahrungs- und Wissenshorizonts mit neuen innovativen Geschäftsideen auf den Markt drängen. Dies ist insbesondere im Bereich der Vermarktung neuer Technologien wie Informationstechnologien und Biotechnologie zu beobachten. Aber auch klassische Industriebereiche wie z.B. die Nahrungsmittelindustrie oder die Bekleidungsindustrie bleiben vom „Angriff innovativer Unternehmer“ nicht verschont.

Merkmale der heutigen innovativen Unternehmer in Deutschland sind:

- Sie kommen aus allen Schichten der Bevölkerung → keine bevorzugte Klasse.
- Ihr Erfahrungs- und Wissenshorizont ist sehr unterschiedlich, eine gute Ausbildung ist aber erforderlich.
- Sie versuchen mit neuen innovativen Techniken und Produkten als auch mit der innovativen Kombination der Produktionsmittel bestehende Märkte zu erobern und neue Märkte zu erschließen.
- Sie sind teamfähig → ermöglicht die Kombination von verschiedenen Kompetenzen.
- Sie sind flexibel und lernfähig.
- Sie wollen den eigenen Entscheidungsspielraum bestimmen.
- Sie wollen Geld verdienen, sie wollen Erfolg haben.

Diese Merkmale gelten im Prinzip auch für chinesische Unternehmer. Außerdem muß der Unternehmer in China wegen der speziellen Umstände in seinem Heimatland folgende Besonderheiten beachten:

- Das Gleichheitsprinzip ist nach wie vor sehr wichtig in China. Dieses Prinzip ist für die Entwicklung des Unternehmertums nachteilig.
- Der Unternehmer muß die richtigen Leute im Betrieb einstellen (nicht nur Familienmitglieder).
- Der Unternehmer muß die verschiedenen, oft komplizierten Kommunikationsstrukturen in der chinesischen Gesellschaft kennen und verstehen.
- In sozialistischen Zeiten war die Rangfolge des Ansehens der beruflichen Tätigkeit wie folgt: zuerst Arbeiter dann Bauer, Soldat, Student und zum Schluß Geschäftsmann. Heute bedeutet, Beamter zu sein, Erfolg zu haben in China. Deshalb ist das Ziel vieler Unternehmer, Beamter zu werden. Dies ist nachteilig für die Entwicklung des Unternehmertums in China.

Drei Aspekte des Entrepreneurships in chinesischen Firmen in Südostasien

(nach Bjerke, B. Some Aspects of Inadequacies of Western Models in Understanding Southeast Asia Entrepreneurship and SMEs, 1998, National University of Singapore.)

Individualismus versus Gesellschaft

- das Ideal des Individualisten in der amerikanischen Kultur (self-made person), auch starker Einfluß in Europa
- Eine Person in Asien ist nicht ein isoliertes Individuum im westlichen Sinn sondern diese Person beinhaltet auch seine Bindungen und Beziehungen in der Gesellschaft (Verwandte, Freunde, etc.).
- Normalerweise bevorzugen die Chinesen die erste Person Plural „wir“ anstatt der ersten Person Singular „Ich“
- Eine unabhängige Person, die allein aufgrund eigenen Antriebs und gegen den Widerstand aller allgemein gültigen Anschauungen und Handlungsweisen ein Unternehmen gründet ist nicht der typische Entrepreneur in chinesischen Firmen.
- Die „kleinste Einheit“ ist nicht das Individuum sondern die Familie
- KMU aber auch große Unternehmen befinden sich in der Kontrolle von Familien bzw. Clans
- „Das Geheimnis des chinesischen Managements besteht in der Fähigkeit der Chinesen die Familie in eine moderne Corporation (Unternehmen) umzuwandeln“ (Drucker & Nakauchi, Drucker on Asia, 1997, S. 7)
- Das Wachstum in chinesischen Unternehmungen erfolgt durch die Gründung neuer Unternehmen in anderen Bereichen, die durch Verwandte oder Bekannte geführt werden. Die zuerst gegründete Firma bleibt in der Regel ein Klein- oder Mittelunternehmen und unter der Kontrolle der Familie

Autokratische versus Polykratische Organisationsstrukturen

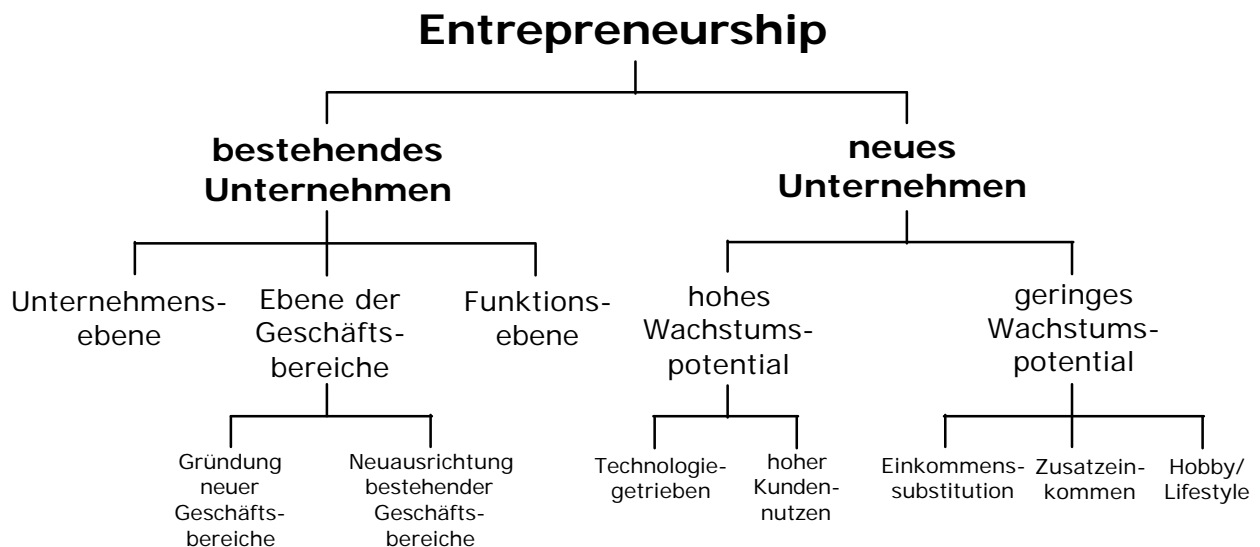
- Effektive kleine und mittlere Unternehmen in Europa oder den USA haben flexible auf Gewaltenteilung beruhende Organisationsstrukturen
- Die Chinesische Kultur ist eine Gewalten-zentrierte Kultur.
- Das chinesische Management wird auch in modernen Firmen von einem autokratischen Chef dominiert, der sich für alles verantwortlich fühlt.

Networking

- Networking ist ein Schlüsselement der chinesischen Geschäftskultur
- In Europa oder den USA wird zuerst das Unternehmen gegründet und dann beginnt man mit Networking, in Asien ist es umkehrt - erst Networking dann Unternehmensgründung
- Das Networking sowohl innerhalb als auch außerhalb der Firma ist das Erfolgsrezept der chinesischen Unternehmen sowohl im Personalmanagement, als auch im Marketing und Vertrieb.

Welche Eigenschaften haben Entrepreneurere in Ihren Ländern ?

Typologie von unternehmerischen Aktivitäten (Entrepreneurial Activities)



Unternehmen mit hohem Wachstumspotential

Technologie-orientierte Unternehmen

- Wunsch des Entrepreneurs eine bestimmte Technologie zugänglich und nutzbar zu machen
- oft beginnen Gründer von technologie-orientierten Unternehmen mit der Entwicklung der Technologie und suchen dann einen Markt für ihr Produkt oder Dienstleistung

Am Kundennutzen orientierte Unternehmen

- Entrepreneur erkennt eine hohe Nachfrage für ein bestimmtes Produkt oder Dienstleistung auf dem Markt
- er versucht diese Nachfrage zu befriedigen
- oft benutzt der Entrepreneur neue Wege und Methoden zur Befriedigung dieser Nachfrage
- "die Regeln des Spiels werden neu geschrieben"

Unternehmen mit niedrigem Wachstumspotential

Einkommenssubstitution

- Gründung eines Unternehmens zur Erwirtschaftung des Einkommens einer Person oder einer Familie
- es wird in der Regel kein Unternehmen gegründet, daß in Zukunft stark wachsen wird (Ausnahmen von dieser Regel sind aber existent !)
- Gründung der Unternehmen passiert oft auf schon übersättigten Märkten (Handel, kleine Dienstleistungen (Handwerker, etc.) u.a.)

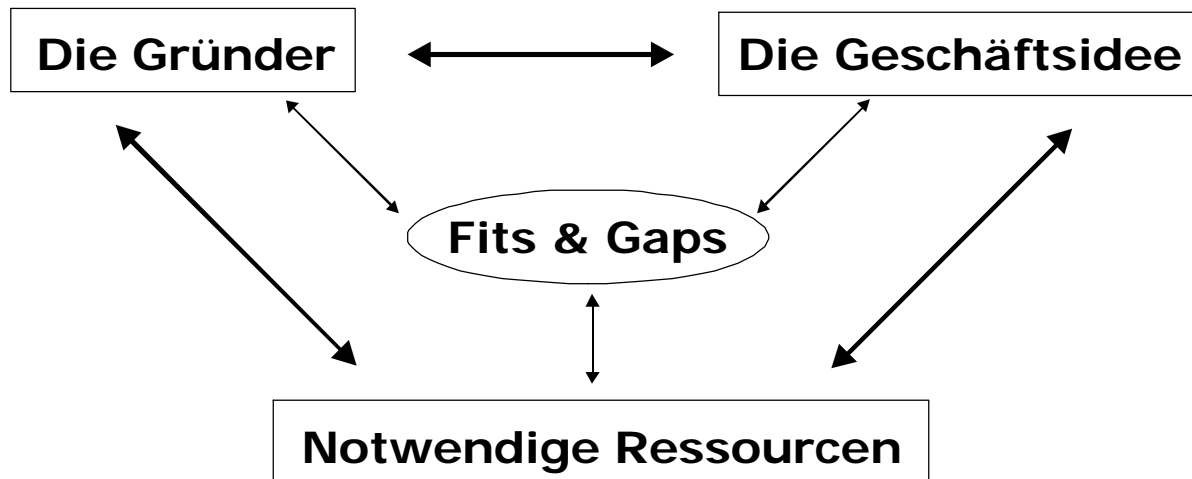
Schaffung eines Zusatzeinkommens

- in der Regel aber die Gründer nur Teilzeit im Unternehmen
- z.B. ein Wirtschaftsprofessor einer Universität betreibt eine eigene Unternehmensberatung

Unternehmen mit Anbindung an persönliche Hobbies

- manche Hobbies sind sehr teuer in ihren Unterhaltungskosten, Ziel ist es diese Unterhaltungskosten über unternehmerische Aktivitäten teilzufinanzieren
- z.B. Eigentümer eines Segelbootes vermieten dieses an Touristen an den Wochenenden, um Segeltouren zu unternehmen

Drei zentrale Faktoren für den Erfolg einer Geschäftsidee



"Man kann in einen Top-Mann mit einer mittelmäßigen Idee investieren, aber niemals umgekehrt, in einen mittelmäßigen Unternehmer mit einer Top-Idee" (George Doriot, Begründer des modernen Venture Capitals)

Die Hauptfaktoren des unternehmerischen Erfolgs sind:

- ein hervorragender Unternehmer
- ein erstklassiges Managementteam
- ausgezeichnete Marktchancen

Ist unternehmerischer Erfolg hauptsächlich eine Glückssache ?

- Glück im Entrepreneurship kann man als das Zusammentreffen von Vorbereitung (Unternehmerpersönlichkeit) und Gelegenheit (Marktchance) bezeichnen.

