

**wi**  
wirtschaft



**Dennis A. De**

# Entrepreneurship

**Gründung und Wachstum von kleinen  
und mittleren Unternehmen**

Bei Pearson Studium werden nur Bücher veröffentlicht, die wissenschaftliche Lehrinhalte durch eine Vielzahl von Fallstudien, Beispielen und Übungen veranschaulichen. Wir bringen moderne Gestaltung, wohlüberlegte Didaktik und besonders qualifizierte Autoren zusammen, um Studenten zeitgemäße Lehrbücher zu bieten. Sie finden in unseren Büchern den Prüfungsstoff in direktem Bezug zu Praxis und späterem Berufsleben.

Bisher sind im wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbuchprogramm folgende Titel erschienen:

## **VWL**

Blanchard/Illing (2003): *Makroökonomie, 3. Auflage*

Bofinger (2003): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*

Forster/Klüh/Sauer (2004): *Übungen zur Makroökonomie*

Krugman/Obstfeld (2003): *Internationale Wirtschaft, 6. Auflage*

Pindyck/Rubinfeld (2003): *Mikroökonomie, 5. Auflage*

## **BWL**

Albaum et al. (2001): *Internationales Marketing und Exportmanagement*

Chaffey et al. (2001): *Internet-Marketing*

De (2005): *Entrepreneurship*

Fill (2001): *Marketingkommunikation*

Kotler et al. (2002): *Grundlagen des Marketing, 3. Auflage*

Möller/Hüfner (2004): *Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen*

Möller/Zimmermann/Hüfner (2005): *Erlös- und Kostenrechnung*

Solomon et al. (2001): *Konsumentenverhalten*

Spoun/Domnik (2004): *Erfolgreich studieren*

Thonemann (2005): *Operations Management*

Zantow (2004): *Finanzierung*

## **Quantitative Verfahren**

Hackl (2004): *Einführung in die Ökonometrie*

Moosmüller (2004): *Methoden der empirischen Wirtschaftsforschung*

Quatember (2005): *Statistik ohne Angst vor Formeln*

Schira (2003): *Statistische Methoden der VWL und BWL*

Sydsæter/Hammond (2003): *Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler*

Zöfel (2003): *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*

Weitere Informationen zu diesen Titeln und unseren Neuerscheinungen finden Sie unter [www.pearson-studium.de](http://www.pearson-studium.de)

Auf innovativen Märkten ist der Produktlebenszyklus meist kurz.

Die Besonderheiten eines Marktes zu untersuchen ist somit zentral, aber längst nicht immer so klar wie im Fall des Programmierers. Dieser hat vermutlich nur dann eine Chance, wenn er sich neben dem Vertrieb um die Entwicklung einer Nachfolgeversion kümmert.

Abhängigkeitsverhältnisse zu Kunden und/oder Lieferanten und Usancen sind weitere Punkte, die Märkte kennzeichnen. Leider sind sie nicht immer offensichtlich. Das gilt besonders für Märkte, auf denen der Auftrag und die Chance auf Erfolg in hohem Maße von persönlichen Beziehungen abhängt.

Das Aufdecken der Marktbesonderheiten ermöglicht es uns somit, das Spielfeld und die Spielregeln des Zielmarkts im Vorfeld besser kennen zu lernen. Es hilft uns bei der Entscheidung, ob wir den Markt wirklich betreten wollen und welche Anpassungen oder Vorkehrungen dafür gegebenenfalls nötig sind.

## Wer sind unsere Konkurrenten?

Mit beinahe jedem Produkt stößt man auf Konkurrenten. Bei nachahmenden Gründungsideen ist das offensichtlich. Bei innovativen Gründungsideen dagegen weniger. Hier sind die „Konkurrenten“ die Unternehmen, deren Produkte durch das eigene abgelöst oder ersetzbar wird.

Der Vorteil der Konkurrenten ist, dass sie bereits auf dem Markt sind und nicht selten das „Spielfeld“ und die „Spielregeln“ prägen. Sie haben in der Regel auch kein Interesse an neuen Konkurrenten oder Produkten, die den Verkauf ihrer eigenen Produkte gefährden könnten. Im schlimmsten Fall möchten sie neue Anbieter nicht auf das „Spielfeld“ lassen und erst recht nicht mit ihnen „spielen“.