Die Geschäftsidee

- Viele angehende Unternehmer haben als Ziel die Entwicklung eines neuen, eines einzigartigen Produktes.
- Fast jede Idee ist nicht nur einer Person sondern zwei oder mehreren Personen an verschiedenen Orten auf der Welt gleichzeitig gekommen.
- Die Idee ist im Entrepreneurship nur der erste Schritt.
- Es gilt, diese Idee umzusetzen.

"Nicht die Idee ist das Entscheidende. Beim Entrepreneurship ist die Idee erst die Hälfte. Eine Idee zu entwickeln, sie umzusetzen und darauf ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, das ist es, was zählt."

"The idea per se is not what is important. In entrepreneurship, ideas really are a dime a dozen. Developing the idea, implementing it, and building a successful business are the important things."

(W. D. Bygrave, The Portable MBA in Entrepreneurship, S. 13)

Der Kundennutzen und Marktchancen

- Angehende Unternehmer müssen in der Lage sein, ihre Kundengruppe zu benennen. Wenn sie dies nicht können, haben sie lediglich eine Idee, ihnen fehlt jedoch der Markt.
- Es gibt solange keinen Markt, wie die Kunden nicht ein echtes Bedürfnis nach dem Produkt haben. Ein nachweisbarer Bedarf muß vorhanden sein.

Der Markt

Hohes Marktpotential \longleftrightarrow Niedriges Marktpotential

- **Ein hohes Marktpotential** haben Produkte oder Dienstleistungen, die genau die Bedürfnisse der Kunden treffen und dem Kunden einen Mehrwert oder Kostenersparnis bieten.
- Die Vorzüge des Produktes oder der Dienstleistung (Kostenersparnis, Mehrwert) müssen vom Kunden erkennbar und nachvollziehbar sein.
- Das Produkt oder der Service muß die Kunden erreichen können ohne bestimmte Kauf- oder Markengewohnheiten vorauszusetzen.
- Die Produktlebenszeit und die Marktgröße müssen ausreichen, um das investierte Kapital plus einen Profit zurückzuerhalten.
- **Ein niedriges Marktpotential** haben Produkte und Dienstleistungen die nicht genau auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sind.
- Das neue Produkt bzw. die Dienstleistung erreicht die Kunden nicht, da deren Kauf- bzw. Kaufgewohnheiten zur Bevorzugung anderer Unternehmen führen.
- Der Markt ist klein und unattraktiv.

Die Marktstruktur

- Zur Marktstruktur gehören wichtige Aspekte wie:
 - Anzahl der Kunden
 - Erreichbarkeit der Kunden
 - Kostenstrukturen
 - Preissensitivität
 - Anzahl der Konkurrenten
 - Größenverteilung der Konkurrenten
 - Markteintrittsbedingungen

Marktvolumen und -kapazität

- Ein attraktiver Markt ist groß und im Wachstum begriffen. Ein jährliche Wachstumsrate von 20 bis 30 % ermöglicht Marktnischen zum Eintritt neuer Unternehmen.
- Ein unattraktiver Markt wächst nicht oder ist sogar im Niedergang begriffen. Dies bedeutet einen starken Konkurrenzkampf um die wenigen Marktnischen.
- Ist das Angebot größer als die Nachfrage oder die Nachfrage größer als das Angebot ? Diese Frage sollte jeder angehende Unternehmer für sein Produkt oder Dienstleistung beantworten können.

Der Marktanteil

- Ein Unternehmen, daß 20 % oder mehr Marktanteil auf sich vereint, ist in der Regel Marktführer oder zumindest ein wichtiger Marktteilnehmer.
- Ein Unternehmen, was weniger als 5 % Marktanteil erreichen kann, ist in den Augen vieler Investoren unattraktiv.

Markteintrittsstrategien

5 Typen an Strategien des Markteintritts

- Entwicklung eines neuen Produktes oder Dienstleistung
- Entwicklung eines Konkurrenzproduktes oder –service (schon auf dem Markt existent)
- Betrieb eines Franchise
- Nutzung eines schon bestehenden Produktes oder Dienstleistung
- Einkauf in ein schon existierendes Unternehmen

Entwicklung eines neuen Produktes oder Dienstleistung

- das erste Auto, Flugzeug, Radio, Computer, etc. sind neue Produkte
- sie werden eingeführt bei schon existierenden oder bei neuen Unternehmen
- neue Dienstleistung entstehen oft (aber nicht nur !) im Zusammenhang mit der Entwicklung neue Produkte
 - Beispiele:
 - Reparaturservice für Computer
 - Kopierservice
 - Internet-Shops

Was sind die Risiken ?

- der Unternehmer braucht zu lange um das neue Produkte zur Marktreife zu entwickeln, Konkurrenten sind schneller
- der Unternehmer findet nicht genug Käufer für sein neues Produkt oder Dienstleistung, weil:
 - der Preis ist zu hoch
 - er ist zu früh auf dem Markt
 - das Design ist schlecht
- das Unternehmen hat eine hohe Nachfrage, kann diese aber z.B. wegen Lieferproblemen nicht befriedigen

Entwicklung eines Konkurrenzproduktes oder- dienstleistung

- „parallele Konkurrenz“ bei:
 - Eröffnung eines Restaurants an einem Ort, wo schon andere sind
 - Klonierung der IBM Computer bei anderen Firmen
 - usw.
- Unternehmen muß sich von der Konkurrenz unterscheiden durch:
 - niedrigeren Preis
 - anderes Design
 - besseren Service
 - schnellen und engeren Kontakt zum Kunden

Was sind die Risiken ?

- starker Preiskampf mit den Konkurrenten verringert die Gewinnspanne, Geschäft wird unrentabel
- es existiert eine starke Bindung der Kunden an das Konkurrenzunternehmen, Kunden sind nicht bereit zu wechseln
- hoher Marketingaufwand (Entwicklung von Marken (brand names))

Betrieb eines Franchise

- es existiert schon ein in anderen Orten eingeführtes Produkt oder Service (z.B. Mc Donalds)
- Unternehmens kann sich an seinem Ort in das Franchise einkaufen
- Franchisegeber bietet schon bekanntes, etabliertes Produkt, auf das Produkt abgestimmte Marketinginstrumente, Weiterbildung für den Unternehmer, Unterstützung bei Finanzierung und Suche des Lokals

Was sind die Risiken ?

- Potential des Franchise ist an bestimmten Orten zu gering, da:
 - zu wenig Kunden
 - anderes Kaufverhalten der Kunden
- Franchisenehmer hat zu wenig Kapital, um Startphase zu finanzieren
- Franchise ermöglicht einen sehr geringen Gewinn, Unternehmer arbeitet hart für wenig Geld

(Teilweise) Ausnutzung eines schon bestehenden Produktes oder Dienstleistung

- Transfer einer Dienstleistung zu einem neuen Ort, wo dieses noch nicht existent oder zeitweise nicht vorhanden ist
- z.B. geographische Verbreiterung eines Geschäftes (Geschäftsketten, Franchise)

Was sind die Risiken?

- Kapital reicht nicht aus, um an verschiedenen Orten neue Geschäftsstellen aufzubauen
- keine Ortskenntnisse
- Befriedigung einer zeitweise hohen Nachfrage nach einem Produkt oder Dienstleistung
- z.B. durch Bevölkerungs- oder Wirtschaftswachstum kommt es zum Boom in der Bauindustrie

Was sind die Risiken ?

- Boom ist zeitlich begrenzt, danach ist Angebot größer als die Nachfrage
- Ausnutzung brachliegender Ressourcen
- z.B. Recyclingindustrie

Was sind die Risiken ?

- geschäftliche Nutzung der Ressource ist nicht profitabel
- Fehlen politische Rahmenbedingungen z.B. im Umweltschutz

Übernahme eines schon bestehenden Geschäftes oder Dienstleistung

- Übernahme eines bankrotten Unternehmens, Ausnutzung der vorhandenen Maschinen, des Personals und dessen technologischer Kompetenz zur Produktion anderer Güter oder Dienstleistungen
- Ausgründung (spin off) einer Abteilung eines Unternehmens, ehemalige Angestellte werden Unternehmer und führen die Produktion im Rahmen eines neugegründeten Unternehmens weiter
- Kauf eines Unternehmens

Was sind die Risiken ?

- es gibt wenig attraktive Unternehmen, die man kaufen kann, hohe Nachfrage bedingt starken Preiskampf

Möglichkeiten der Existenzgründung in Deutschland

- Betriebsneugründung
- Betriebsübernahme
- Beteiligung
- Franchise
- Freie Berufe (Ärzte, Rechtsanwälte)
- Management Buy-Out / Management Buy-In

Management By-Out / Management Buy-In

Von Management Buy-Out (MBO) spricht man, wenn das eigene Management oder leitende Angestellte eines Unternehmens, die Firma ganz oder teilweise kaufen und die unternehmerische Leitungsfunktion und das Risiko übernehmen.

Management Buy-In (MBI) wird die Übernahme eines Unternehmens von betriebsfremdem Managern genannt.

Möglich sind auch die Betriebsübernahmen in Kombination eines MBI und MBO – also gemeinsam von bisher im Betrieb angestellten und externen Managern.

Unternehmernachfolge

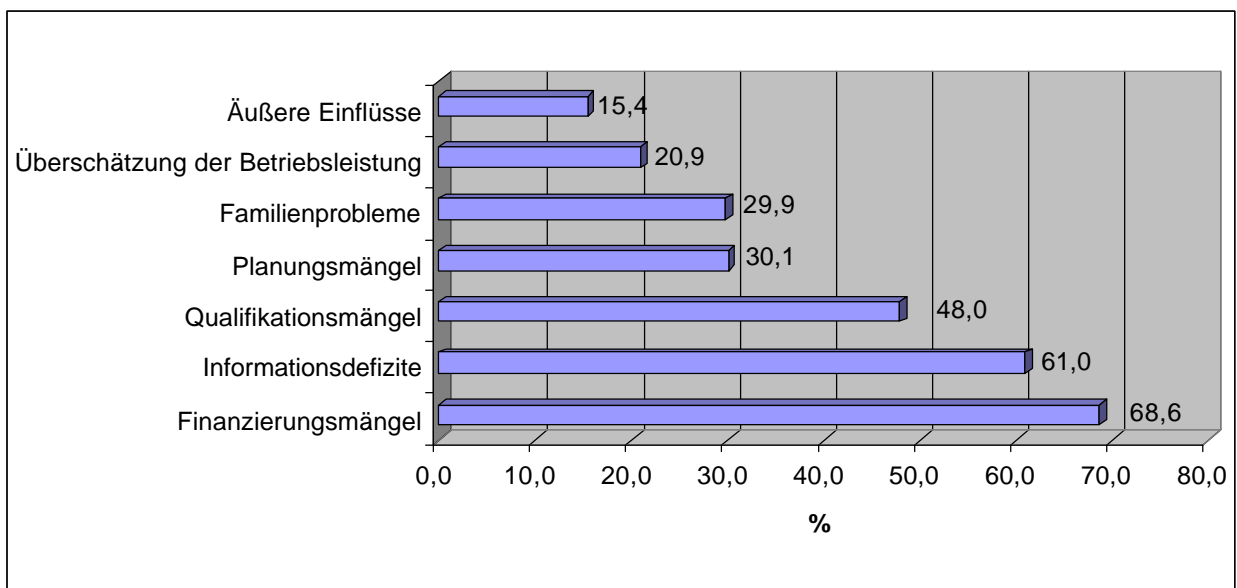
MBO und/oder MBI ist vor allem beim Generationswechsel, der in den nächsten Jahren in Deutschland bei 20.000 KMU ohne familieninterne Nachfolger stattfindet, eine mögliche Form der Übernahme. Die Finanzierung verteilt sich auf mehrere Inhaber, die entweder das Unternehmen gut kennen oder Leitungserfahrung haben

Notwendige Ressourcen für eine Existenzgründung

Zahlreiche Untersuchungen haben festgestellt, daß von allen Existenzgründungen in Deutschland jedes zweite bis dritte Unternehmen nach spätestens 5 Jahren scheitert. Der häufigste Grund: Finanzierungsfehler

Daran scheitern Existenzgründer in Deutschland:

(Quelle: Deutsche Ausgleichsbank)



Ressourcen:

- Kapital (Finanzmittel)
- Personal
- Information
- Infrastruktur
- Maschinen und Anlagen
- Beziehungen

Kapital

Finanzierung: Woher nehmen und nicht stehlen ?

Finanzierungsmöglichkeiten für ein Unternehmen sind:

- Eigenkapital (eigenes Geld und Beteiligungskapital)
- Fremdkapital (Bank, Geldverleiher, etc.)
- Teilhaber
- Fördermittel

1. Eigenkapital:

Je mehr Eigenkapital ein Unternehmensgründer hat, desto besser:

- als Sicherheits- und Risikopolster, um finanzielle Engpässe zu vermeiden, die zum Konkurs führen können
- als Zeichen für die Kreditwürdigkeit des Existenzgründers gegenüber Geldgebern (wer bereit ist, auch eigenes Geld zu investieren, erweckt mehr Vertrauen bei Kreditgebern)

Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital sollte möglichst über 20 % betragen.

Checkliste Eigenkapital:

- Ersparnisse des Existenzgründers
- Kapitalanlagen des Existenzgründers
- Geld aus der Familie, Freunde
- Sachmittel des Existenzgründers, die er in den Betrieb einbringen kann (z.B. Computer u.a.)
- Aufnahme einer Hypothek z.B. auf das Haus des Existenzgründers

2. Fremdkapital

Kontokorrentkredit

Der Kredit für das Geschäftskonto des Unternehmens über das alle laufenden Zahlungen abgewickelt werden. Der Kontokorrentkredit sollte nur als kurzfristiges Finanzierungsmittel genutzt werden.

Kontokorrentkredit vergibt die Hausbank (Höhe: in der Regel ein Monatsumsatz)

Lieferantenkredit

Der Lieferantenkredit entsteht dadurch, daß das Unternehmen eine Ware oder Dienstleistung nicht sofort, sondern in der Regel nach 30 Tagen bezahlen kann.

Leasing

Leasing ist Mietkauf von Investitionsgütern auf Raten. Gemietete Investitionsgüter können nach Ablauf des Leasing-Vertrages in den Besitz des Unternehmens übergehen (abhängig von der Vereinbarung).

Vorteil: Existenzgründer benötigt nur wenig Eigenkapital für Bereitstellung eines Autos, Maschine, etc.

Nachteil: insgesamt entstehen höhere Kosten als beim Sofortkauf

Investitionskredit

Der Investitionskredit dient zur Finanzierung des Anlagevermögens (Grundstück, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge etc.)

3. Teilhaber

Bei mangelndem Eigenkapital kann der Existenzgründer auch die Aufnahme eines Partners – z.B. eines Kommanditisten oder eines stillen Teilhabers – in Erwägung ziehen.

Herunter fällt auch die Möglichkeit der Beteiligungsfinanzierung durch Risikokapitalgeber (Venture Capital, VC).

4. Fördermittel

In Deutschland gibt es vielfältige Fördermittel (Zuschüsse, zinsgünstige Kredite, Beteiligungen, Bürgschaften) des Staates für Existenzgründer.

Persönliche Ersparnisse	78,5 %
Bankdarlehen	14,4 %
Familienmitglieder	12,9 %
Angestellte/Partner	12,4 %
Freunde	9,0 %
Risikokapital	6,3 %
Hypothek auf Eigentum	4,0 %
Fördermittel	1,1 %
sonstige	3,3 %

Quellen von Gründungskapital der „Fortune 500“-Unternehmen
(Oktober 1992)

Personal

Für Existenzgründer in Deutschland ist es in der Regel schwierig qualifiziertes Personal, das nicht zu teuer ist, zu finden.

Gründe:

- neu gegründetes Unternehmen bietet wenig Sicherheiten
- Löhne sind oft niedriger als bei großen Konzernen

Aushilfen und Teilzeitkräfte sind – vor allem in der Startphase – beliebte Mitarbeiter. Der Arbeitgeber kann sie flexibel einsetzen und spart im Vergleich zu regulären Vollzeitkräften auch im erheblichen Umfang Lohnnebenkosten (Versicherung, Steuern etc.)

Viele Existenzgründer rekrutieren ihr Personal in der Startphase aus dem Freundes- und Familienkreis.

Information

Informationsdefizite sind zunehmend verantwortlich für das Scheitern von Existenzgründungen.

Informationsdefizite in Bereichen, wie:

- Marktstruktur und –volumen, Kundenstruktur
- Marktentwicklung und Wettbewerber
- rechtliche Rahmenbedingungen
- Finanzierungsmöglichkeiten

sind besonders problematisch.

Maschinen und Anlagen / Infrastruktur

Hier gilt es für den Existenzgründer sparsam zu handeln. Unternehmerische Sparsamkeit bedeutet minimales Kapitaleigentum:

- Viele der benötigten Anlagen und Maschinen können über Leasing erworben werden.
- Kauf aus zweiter Hand (second hand)

Der Existenzgründer sollte bestimmen, welches die für den Markterfolg wesentlichen Ressourcen sind. Was will die Firma besser machen als die Konkurrenz. Dahin sollte ein überdurchschnittlicher Teil der knappen Ressourcen fließen.

Die optimale Rechtsform

Rechtsformen für Unternehmen und Selbständige in Deutschland

Einzelunternehmen

- Kleingewerbetreibender
- Einzelkaufmann

Personengesellschaften

- GbR, Gesellschaft bürgerlichen Rechts
- OHG, offene Handelsgesellschaft
- KG, Kommanditgesellschaft
- PartnG, Partnerschaftsgesellschaft

Kapitalgesellschaften

- eG, eingetragene Genossenschaft
- GmbH, Gesellschaft mit beschränkter Haftung
- AG, Aktiengesellschaft

Spezialformen bei Kapitalgesellschaften

- Ein-Mann-GmbH
- GmbH & Co. KG
- Stiller Teilhaber

Rechtsformen im Vergleich

Rechtsform	Haftung	Steuerliche Belastung
Personengesellschaften		
Gesellschaft bürgerlichem Rechts (GbR) Offene Handelsgesellschaft (OHG)	Volle persönliche/private Haftung aller Gesellschafter jeweils gesamtschuldnerisch, d.h. jeder theoretisch bis zur Höhe der Gesamtschulden des Unternehmens im Falle eines Konkurses	Ertragssteuerlich hoch bei hohen Gewinnen und wenigen Gesellschaftern, weil progressiver Steuersatz der Einkommenssteuer zugrunde liegt
Kapitalgesellschaften		
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	auf das per Satzung definierte Stammkapital (mindestens 25.000 EURO) und eine eventuell vereinbarte Nachschusspflicht beschränkt	Günstigere Steuersätze als bei Personengesellschaften vor allem für ausgeschüttete Gewinne
Aktiengesellschaft (AG)	auf das per Satzung definierte Stammkapital (mindestens 50.000 EURO) und eine eventuell vereinbarte Nachschusspflicht beschränkt	Günstigere Steuersätze als bei Personengesellschaften vor allem für ausgeschüttete Gewinne
Eingetragene Genossenschaft (eG)	auf die jeweilige Summe der per Satzung definierten Einlage pro Mitglied und eine eventuell vereinbarte Nachschusspflicht beschränkt	Günstigere Steuersätze als bei Personengesellschaften vor allem für ausgeschüttete Gewinne

Der Businessplan - Eine Einführung

Die Bedeutung von Vorbereitungs- und Planungsaktivitäten bei Existenzgründungen

- vorliegende empirische Studien in den USA und Deutschland kommen vielfach zu dem Ergebnis, daß sich zahlreiche Unternehmensgründer unzureichend auf ihr Vorhaben vorbereiten oder sich geradezu "blind" in ihr Unternehmen hineinstürzen
 - Mayer, K.B. / Goldstein, S. (1961): The First Two Years: Problems of Small Firms' Growth and Survival. Washington DC, Small Business Administration.
 - Hunsdiek, D. / May-Strobl, E. (1986): Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen. Stuttgart, Poeschel.
 - Hunsdiek, D. / May-Strobl, E. (1987): Gründungsfinanzierung durch den Staat. Stuttgart, Poeschel.
 - Domeyer, V. / Funder, M. (1991): Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben. Opladen, Westdeutscher Verlag.
 - **Brüderl, J. / Preisendörfer, P. / Ziegler R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Berlin, Duncker & Humblot.**

Ergebnisse der Studie von Brüderl/Preisendörfer/Ziegler:

- Untersuchungsumfang: 1849 Interviews in Oberbayern
- selbständige Kontaktaufnahme im Zuge der Vorbereitung:
 - 47 % aller Befragten haben Steuerberater konsultiert
 - 38 % aller Befragten haben Freunde oder Verwandte, die bereits einmal selbständig waren oder noch sind, konsultiert
 - 31 % aller Befragten ließen sich von Banken beraten
 - 16 % aller Befragten ließen sich durch die IHKs beraten
 - 13 % konsultierten Rechtsanwälte
- zeitliche Planung für Unternehmensgründung
 - 33 % der Gründer hatten eine Planungsphase von weniger als einen Monat
 - 30 % benötigten ein bis drei Monate
 - 22 % wendeten vier bis sechs Monate auf
 - 15 % benötigten mehr als 6 Monate
- nur 18 % der Befragten verfügten über ein schriftlich ausgearbeitetes Konzept zum Zeitpunkt der Anmeldung beim Gewerbeamt

- Erfolgsrelevanz von Vorbereitung und Planung

"Die Betriebe derjenigen Gründer, die in der Gründungsphase mehr Ansprechpartner konsultieren, umfangreichere Vorbereitungsaktivitäten unternehmen, mehr Zeit für den Einstieg in die berufliche Selbständigkeit aufwenden und sich auf schriftliche Pläne stützen, werden weniger oft im Verlauf der ersten drei Betriebsjahre aufgelöst, können (sofern sie Bestand haben) ihre Beschäftigungszahl erhöhen und auch ihren Umsatz steigern."

Defining a Business Plan

(Gumpert, D. E. in "The Portable MBA in Entrepreneurship", S. 122)

"A good definition: A business plan is a document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its product or service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers. A better definition: A business plan is a *selling document* that conveys the excitement and promise of your business to any potential backers or stakeholders."

Zielgruppen des Businessplans

- interne:
 - "sanity check" für den Entrepreneur
 - Motivation des Managementteams
 - Der Businessplan ermöglicht:
 - Darstellung der Chancen und Risiken
 - Entwicklung einer Handlungsstrategie
 - Finanz- und Kapitalplanung
 - Erfolgskontrolle
- externe:
 - Investoren oder Banken brauchen den Businessplan zur Abschätzung des Gewinnpotentials bzw. des Verlustrisikos
 - Businessplan ist meistens eine Voraussetzung zum Erhalt staatlicher Fördermittel
 - Der Businessplan dient zum Aufbau strategischer Allianzen mit andern Firmen oder Institutionen
 - Der Businessplan kann bei der Akquise von "großen Aufträgen" helfen

Gestaltung eines Businessplans

- Umfang: 25 bis maximal 35 Seiten
- klar strukturierte Darstellung, Priorisierung einzelner Aussagen, knappe aber vollständige Beschreibung (Details, wenn nötig, in den Anhang)
- bei technologischen Produkten daran denken, daß Adressaten technische Laien sind

Gliederung eines Businessplans:

- Deckblatt (Cover Page) (1 Seite)
- Inhaltsverzeichnis (1 Seite)
- Zusammenfassung (max. 2 Seiten)
- Unternehmensbeschreibung (ca. 1 Seite)
- Produkt/Dienstleistung (ca. 4 Seiten)
- Marktsituation und Wettbewerbsanalyse (ca. 3 Seiten)
- Marketing und Vertrieb (ca. 3 Seiten)
- Produktion (ca. 2 Seiten)
- Schlüsselpersonen und Unternehmensorganisation (ca. 2 Seiten)
- Meilensteine (ca. 1 Seite)
- Finanzplanung (ca. 6 Seiten)
- Kapitalbedarf (ca. 2 Seiten)
- Anhang

Im Anhang ist Raum für ergänzende Informationen, wie Organigramme, wichtige Nebenrechnungen, Patente oder auch Anzeigen und Artikel. Anhang muß aber überschaubar bleiben.