Wenn wir den Markt betreten wollen, müssen wir also wissen, wer unsere Konkurrenten sind:

- 1. Wie viele sind es?**
- 2. Wie groß sind sie?**
- 3. Wie gut ist ihr Angebot im Vergleich zu unserem?**

Idealerweise möchten wir ihre Stärken und ihre Schwächen untersuchen, um daraus die Punkte zu ermitteln, die unser Bestehen am Markt erleichtern.<sup>1</sup>

Auch das ist nicht immer einfach. Sensitive Informationen wie beispielsweise zu Kosten oder Erträgen sind selten öffentlich zugänglich. Ähnliches gilt für den Anteil der Nachfrage, den die einzelnen Wettbewerber bedienen, also deren Marktanteil. Aus diesem Grund beschränkt sich die Stärken-Schwächen-Analyse meist auf das Angebot.

Um uns abzuheben, müssen wir die Stärken und Schwächen unserer Konkurrenten und ihrer Produkte kennen.

1. Für die Untersuchung der Stärken und Schwächen bietet sich in der Regel eine SWOT-Analyse an. Damit können die Stärken und Schwächen zusammenfassend auch grafisch illustriert und mit den eigenen Stärken und Schwächen verglichen werden.

Die Analyse offenbart allerdings auch, welchem Wettbewerber wir am meisten Konkurrenz machen werden. Das ist insofern wichtig, als die Konkurrenten in der Regel auf neue Anbieter in der einen oder anderen Form reagieren. Das kann beispielsweise durch ein verbessertes Angebot erfolgen, durch das unsere Stärken und somit Chancen und Ertragsmöglichkeiten geschwächt werden. Sie könnten aber auch in einer unfairen oder illegalen Art reagieren. Die Analyse der Konkurrenten und der spätere Businessplan sollten daher die wahrscheinlichsten Reaktionen der Konkurrenten berücksichtigen.

Die Analyse der Konkurrenten hilft uns somit bei der Entscheidung, ob und gegebenenfalls wo und wie wir uns von den Konkurrenten abheben können.

### 4.1.3 Stufe 3 – Welches Marktpotential habe ich?

Die Analyse des Marktes und der Wettbewerber ermöglicht es im nächsten Schritt, unsere Chancen und Risiken genauer zu untersuchen.

Hierbei geht es zunächst um das Potential, welches das neue Unternehmen hat. Das hängt natürlich von der Art der Geschäftsidee und dem Zustand des Marktes ab. So besteht auch für neue Unternehmen die Möglichkeit, mit wachsenden Märkten zu wachsen. In dem Fall wird die zunehmende Nachfrage und die Möglichkeit, dieser nachzukommen, das Potential maßgeblich beeinflussen.

Auf stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten wird das Potential dagegen vielmehr von unternehmensinternen Faktoren geprägt. Hier geht es vermehrt darum, ob wir günstiger oder ein besseres Produkt anbieten können bzw. ob wir langfristig die Schwächen unserer Konkurrenten ausnutzen können.

Neben diesen Fragen gehört zur Ermittlung des Potentials allerdings auch eine Untersuchung des eigenen Preises. Das Angebot und die Preise der Konkurrenten sind uns bereits aus Stufe 2 bekannt. Die Frage ist daher, zu welchem Preis wir anbieten können und wollen. Viele Gründer vernachlässigen diesen Punkt. Sie orientieren sich bei ihrer Kalkulation am Marktpreis oder am Preis vergleichbarer Produkte. Als Ansatz ist das auch nicht falsch. Wichtig ist dabei aber, die eigenen Kosten *vollständig* zu berücksichtigen, was selbst bei vielen etablierten Unternehmen nicht geschieht.

Nur so ist es jedoch möglich, neben dem so genannten Umsatzpotential (erreichbare Absatzmenge x Preis) auch das Ertragspotential (erreichbarer Umsatz – Kosten) halbwegs genau zu ermitteln.

In der Regel werden beide Werte am Anfang nicht sonderlich hoch sein. Wichtig ist daher eine *realistische* Prognose, wie die Umsätze und Kosten sich im Laufe der ersten zwei bis drei Jahre entwickeln werden.