Geschäftsplan

Version vom 21.08.2000

Planungszeitraum: 2000 – 2004

INNOWAYS GmbH

Ansprechpartner:

Dr. rer. nat. Utz Dornberger

Dipl.-Kfm. Uwe Becher

Thomasiusstr. 2

04109 Leipzig

Tel.: 0341-30690507

0179-1152972

e-mail: utz@innoways.de

becher.u@innoways.de

Vetraulichkeit

Alle Angaben im Businessplan sind streng vertraulich !

Vervielfältigungen und Kopien nur mit Zustimmung von Dr. Utz Dornberger und Uwe Becher!

1. Zusammenfassung

Ist nicht als Einführung, sondern als komprimierte "Management-Übersicht" gedacht. Qualität der Schilderung entscheidet nicht über Beteiligung, sondern über Ablehnung des Antrages ! Man sollte die Zusammenfassung immer zuletzt schreiben, denn erst wenn man die übrigen Kapitel ausgearbeitet hat, kann man die Ideen und Ziele konkret und präzise formulieren. Die Zusammenfassung sollte in fünf Minuten gelesen und verstanden werden können.

Inhalt des Kapitels:

- Beschreibung der Geschäftsidee
- Kurzbeschreibung des Marktes
- wesentliche Erfolgsfaktoren
- wesentliche Risiken
- Management
- finanzielle Zielgrößen
- Kapitalbedarf bei möglicher Rendite

Schlüsselfragen:

- Geschäftszweck des Unternehmens ?
- Schlüsselpersonen, worin besteht ihre Kompetenz ?
- Entscheidende Wettbewerbsvorteile ?
- Wie groß ist das Marktpotential heute und zukünftig ?
- Bedeutendste Mitbewerber ?
- Welche Umsatz- und Ertragsziele werden in den nächsten 3 bis 5 Jahren angestrebt ?
- Wann wollen sie diese Ziele erreichen ?
- Wie hoch ist der Kapitalbedarf ?

„A good Executive Summary gives me a sense of why this is an interesting venture. I look for a very clear statement of the long-term mission, an overview of the people, the technology, and the fit to the market.“

Ann Winblad, Venture Capitalist

2. Unternehmensbeschreibung

Dieses Kapitel beinhaltet einige wichtige Hintergrundinformationen zum Unternehmen.

Inhalt des Kapitels:

- Gründungsdatum
- Rechtsform und steuerlicher Aspekte
- Besitzverhältnisse, Gesellschafterstruktur
- Standortanalyse

Schlüsselfragen:

- Welche Rechtsform wurde gewählt ?
- Wie ist die Gesellschafterstruktur ?
- Wie ist das Verhältnis zur Hausbank ?

3. Produkt und Dienstleistung

Hier ist es sehr wichtig darauf zu achten, daß der potentielle Leser des Businessplans die Besonderheiten und herausragenden Eigenschaften des Produktes, der Dienstleistung oder Technologie versteht.

Inhalt des Kapitels:

- Beschreibung der vorhandenen Technologien, Produktideen und Dienstleistungen
- Kundennutzen, Problemlösungen
- Stand der Entwicklung von Produkt und Dienstleistung
- Verfahren, Patente und Schutzrechtssituation
- konkurrierende Technologien
- künftige Entwicklung

Schlüsselfragen:

- Welches sind die wichtigsten Merkmale der Produkt-/Dienstleistungs-idee?
- Worin besteht die Innovation, wie ist der augenblickliche Stand der Technik ?
- Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits ?
- Wie lang ist der Produktlebenszyklus ?

- Gibt es Normen (gesellschaftliche oder gesetzliche), die das Produkt oder die Dienstleistung erfüllen müssen ?
- Wie wird der technologische Vorteil geschützt, was kann überhaupt patentiert werden ?
- Welche Bedürfnisse haben die Kunden in ihrem Marktsegment ?
- Worin besteht der Kundennutzen ?
- Wie lang ist das konkurrierende Produkt / die Dienstleistung am Markt, welchen Marktanteil hat die Konkurrenz ?
- An was für Neu-, Weiterentwicklungen wird gerade gearbeitet ?

4. Marktsituation und Wettbewerbsanalyse

Man muß den Eindruck vermitteln, daß man den Markt sehr gut kennt und seine Besonderheiten zum eigenen Vorteil nutzen kann. Eine schrittweise Verfeinerung des Branchenbildes ist notwendig - Analyse der Industrie, Segmentierung, Kunden, realisierbare Umsätze, usw. Wichtig ist hierbei, das man realistische Marktinformationen und -zahlen präsentiert (Transparenz !!).

Inhalt des Kapitels:

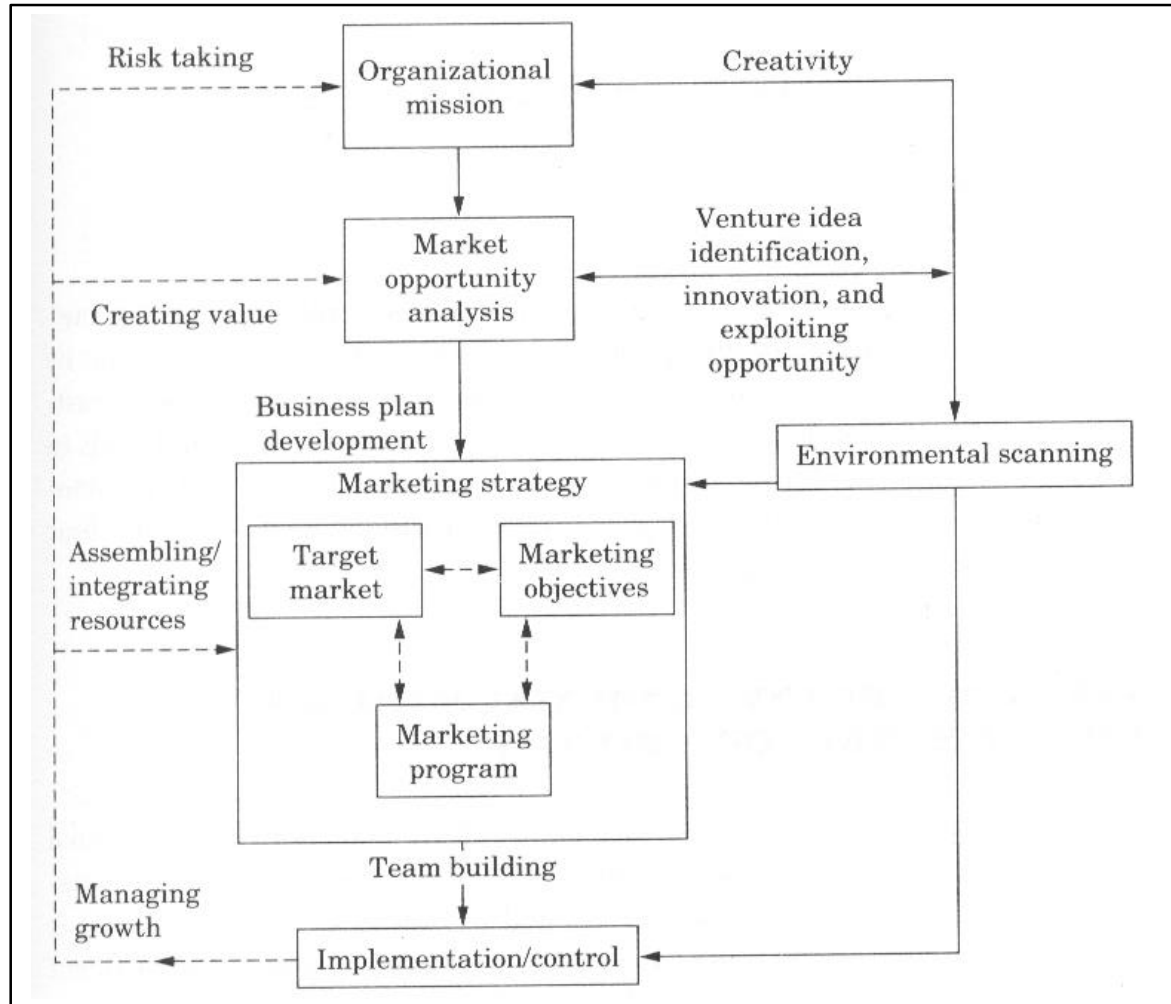
- Markt/Marktsegmentierung
- Einflußfaktoren auf die Branche: ökonomische Entwicklungen, Politik, Gesetzgebung
- Marktwachstum/Marktanteil
- Markteintrittsbarrieren
- Ziel- und Kundengruppen-Definition
- geplanter Markterfolg
- Wettbewerbsanalyse
- Strategien der Konkurrenten
- Benchmarking

Schlüsselfragen:

- Welches sind die relevanten Märkte, Marktsegmente und warum ?
- Wie sind die Wachstumsraten in den einzelnen Segment, früher, heute und zukünftig ?
- Welche Marktbeschränkungen und Eintrittsbarrieren existierten ?
- Wodurch wird das Wachstum im Marktsegment bestimmt ?

- Wie können sich neue gesetzliche Initiativen auf das Marktsegment auswirken ?
- Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an ?
- Welche Marktanteile halten ihre Mitbewerber ?
- Welche Strategien verfolgen die Mitbewerber ?
- Welche Marketing- und Vertriebskanäle benutzen die Mitbewerber ?
- Welche Neuentwicklungen sind im Marktsegment zu erwarten ?
- Wer sind die Kunden, wo sind die Kunden, sind sie untereinander organisiert ?
- Wer trifft die Kaufentscheidung, hat der Kunde genügend Marktmacht, um die Preise zu beeinflussen ?
- Welche Referenzkunden hat/will man gewinnen und wie ?
- Wer sind die Zielkunden ?
- Wie sind die Kunden strukturiert ?
- Nach welchen Kriterien entscheiden die Kunden für das Produkt/Dienstleistung ?
- Welchen Marktanteil hat das Unternehmen, welchen strebt es an ?
- Gibt es Großkunden, wie ist die Abhängigkeit ?

Marktsituation und Wettbewerb (Fortsetzung)



Quelle: Hills & LaForge, Marketing and Entrepreneurship: The State of the Art", In The State of the Art of Entrepreneurship, Sexton & Lasarde (Eds.), 164-190.

Analyse der Rahmenbedingungen und der Marktmöglichkeiten

1. Identifikation der wesentlichen Rahmenbedingungen
2. Branchenbeschreibung und deren Entwicklung
3. Entwicklung eines Profil für den Zielmarkt/die Kunden
4. Wettbewerbsanalyse
5. Darstellung von Umsatzprognosen

Informationsquellen:

- öffentliche:
 - Zeitschriften und Zeitungen
 - Reports von Gewerkschaften, Verbänden, Kammern
 - Regierungsdokumente
 - Unternehmensberichte
 - u.a.
- persönliche Beobachtungen:
 - Gespräch mit potentiellen Kunden
 - Gespräch mit potentiellen Konkurrenten
 - Beobachtung der Rahmenbedingungen
- Interviews mit Experten:
 - Manager von potentiellen Zulieferern
 - Manager von Verbänden und Kammern
 - Manager von Handelsfirmen
 - Unternehmensberater
 - u.a.
- Marktuntersuchungen:
 - Zielgruppenanalyse
 - Zielgruppenbefragung
 - Produkttests
 - u.a.

1. Analyse der wesentlichen Rahmenbedingungen

- wirtschaftliche Rahmenbedingungen und deren Trends
- Rechtliche Rahmenbedingungen und deren Trends
- technologische Positionierung (state of the art)
- relevante soziale Faktoren
- Rahmenbedingungen des Umweltschutzes

2. Branchenbeschreibungen und deren Entwicklung

- Art der Branche
- Größe/Marktvolumen der Branche jetzt und in 3 bis 5 Jahren
- Beschreibung des Marktsegmentes
- Marketingaktivitäten der Branche

⇒ Schlußfolgerung für Marktmöglichkeiten

3. Entwicklung eines Kundenprofils

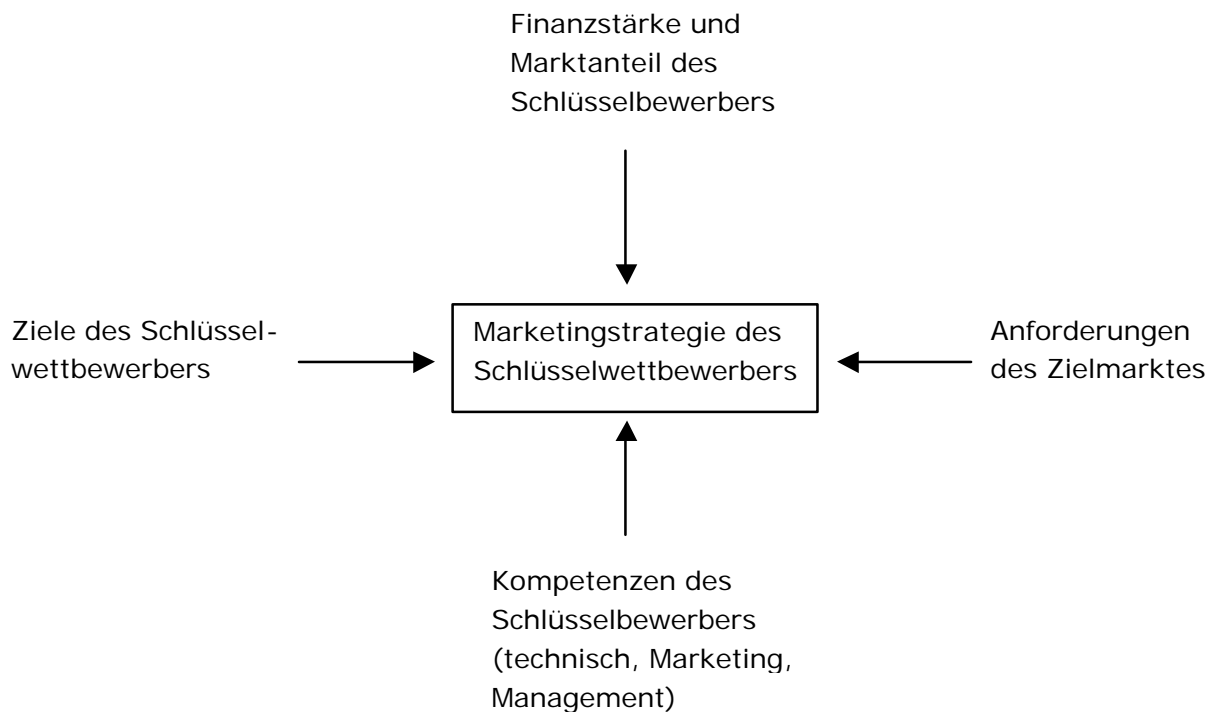
- Wer sind die potentiellen Kunden ?
- Welchen Service/Produkt wünschen sich diese Kunden ?
- Welche Kaufgewohnheiten haben diese Kunden ?
- Gibt es bestimmte Produkt/Serviceeigenschaften, die wichtig sind ?
- Welche anderen Einflüsse gibt es auf die Kaufentscheidung ?

⇒ Schlußfolgerung für Marktmöglichkeiten

4. Wettbewerbsanalyse

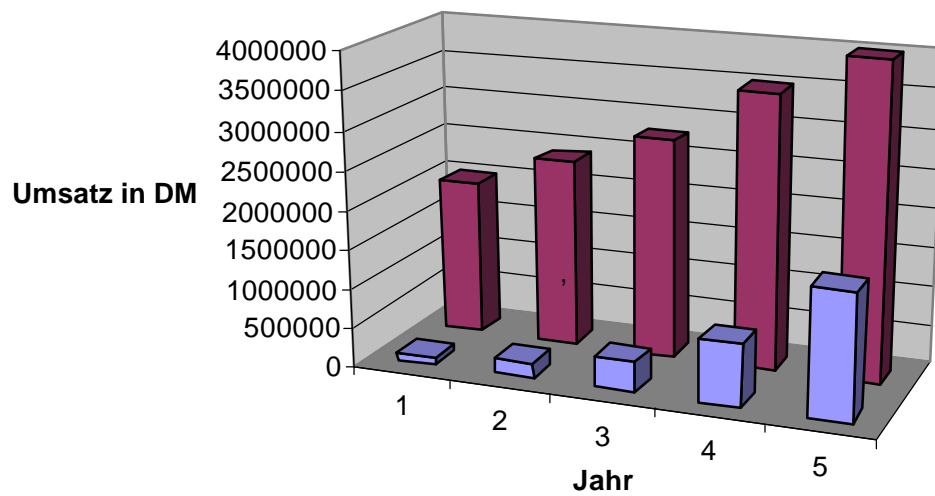
- Beschreibung des Produkt oder Service der Konkurrenten
- Marktposition der Konkurrenten (Marktanteil)
- Strategien und Praktiken der Konkurrenten (Vertriebskanäle, Preisbildung, Werbung, Service)
- Marketingstrategie des Konkurrenten
- Antwortstrategien auf potentielle Wettbewerber

Faktoren, die die Marktstrategie des Schlüsselwettbewerbers beeinflussen



5. Darstellung von Umsatzprognosen des Zielmarktes und des eigenen angestrebten Marktanteils

- es ist wichtig verlässliche und nachvollziehbare Zahlen zu präsentieren
- grafische Darstellung



5. Marketing und Vertrieb

Dieses Kapitel beinhaltet die wichtigsten Strategien zur Umsetzung von Produkt- und Wettbewerbsvorteilen in gewinnbringende Erlöse.

Inhalt des Kapitels:

- Marketingstrategie
- Preis- und Konditionenpolitik
- Vertriebskonzept
- Verkaufsunterstützende Maßnahmen / Werbung
- Export

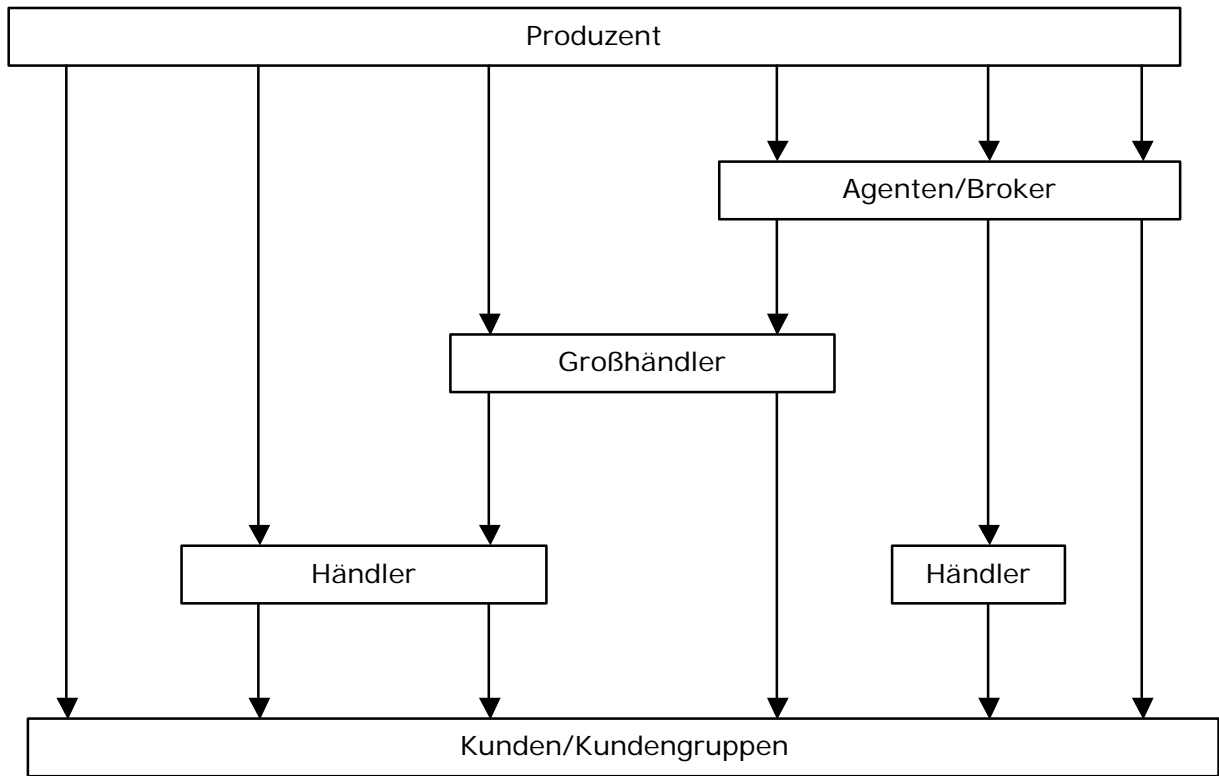
Schlüsselfragen:

- Welche Schritte sind für Markteinführung des Produktes/der Dienstleistung gedacht ?
- Wie werden potentielle Kunden identifiziert und angesprochen ?
- Welchen Endverkaufspreis sollen die Produkte/Dienstleistungen erzielen (Schätzung) ?
- Welche Handelsspannen, Einführungspreise, Preisnachlässe, Rabatte und Lieferzeiten werden von den Kunden branchenüblich erwartet ?
- Wie sieht der typische Vertriebsprozess aus ?
- Welche Vertriebswege sollen genutzt werden ?
- Welche Zielgruppen können durch welche Vertriebskanäle erreicht werden ?
- Welche Qualifikation sollen die Vertriebsmitarbeiter haben ?
- Wie sollen die Zielkunden auf das Produkt/Dienstleistung aufmerksam gemacht werden ?
- Welche Werbemittel finden Verwendung ?
- Welche Messen sollen besucht werden ?