Eine *realistische* Prognose verlangt einem potentiellen Gründer aber sehr viel ab. Das liegt an der emotionalen Verbundenheit des werdenden Entrepreneurs mit dem Projekt. Persönliche Hoffnungen und Erwartungen werden dann leicht als realistische Prognose missverstanden.

Auf Stufe 3 werden die Chancen & Risiken ermittelt und einander gegenübergestellt.

Der Preis muss die eigenen Kosten vollständig berücksichtigen.

Die Chancen werden von einer realistischen Prognose bestimmt – die nicht immer einfach ist.

Fehlprognosen und die Vorstellung eines übertriebenen Potentials sind ein grundsätzliches Risiko, das mit beinahe allen Gründungsprojekten verbunden ist. An deren Folgen scheitern junge Unternehmen regelmäßig.

Je größer das Gründungsprojekt ist, desto dringlicher sollte die Prognose, auf deren Grundlage ja das Potential ermittelt wird, von einem unvoreingenommenen Dritten überprüft oder zumindest begleitet werden.

Die Untersuchung des Marktes und der Konkurrenz zeigt auch die Stärken Letzterer auf. Je nach Gründungsidee schließt das auch deren Fähigkeit ein, durch günstigere Preise oder ein angepasstes Produkt auf uns zu reagieren. Das heißt, wir müssen das Risiko eines langsameren Kundenaufbaus als erhofft berücksichtigen.

Gerade in dem Bereich, wo die Kunden selbst Unternehmen sind, also dem Business-to-Business- (B2B-) Bereich, hoffen Gründer dieses Risiko durch den Aufbau einiger weniger aber dafür großer Kunden zu vermeiden. Dadurch schaffen sie aber ein neues Risiko: die Abhängigkeit von einigen wenigen Kunden.

#### 4.1.4 Stufe 4 – Wie und womit komme ich in den Markt?

Erst nachdem wir das Produkt, den Markt, die Konkurrenten und unsere Chancen und Risiken kennen, können wir uns ernsthaft der Frage zuwenden, *wie* wir den Markt betreten wollen und *was* wir dafür benötigen.

Je nach Gründungsidee bieten sich für das *WIE* unterschiedliche Möglichkeiten an. Eine davon ist die Kooperation mit bereits etablierten Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette, wie beispielsweise Lieferanten oder nicht unmittelbar konkurrierende Unternehmen. Diese Möglichkeit oder ihre Erforschung wird von Gründern häufig übersehen. Sie ist aber eine der Erfolgsfaktoren so genannter Minoritäten-Gründungen, wie beispielsweise von Zugehörigen ethnischer Minderheiten. Aber auch so genannte Cluster-Regionen, wie ehemals das Silicon Valley, eröffnen ähnliche Kooperationsmöglichkeiten mit Anbietern artverwandter oder ergänzender Produkte.

Der Vorteil der Kooperation besteht nicht nur darin, einen bereits etablierten Partner zu haben, sondern sie kann auch die zum Eintritt erforderlichen Investitionen mindern. Denn die Frage nach dem *WIE* beinhaltet nicht nur die Frage *mit wessen Hilfe*, sondern auch die nach dem *WOMIT*.

Das heißt, wir können jetzt auch einschätzen, welche praktischen Schritte und Investitionen wir tätigen müssen, um den Markt zu betreten und darauf zu bestehen. Wir müssen also den konkreten Bedarf für den Markteintritt und die nachfolgende Geschäftstätigkeit ermitteln. Dabei lässt sich der Bedarf grob in drei Kategorien unterteilen:

- 1. einmaliger Bedarf, der für die formale Gründung nötig ist**
- 2. laufender Bedarf, der nötig ist, um überhaupt anbieten zu können – das sind die so genannten fixen Kosten**
- 3. Output-bezogener Bedarf, der durch das eigentliche Herstellen & Anbieten entsteht – das sind die so genannten variablen Kosten**

Auf Stufe 4 wird geprüft, wie und womit der Markt betreten werden kann.

Die folgende Übersicht bietet einen beispielhaften Überblick über Punkte, die dabei bedacht werden sollten. Da die meisten Punkte mit Kosten verbunden sind, fügen wir diese, auch im Hinblick auf den späteren Businessplan, in einer separaten Spalte gleich hinzu.