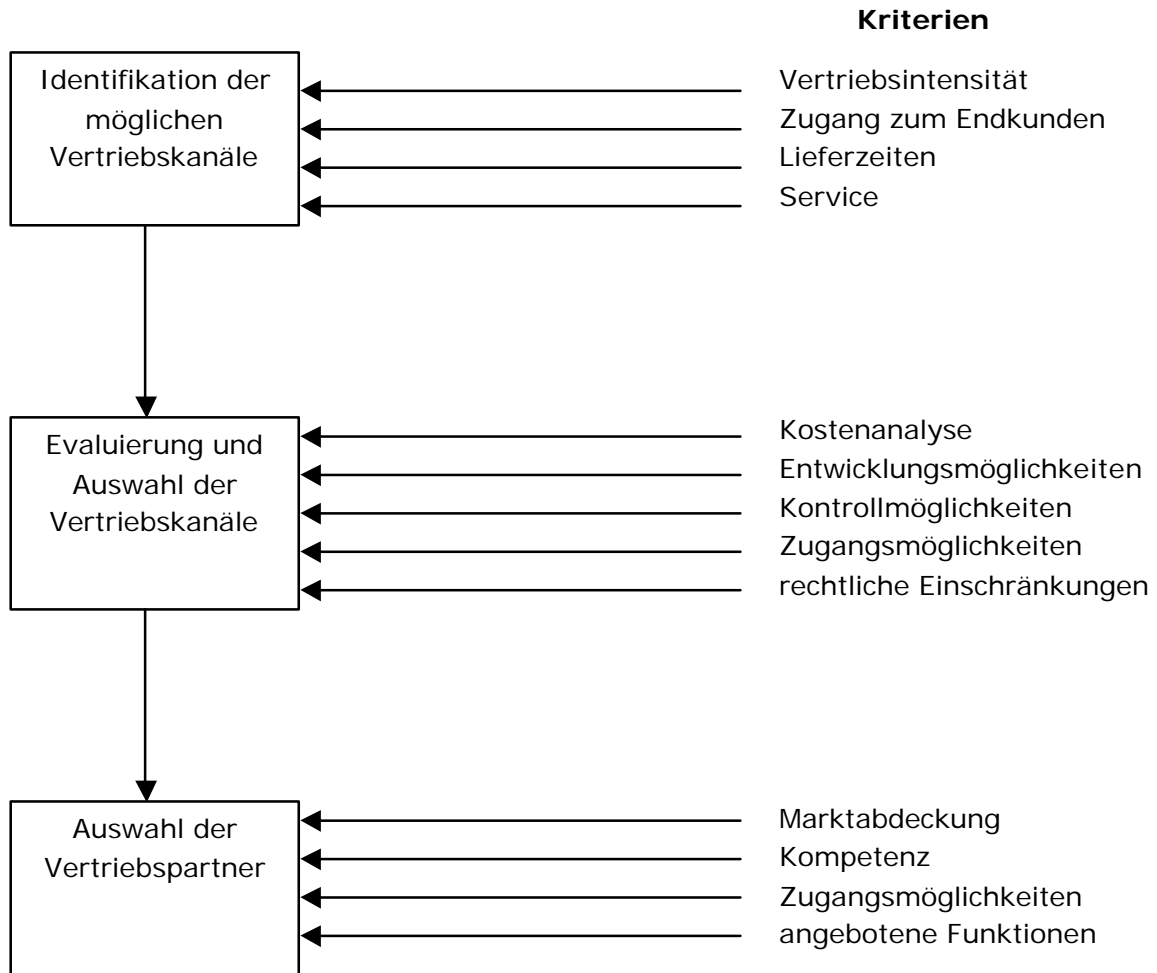
Marketing-Variablen

Produkt/Service	Vertrieb	Preis	Werbung
Eigenschaften	Vertriebskanäle	Listenpreise	Werbemittel
Qualität	Vertriebspartner	Preisnachlässe	Werbepartner
Verpackung	Lager	Preisflexibilität	zeitliche Planung
Markenname	Transport und Logistik		
Service	Lieferzeiten		
Garantie			
Produktsortiment			

Alternative Vertriebskanäle

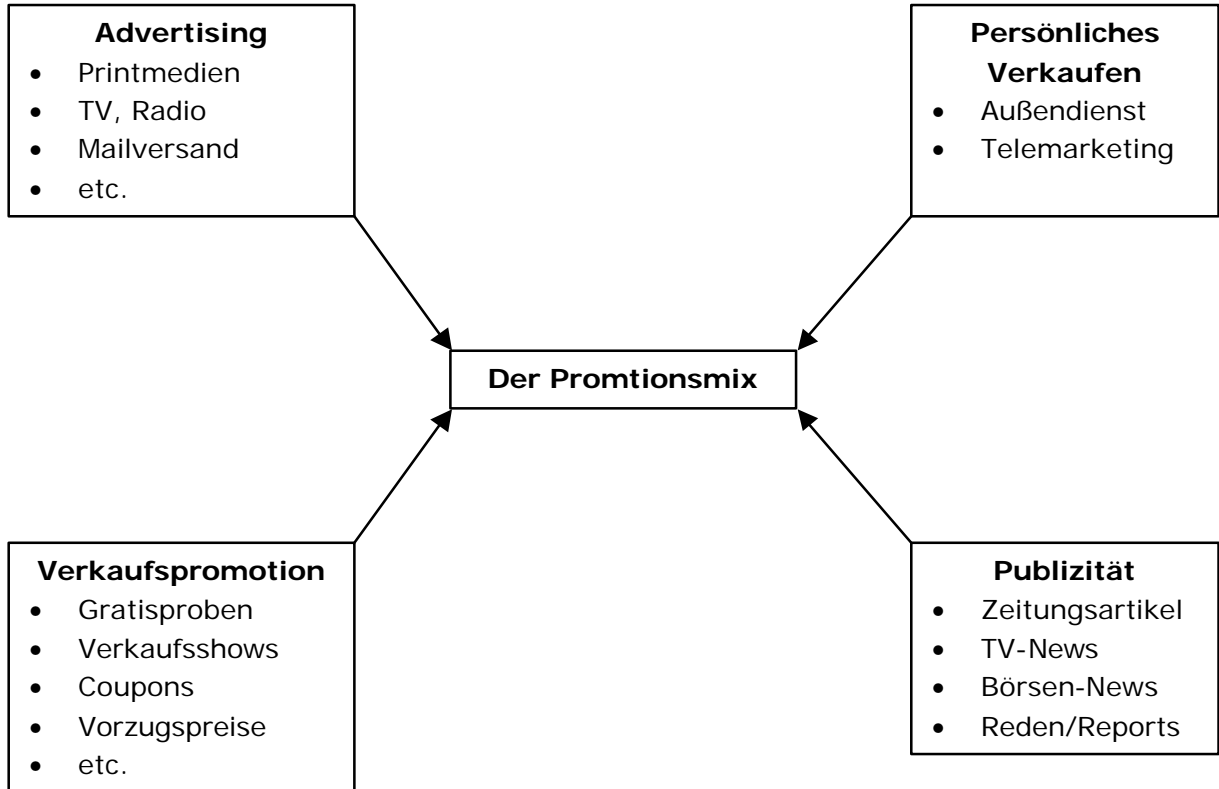


Auswahl und Kriterien für Vertriebskanäle



Erstellt nach einer Vorlage von Dr. D. W. Cravens, Texas Christian University

Werbung/Promotion



Erstellt nach einer Vorlage von Dr. R. B. Woodruff, University of Tennessee

Promotionsmix - Schwächen und Stärken

Kriterien	Advertising	Verkaufspromotion	Publizität	Persönliches Verkaufen
Kosten pro potentiellen Kunden	gering	gering	sehr gering	sehr hoch
Fokus auf Zielmarkt	niedrig bis gut	gut	moderat	sehr gut
Verteilung von schwierigen Nachrichten	niedrig bis gut	gut	niedrig bis gut	sehr gut
Wechselwirkung mit den Kunden	keine	keine	niedrig bis moderat	sehr gut
Seriosität	gering	gering	hoch	moderat bis hoch

Erstellt nach einer Vorlage von Dr. R. B. Woodruff, University of Tennessee

6. Produktion

Dieses Kapitel beinhaltet die Erklärung der Produktionsstrategie.

Inhalt des Kapitels:

- Fertigungsvoraussetzungen
- Fertigungskosten
- Produktionskapazitäten
- Qualitätskontrolle und -sicherung

Schlüsselfragen:

- Stärken und Schwächen des Produktionsverfahrens ?
- Welche Infrastruktur wird benötigt ?
- Gibt es kritische Lieferteile ?
- Vor- und Nachteile der gewählten Fertigungstiefe ?

7. Schlüsselpersonen und Unternehmensorganisation

Diese Kapitel beinhaltet die Beschreibung der wichtigsten Personen (Unternehmensgründer) und der Unternehmensorganisation.

Inhalt des Kapitels:

- Schlüsselpersonen (fachliche Qualifikation, Branchenerfahrung, kaufmännisches Know How)
- Unternehmensorganisation mit Organigramm

Schlüsselfragen:

- Wie ist die fachliche Qualifikation und der berufliche Werdegang der Schlüsselpersonen ?
- Welche kaufmännischen Erfahrungen hat die Geschäftsleitung ?
- Wie sieht die Organisationsstruktur des Unternehmens aus ?
- Wer leitet welche Gruppen- bzw. Unternehmensbereiche ?

8. Meilensteine

Dieser kurze Abschnitt umfaßt eine möglichst grafische Darstellung der Entwicklungsziele in den nächsten drei bis 5 Jahren.

Meilensteine

Startphase
2000-2001

- Erhalt externer Finanzierungen
- Aufnahme der Produktion
- Beginn der Marketingkampagne
- Aufbau der Vertriebskanäle
- etc.

Phase der Marktetablierung
2002-2004

- Erreichen bestimmter Umsatzziele
- Ausbau des Marketing
- etc.

Expansionsphase
ab 2005

- internationales Marketing und Vertrieb
- Export
- etc.

9. Finanzplanung

Die Finanzplanung besteht aus einer Investitionsplanung, einer Personalplanung, der Gewinn- und Verlustrechnung (oder Rentabilitätsvorschau) und der Liquiditätsplanung. Anhand dieser Übersichten wird in einem Zeitraum von 3 bis max. 5 Jahren die Entwicklung des Unternehmens dargestellt.

Inhalt des Kapitels:

- Investitionsplanung
- Personalplanung
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Liquiditätsplanung

Schlüsselfragen:

- Welche Investitionen sind kurzfristig, welche langfristig geplant ?
- Wieviel Personal wird das Unternehmen in den nächsten Jahren benötigen und in welchen Unternehmensbereichen ?
- Welche Qualifikation muss das Personal aufweisen?
- Welche Gehälter sind branchenüblich für welche Qualifikation ?
- Welche Entwicklungen erwartet man bei Umsätzen und Kosten in den nächsten Jahren ?
- Wie setzen sich die Plan-Umsätze zusammen ? Welche Absatzmengen, welche Preise liegen den Angaben zugrunde ?
- Sind die prognostizierten Umsätze nachfragebedingt realisierbar ? Gibt es überzeugende Argumente dafür ? Liegen erste Aufträge vor ?
- Lassen sich die geplanten Umsätze mit den geplanten Kapazitäten (Mitarbeiter/Technik) realisieren ? Wie ist die Auslastung der Kapazitäten bei den angegebenen Umsatzgrößen ?
- Welche Miet- und Leasingkosten werden erwartet ?
- Welche Kosten für Werbung und Marketing werden erwartet ?
- Welche Versicherungskosten entstehen ?
- Wie wird sich die Liquidität kurzfristig und mittelfristig ändern ?

10. Kapitalbedarf

Aus der Liquiditätsplanung geht hervor, wieviel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, jedoch nicht woher es stammt. Die Herkunft des benötigten Kapitals wird deshalb im Kapitel Kapitalbedarf erläutert werden.

Inhalt des Kapitels:

- Darstellung der Herkunft des benötigten Kapitals

Schlüsselfragen:

- Wie setzen sich die Eigenmittel zusammen ?
- Welche Fördermittel kann man nutzen ?
- Wieviel Fremdkapital wird benötigt ?
- Herkunft des Fremdkapitals ?

Beispiel für die Kapitalbedarfsplanung eines Dienstleistungsunternehmens

Gründungs- u. Anlaufkosten in der Zeit 11/2000-10/2001			
Investitionen			
Nov, Dez 2000		Jan-Okt 2001	
Büro/Verwaltg.	TDM	Büro/Verwaltg.	TDM
Computertechnik	3,9	Computertechnik	3,5
Software	1,5	Präsentationstechnik	1,0
		Büromöbel	4,0
Investitionen in Planjahr 1	5,4	Investitionen in Planjahr 2	8,5
Investitionen			13,9
Rechtsberatung			4,6
Werbung			7,8
Reisekosten			7,2
		Gesamtinvestition:	<u>33,5</u>
Finanzierung der Gründungs- und Anlaufkosten			
			TDM
Darlehen (75%)			25,1
Eigenkapital (25%)			8,368
		Gesamtfinanzierung:	<u>33,5</u>

Förderprogramme im Bereich Existenzgründung

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Anzahl der Gründungen und wirtschaftlichen Wachstum ?