### Übersicht 1: Was wird für den Markteintritt benötigt – einmaliger, laufender und Output-bezogener Bedarf

Einmaliger Bedarf / Angelegenheit	Laufender Bedarf / fixe Kosten	Output-bezogener Bedarf / variable Kosten
Gewerbeanmeldung	Geschäftsräume incl. Nebenkosten	Werbung & Messen
ggf. Nachweise und Genehmigungen	Lizenzen	Materialaufwendungen & Einkauf
Anwalt	Versicherungen	Kommunikation
ggf. Gütertrennung Formulierung der AGB ggf. Arbeitsverträge	Pflichtbeiträge	Sonstige Vertriebsauf- wendungen
ggf. Notar	Unternehmerlohn	ggf. Forschung & Ent- wicklung
ggf. Stammeinlage	ggf. festes Personal incl. Sozialabgaben	ggf. befristetes Personal (oder Arbeitszeitvermitt- lung)
Eintragungen	Fahrzeuge	
Steuerberater	Steuerberater Forschung & Entwicklung (F&E)	
Ersteinrichtung, z.B.: EDV, Anlagen & Geräte Möbiliar, Arbeitsplätze & Büromaterial Fahrzeuge		

#### 4.1.5 Stufe 5 – Was habe ich, was brauche ich noch?

Ist der Bedarf festgestellt, können wir diesen mit dem, was wir bereits haben, vergleichen und so feststellen, was wir noch benötigen.

Es geht also im Wesentlichen um Ressourcen. Wie Übersicht 1 zeigt, ist der Bedarf daran aber nicht statisch, sondern zumindest im Bereich der variablen Kosten dynamisch. Das heißt, wir werden zu Beginn nicht nur die Kosten der Gründung und die fixen Kosten tragen müssen, sondern sobald das Unternehmen läuft, werden noch die variablen Kosten hinzukommen.

Auf Stufe 5 wird der Bedarf an Ressourcen dem Verfügbaren gegenübergestellt.

Aus diesem Grund sollte die Gegenüberstellung eine Periode von zwei bis drei Jahren, mindestens aber bis zum Zeitpunkt, an dem sich das Unternehmen selbst trägt, abdecken. *Abbildung 4.2* illustriert das Problem.

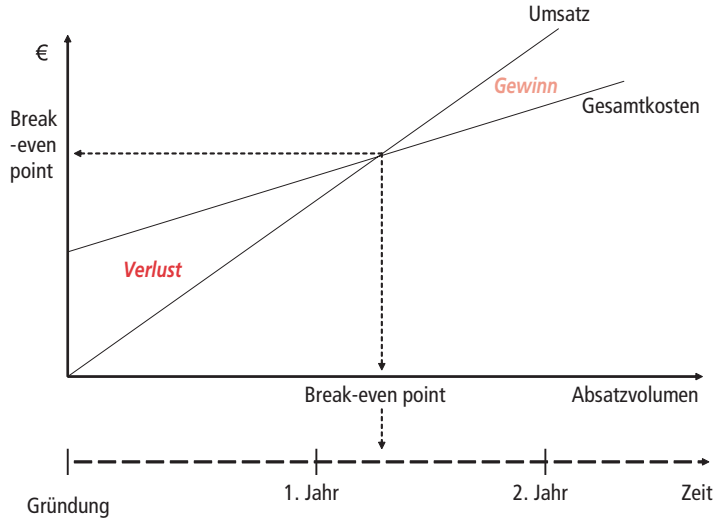


Abbildung 4.2: Zeit, Kosten, Umsatz und Gewinn

Der BEP gibt an, wann der Umsatz die Gesamtkosten trägt.

Der Punkt, an dem sich das Unternehmen selbst trägt, hängt von der Gründungsidee, dem Markt und der Art, wie er betreten wird, ab. Im Allgemeinen tritt dieser Break-even point (*BEP*) jedoch erst ein bis zwei Jahre nach der Gründung ein. Das liegt daran, dass die fixen Kosten bereits mit der Gründung anfallen, die Umsätze während der Anfangsphase aber noch gering sind. In dieser Zeit müssen junge Unternehmen somit trotz Einnahmen einen Verlust tragen. Dieser muss bei der Gegenüberstellung dessen, was wir haben, mit dem, was wir noch benötigen, berücksichtigt werden.

Die Ermittlung des Break-even point wird maßgeblich von unserer Prognose beeinflusst. Ist sie überoptimistisch, laufen wir Gefahr, den Bedarf bis zum Break-even point zu unterschätzen.

Bisher haben wir den Bedarf als einen Bedarf an Ressourcen aufgefasst. Das entspricht auch dem Vorgehen der meisten werdenden Entrepreneure. Das private Auto wird zum Firmenwagen und der private Computer zum Firmencomputer. Spätestens bei der Bedarfsplanung für die ersten zwei bis drei Jahre wird aber deutlich, dass die Vermischung von Sach- und Geldwerten die eigentlichen Kosten verschleiern kann. Was geschieht, wenn beispielsweise das ehemals private Auto nach sechs Monaten erneuert werden muss?

Der Bedarf sollte daher stets auch mit seinem Geldwert erfasst werden, selbst wenn es sich um einen Sachwert handelt. Erst dadurch wird der Wert dessen, was wir eingebracht haben, und dessen, was noch benötigt wird, deutlich.

Ist der Bedarf auf diese Weise erfasst, wird das, was noch benötigt wird, als Kapitalbedarf sichtbar. Der Kapitalbedarf ist dann der Betrag, der beschafft werden muss. Ohne dem Aspekt der Kapitalbeschaffung vorzugreifen, müssen wir hierbei berücksichtigen, dass Kapital auch Kosten hat. Wir müssen diese Kosten, beispielsweise die Darlehenszinsen, in den Kapitalbedarf mit einrechnen, um letztendlich zu wissen, was wir für das Gründungsvorhaben noch benötigen.

#### 4.1.6 Stufe 6 – Was muss ich können?

Nicht jeder gute Fußballer ist auch ein guter Vorstand für einen Fußballclub. Neben Kenntnisse des Spiels sind dafür unter anderem auch Management-, Führungs- und Vertriebsfähigkeiten erforderlich, die man als Fußballer nicht immer erwirbt.

Gründern geht es ähnlich. Sie haben die erforderlichen Fähigkeiten nicht immer erwerben können. Wenn sie sich nicht vorher zumindest um Grundkenntnisse bemühen, ist die Gründung ihre erste Chance, dann allerdings ohne doppeltes Netz. Fehlentscheidungen wirken sich dann unmittelbar auf das Unternehmen aus.

Selbst viel versprechende Gründungsvorhaben scheitern daran regelmäßig, denn die Lage neuer Entrepreneure ist oft ungünstig. Sie haben wenige oder gar keine Mitarbeiter und müssen vieles oder alles alleine machen, oft zum ersten Mal.

Die Untersuchung der Machbarkeit muss daher nicht nur das Gründungsvorhaben, sondern auch die Fähigkeiten der Gründer, die das Unternehmen später führen wollen, einschließen.

Nun sind die Fähigkeiten, die zur Führung eines Unternehmens nötig sind, weder abschließend definiert noch messbar und sind ebenso, wie die Lernfähigkeit Einzelner, schwer zu erfassen. Diese so genannten „*Hard & Soft Skills*“ üben aber dennoch einen erheblichen Einfluss auf das Gelingen eines Gründungsvorhabens aus.

Was sollte ein Gründer also können, welche Fähigkeiten sollte er haben? Die folgende Übersicht bietet eine Zusammenstellung wichtiger Hard & Soft Skills. Während die Hard Skills überwiegend auf Wissen beruhen, sind die Soft Skills mehr ein Ergebnis der Persönlichkeitsbildung und somit schwerer zu erwerben.

Wie uns Übersicht 2 zeigt, existieren im Bereich der Hard Skills zahlreiche Fähigkeiten, zu denen auch vor der Gründung Grundkenntnisse im Rahmen von Seminaren oder durch Fachliteratur erworben werden können. Im Bereich der Soft Skills ist das allerdings schwieriger. Hier können Freunde und Familie aber auch Kurse, in denen die eigenen persönlichen Stärken und Schwächen aufgedeckt werden, einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Soft Skills leisten.

Stufe 6 zeigt uns also, welche Fähigkeiten wir bereits haben, und hilft uns zu erkennen, welche Fähigkeiten wir zum Gelingen des Gründungsvorhabens noch weiter entwickeln müssen.

Auf Stufe 6 werden die nötigen Fähigkeiten & Kenntnisse ermittelt.

Hard & Soft Skills beeinflussen den Erfolg erheblich.