- Seit mindestens 30 Jahren besteht Einigkeit darüber, dass zwischen Entrepreneurship und der ökonomischen Entwicklung einer Volkswirtschaft signifikante Korrelationen existieren bzw. dass Existenzgründungen einen wesentlichen Wachstumsimpuls darstellen.
Baumol, W. J. (1968): Entrepreneurship in Economic Theory In: Casson, M.C. (1990) (Hg.); S.49-56.
- Für viele westeuropäische Länder zeigt der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen Anzahl der Gründungen und dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum.
Global Entrepreneurship Monitor (2001): 2001 Summary Report, London.
- Die Beobachtungen in Entwicklungsländern zeigen, dass das volkswirtschaftliche Wachstum keinesfalls durch die Menge der Gründungen allein bestimmt sein kann: „There does not seem to be a scarcity of enterprise start-ups in developing countries. Start-up rates are roughly twice as high as in industrialized countries“. Entwicklungsländer haben gewöhnlich sehr hohe Selbstständigenraten in Kombination mit sehr niedrigen Pro-Kopf-Einkommen, in Industrieländern ist es umgekehrt.
Reinecke, G. (2002): Small Enterprises, Big Challenges, ILO Seed Working Paper Nr. 23, Genf.
- Es gibt einen klaren negativen Zusammenhang zwischen dem Anteil der Notgründungen (necessity-based entrepreneurship) und dem Pro-Kopf-Einkommen sowie der Integration in den Weltmarkt.
Global Entrepreneurship Monitor (2001): 2001 Summary Report, London.
- **In den meisten Entwicklungsländern überwiegt der necessity-based entrepreneurship, dadurch kann der Zusammenhang zwischen Anzahl der Gründungen und Wirtschaftswachstum auch negativ sein.**

Ergebnisse des Global Entrepreneurship Monitors 2001

- Die durchschnittliche Rate für opportunity-based entrepreneurship in allen 29 Ländern der GEM-Studie liegt bei 6,5 %, für necessity-based entrepreneurship bei 2,5 %
- Vor allem Entwicklungs- und Transformationsländer haben eine relativ hohe Rate von necessity-based entrepreneurship (größer als 3 %)

Ergebnisse für Deutschland:

- Selbständigenquote liegt bei fast 10 %
- Start-up-quote liegt bei fast 4 %
- Allein 1999 wurden 270.000 neue Arbeitsplätze durch Existenzgründungen geschaffen
- Existenzgründungen sind wichtig für den wirtschaftlichen Strukturwandel
 - mehr Hightech-Arbeitsplätze
 - mehr Arbeitsplätze in der Dienstleistung

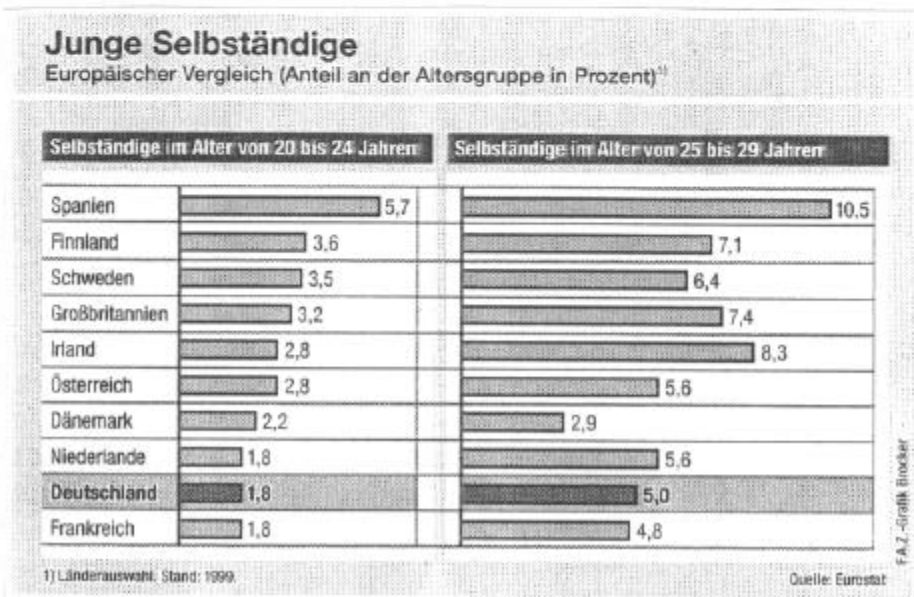


Viele Junge Menschen wollen selbständig sein

Eine Studie der schwedischen Arbeitgeber, www.eu2001.swedishenterprise.de

Einige Zahlen

- in der EU sind knapp 13 % aller Beschäftigten selbständig
 - 17 % in Spanien
 - 9 % in Deutschland
- in den USA und Japan sind rund 10 % aller Beschäftigten selbständig
- 26 % der jungen Europäer wollen selbständig sein, 13 % sind es bereits



Entrepreneurship Education-Programme an Hoch- und Fachschulen

Ziel dieser Programme ist, Studenten für folgende Punkte zu sensibilisieren:

- Arbeit mit minimalen Ressourcen
- Kooperation und Arbeitsteilung in Unternehmen
- Kundenbeziehungen
- Entwicklung von Problemlösungsstrategien auf Unternehmensebene

Differences between Practicing Adult Entrepreneurs and Pre-Adult Students of Entrepreneurship

Variable	Practicing Adult Entrepreneur	Pre Adult
Self-Concept	A mature self-concept, entrepreneur knows who he or she is, with clear personal goals and aspirations.	Still searching for self-identity, developing self-concept and belief structures.
Expierence	Brings to learning situation an accumulated reservoir of business and lif experiences which become increasing resource for learning.	Has limited entrepreneurial, business, and life expierences. Requieres learning situations that approximate real-world entrepreneurial expierences.
Readiness	Has a readiness to learn directly related to his or her role and responsibilities as a lead entrepreneur.	Has no direct entrepreneurial responsibilities associated with the outcome and effectiveness of the learning project.
Application	Is more problem-centered, concerned with the immediate application of knowledge.	Is more subject-centered, concerned with the long-term development and application of knowledge.

Beispiel I: Babson College in Bosten/Massachusetts

Entrepreneurship-Kurse

- Entrepreneurship and New Ventures
- Entrepreneurship Field Studies
- Business and Tax Planning
- Financing Entrepreneurial Ventures
- Managing Growing Business
- Family Business Management
- Management Buy-Out and By-Ins
- Franchising
- Entrepreneurship in Organisations

Integration der Kurse in das Umfeld durch:

- Business-Plan Wettbewerbe
- Venture Capital Preis
- Academy of Distinguished Entrepreneurs

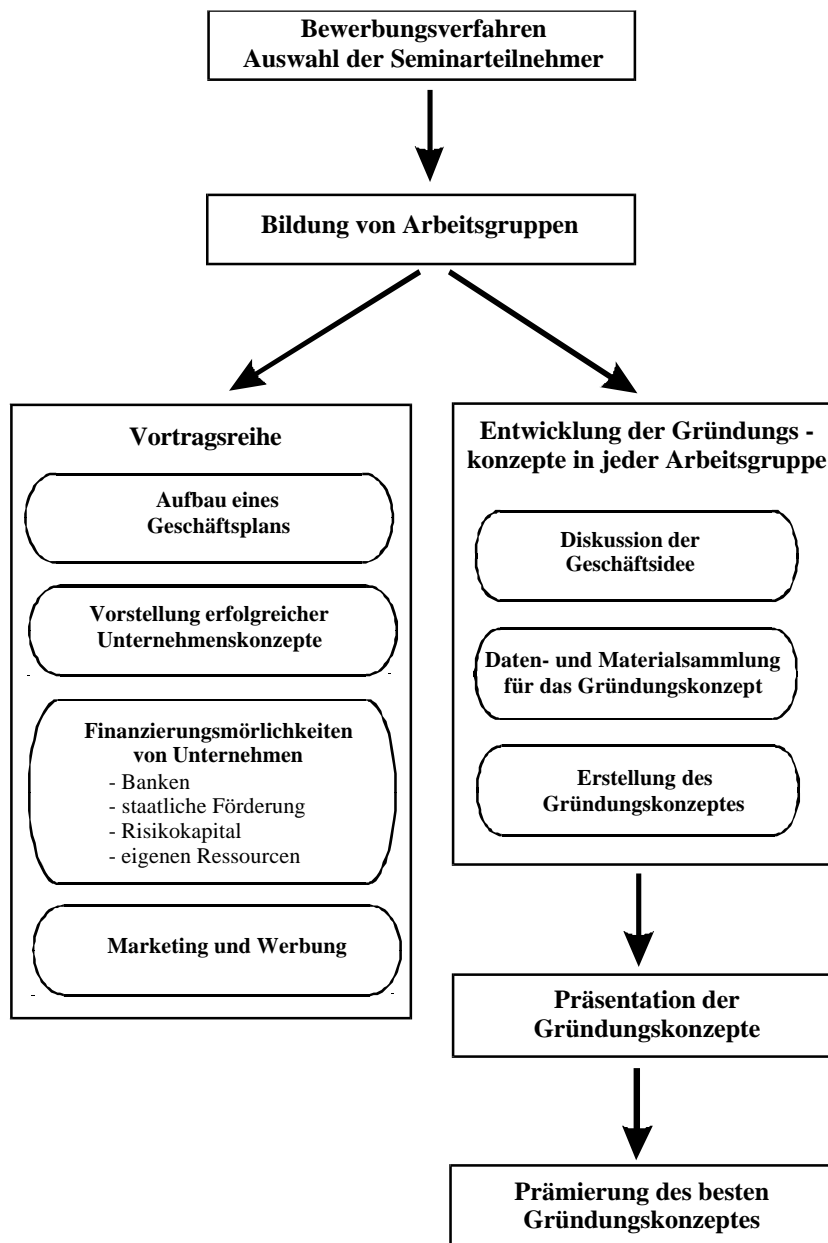
Die prozeßorientierte Vermittlung des Entrepreneurship Curriculums des Babson College soll die Absolventen gezielt in die Lage versetzen, Chancen zu nutzen und die Probleme von *emerging business* zu lösen. Es wird ein umfangreiches Kursangebot und eine Vielzahl von Projektveranstaltungen mit dem wirtschaftlichen Umfeld angeboten.

Ausbildungskonzept des MBA ist stark auf die Vermittlung des relevanten Know hows der Schlüsselqualifikation Entrepreneurship ausgerichtet.

Babson College war "No.1 Speciality Business School" in den USA zwischen 1994 bis 1998.

Beispiel II: Spezialisierte Programme, z.B. an der Universität Jena

Hauptanliegen des Programms an der Universität Jena ist die Identifikation und Zusammenführung von Studenten und Doktoranden, die über unterschiedliche Kompetenzen im Bereich Technologie (hier besonders Biotechnologie), betriebliches Management oder Administration verfügen und die ein starkes Interesse an einer selbständigen Tätigkeit haben. Im Rahmen des Programms wird in verschiedenen interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppen eine Unternehmensgründung so praxisbezogen wie möglich durchgespielt. Dabei werden bevorzugt von den Studenten bzw. Doktoranden entwickelte Gründungsideen behandelt. Die zur Erstellung des Gründungskonzeptes notwendigen Kenntnisse vermittelt eine begleitende Vortragsreihe.

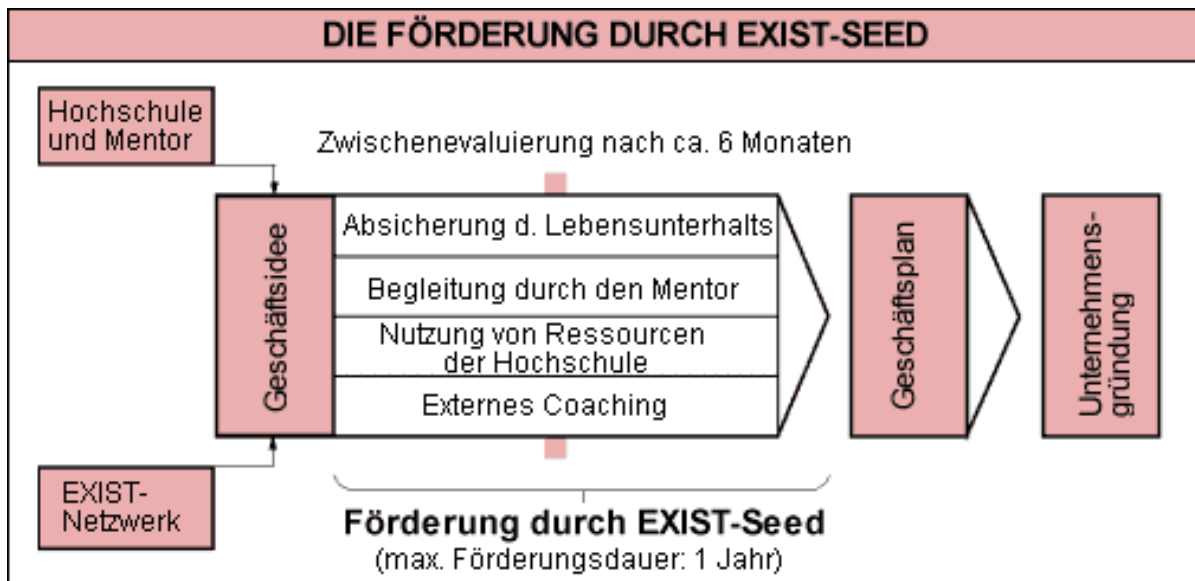


Bespiel III: Das Exist Seed Programm

EXIST-SEED bietet Studierenden, Absolventen bis fünf Jahre nach Abschluss und jungen wissenschaftlichen Mitarbeitern aus Hochschulender fünf EXIST Regionen eine direkte Unterstützung für die Vorbereitung einer Unternehmensgründung.

Das Angebot richtet sich auch an Teams. EXIST-SEED sichert für maximal ein Jahr den Lebensunterhalt der werdenden Gründer. Absolventen erhalten eine Vergütung, die einer halben BAT Stelle entspricht: Für Universitätsabsolventen beispielsweise BAT IIa/2. Für Studierende steht eine Unterstützung von maximal 15.000 DM bereit. Darüberhinaus stehen bis zu 25.000 DM für Ausgaben zur Vorbereitung der Gründung, wie Coaching und Beratung, zur Verfügung.

Voraussetzung für eine Förderung ist allerdings, dass die potentiellen Gründer an den Hochschulen von Mentoren betreut werden und dass ihnen dort auch kostenfrei Ressourcen bereitgestellt werden. Sie müssen einen EXIST Netzwerkpartner als Paten gewinnen und sich bereit erklären, ihre Geschäftsidee mindestens zu einem Geschäftsplan weiterzuentwickeln.



www.exist.de

Existenzgründungsförderung bei Arbeitslosen in Deutschland

Beispiel: Überbrückungsgeld der Bundesanstalt für Arbeit

Arbeitslose, die ein eigenes Unternehmen gründen wollen, erhalten für bis zu 6 Monate eine Förderung ihrer Lohnkosten (nur des Gründers) entsprechend der Höhe des Arbeitslosengeldes oder der Arbeitslosenhilfe

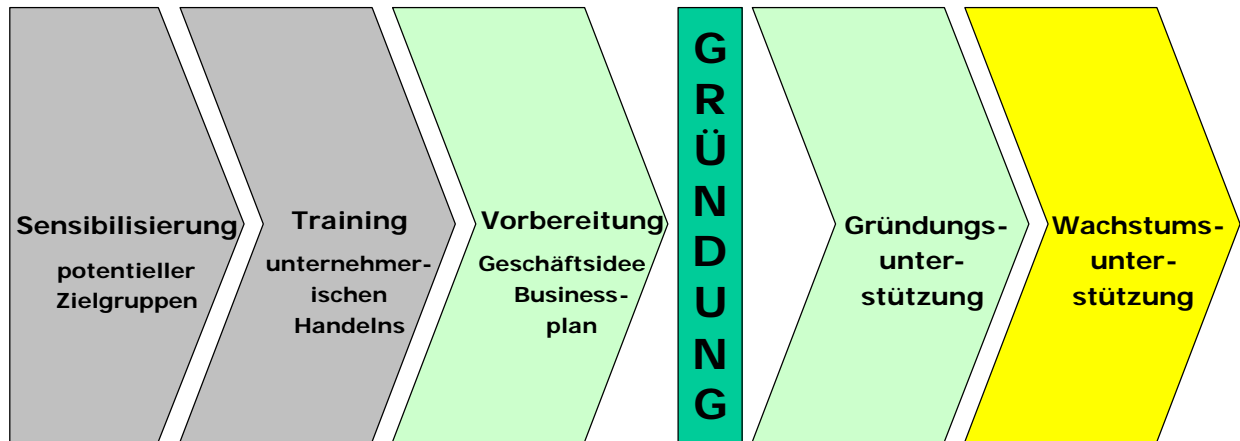
Allein 1998 wurden von der Bundesanstalt für Arbeit knapp 100.000 vormals Arbeitslose beim Schritt in die Selbständigkeit unterstützt, mit einem Fördervolumen von insgesamt rund 1,2 Milliarden DM.

Unter den 538000 Neugründungen des Jahres 1998 nahm also fast jeder fünfte Existenzgründer den Weg über das Arbeitsamt. Im Vergleich zu den 6 Millionen gemeldeten Arbeitslosen ist dies jedoch eine eher bescheidene Gründerquote.

Einige Eckwerte:

- nur 25 % der Überbrückungsgeldempfänger sind Frauen (deutliche Unterrepräsentierung von Frauen bei Existenzgründungen)
- der Anteil der Altersklasse über 35 beträgt 61 %
- knapp 75 % der ehemals Arbeitslosen machen sich im Dienstleistungssektor selbständig
- die Hälfte aller Gründungen werden mit einem Startkapital von weniger als 25.000 DM realisiert, Eigenmittelquote am Startkapital beträgt 67 %
- durchschnittliche Beschäftigungszahl bei Gründung: 0,8
- Ausfallquote aller Geförderten (1991 bis 1996): knapp 30 %
- Unternehmen mit Umsatz unter 100.000 DM nach dem 4. Geschäftsjahr: 43 %
- durchschnittliche Beschäftigtenzahl im 4. Geschäftsjahr: 3,7

Zusammenfassung: Existenzgründungsförderung in Deutschland



Netzwerke

Wettbewerbe

TGZ

Finanzierung

Existenzgründungsförderung in Entwicklungsländern

Existenzgründungsförderprogramme im Vergleich

	CEFE	SIYB	Empretec
Gemeinsamkeiten	Trainingsprogramm mit Schwerpunkt auf PECs		
	Kursangebote für Unternehmer		
	Verbreitung über KMU-Förderinstitutionen		
	Ausbildung von Trainern		
	Handlungsorientierte, ganzheitliche Trainingsmethoden		
	Keine Sensibilisierung neuer Zielgruppen		
Unterschiede	CEFE	SIYB	Empretec
Gründer als Zielgruppe	Spezifisches Programm für Gründer	Spezifisches Programm für Gründer	Gründer akzeptiert, aber keine spezielle Zielgruppe
Hauptnutzerkreis der Kurse	Mikrounternehmen	Mikrounternehmen	Moderne KMU
Kurse für Mitarbeiter von KMU-Institutionen	ja	ja	nein
Teilnehmerauswahl	weniger wichtig	weniger wichtig	sehr wichtig Jury beurteilt das Unternehmen
Trainingsinhalte im Standardkurs	PECs, Ideengenerierung, Managementwissen, Businessplan	PECs, Ideengenerierung, Managementwissen, Businessplan	Nur PECs
Trainingsmaterial	Handbücher für Trainer, kein standardisiertes Material für Trainer	Standardisierte Trainingsmaterialien	Trainingsmaterial nur zu PECs
Zusatzangebote	teilweise	teilweise	Individuelle und Gruppen-Coaching
Spezielle Angebote für wachsende Unternehmen	Nur in Brasilien	Neues Kursprogramm „EYB“	Wichtige Zielgruppe, neues Programm „Business Linkages“

Business Incubators in Entwicklungs- und Transformationsländern

Scaramuzzi, E. (2002) *infoDev* Program der Weltbank

- ◆ 1997 gab es schätzungsweise 500 Business Incubators in Entwicklungs- und Transformationsländern
- ◆ 2002 sind es über 1.000, davon allein 300 in Korea, 130 in China, 150 in Brasilien
- ◆ die Mehrheit sind not-for-profit Incubators mit Unterstützung durch die lokale oder Zentralregierung

Incubation models

- ◆ „First Generation“ Incubators, verschiedene Länder
- ◆ University Incubators, Chile, China u.a.
- ◆ Virtual Incubators, Brasilien, Russland
- ◆ International Business Incubators, China, Korea, Malaysia
- ◆ Dot.Com Incubators, China

Internationale Unterstützungsprogramme für Business Incubators

- ◆ Weltbank-Gruppe: IFC und *infoDev* Program (neues Programm 2002)
- ◆ Regionale Entwicklungsbanken
- ◆ Europäische Union, PHARE, TACIS
- ◆ UNIDO
- ◆ USAID, GTZ

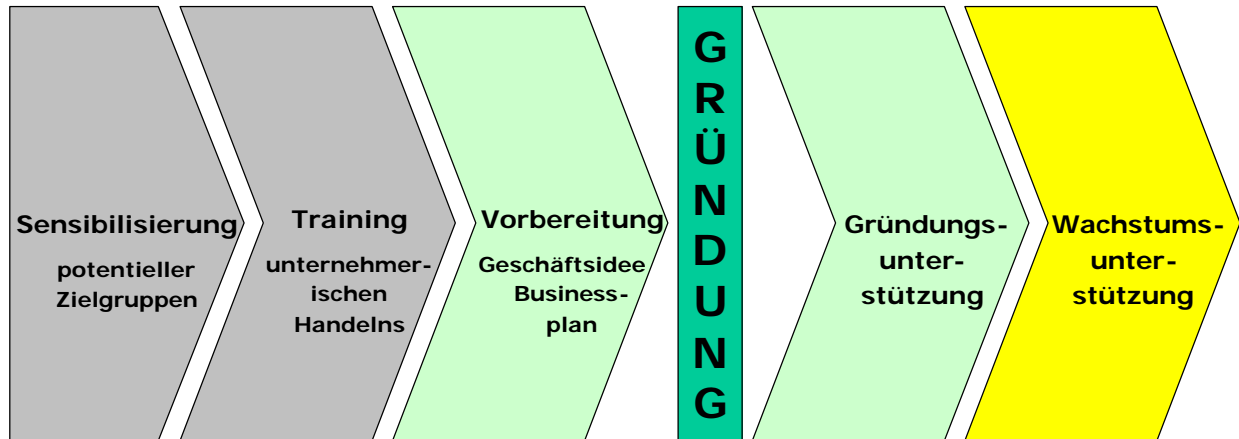
Nationale Unterstützungsprogramme für Business Incubators

- ◆ Brasilien, PACTI-Programm
- ◆ China, TORCH-Programm
- ◆ Chile, Kolumbien

Best practices

- ◆ für Aufbau und Management des Incubators
(Goals, Governance, Sustainability)
- ◆ für den Inkubationprozess
(Admission, Incubation Process, Graduation)
- ◆ für Monitoring und Evaluierung

Ausblick in der Strategischen Gründungsförderung in Entwicklungs- und Transformationsländern



gut

sehr gut

befriedigend

schwach

CEFE
SIYB
Training an Hochschulen

Unterstützungsprogramme für Incubators
Businessplanwettbewerbe

Empretec
VC nur in weniger Ländern

- ◆ Selbstverantwortung stärken
- ◆ Neue Partnerschaften bilden
- ◆ Netzwerke organisieren