## Übersicht 2: Entrepreneurship-relevante Hard & Soft Skills

Hard Skills	Soft Skills
Marktkenntnisse besonders der Usancen	Selbstmotivation
Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten	Überzeugungs- & Motivationsfähigkeit in Bezug auf Dritte
Verhandlungsfähigkeiten und -strategien	Problemlösungsfähigkeiten
Solide Grundkenntnisse im Vertrags-, Gesellschafts-, Haftungs- u. Arbeitsrecht	Zuhören & Kritikfähigkeit
Buchhaltungskenntnisse	Kreativität und Empfänglichkeit für neue Ideen und Methoden
Preiskalkulation	Gewinnstreben
Projektmanagement	Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten und Entscheidungen zu fällen
Zeitmanagement & Prioritätensetzung	Sorgfältigkeit
Personalführung, besonders Team-building, konstruktive Kritik, Ziele setzen	Ethische und moralische Grundsätze
Businessplan-Entwicklung	

### 4.1.7 Stufe 7 – Will ich und kann ich das, alleine oder im Team?

Auf Stufe 7 erfolgt die finale Stop- oder Go-Entscheidung.

In den vorangegangenen sechs Stufen wurden die Idee, der Markt, der Eintritt, die Chancen und Risiken, der Bedarf und die eigenen Fähigkeiten untersucht. Jetzt müssen wir uns der Frage stellen, ob wir das Gründungsvorhaben, wie es sich nun darstellt, wollen und das dafür Erforderliche leisten können.

Die Eingrenzung des Produkts, Bestimmung der Strategie oder andere gegebenenfalls nötige Anpassungen können die ursprüngliche Vorstellung des Vorhabens dahingehend verändern, dass man es nicht mehr will. Die Gründung und der Aufbau des Unternehmens werden den neuen Entrepreneur aber für die kommenden Jahre gänzlich in Anspruch nehmen. Für das Gelingen des Vorhabens ist es deshalb entscheidend, dass der Gründer es wirklich will und sich dem Vorhaben gänzlich verschreibt.

Wie wir in Kapitel V sehen werden, bedeutet das meist auch, das Privatleben an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen. Die Chancen und die Möglichkeit der Unabhängigkeit mögen das erstrebenswert erscheinen lassen. Für werdende Entrepreneure mit Familie heißt das in der Regel aber auch, dass die Familie das Risiko mittragen muss.

Allerdings muss auch vor dem Hintergrund des Bedarfs und der eigenen Fähigkeiten geprüft werden, ob die Gründung alleine oder eventuell im Team erfolgen sollte. Diese Prüfung und die gegebenenfalls nötige Verbesserung der Hard & Soft Skills helfen bei der Entscheidung, ob, von wem und vor allem wann die Gründung in Angriff genommen werden sollte.

## 4.2 Was sollte der Businessplan aussagen?

Nachdem die Feasibility Study abgeschlossen ist und wir nun wissen, was, wo, wie, von wem und wann gegründet werden soll, geht es nun darum, diese Erkenntnisse zu *einer anleitenden Wegbeschreibung zum Ziel* zusammenzufassen.

Der Businessplan soll uns durch den dynamischen Prozess des Wachstums, vom Keim der Idee zum Unternehmen führen. Im Grunde gleicht er damit einer Anleitung zum Pflanzen. Auch darin steht, welche Saat wir benötigen, wie, wo und wann wir sie säen, wie häufig wir sie im Verlauf gießen müssen und wie groß die Pflanze dann wird – wenn das Wetter mitspielt. Der einzige Unterschied zum Pflanzen ist, dass wir auf das Wetter, in unserem Fall den Markt, vielleicht einen gewissen Einfluss haben.

Der Businessplan hat also eine anleitende Funktion. Er ist unsere Handlungsgrundlage. Damit ist er aber auch die Entscheidungsgrundlage für Kapitalgeber oder eine Bank, wenn es um ein Darlehen geht. Deshalb wird Letzterem oft mehr Bedeutung beigemessen als Ersterem. Viele Gründer neigen sogar dazu, den Businessplan ausschließlich als Entscheidungsgrundlage einer Bank misszuverstehen. Sie versuchen daher, den Businessplan möglichst attraktiv zu gestalten, was im Einzelfall so weit gehen kann, sich Chancen auszumalen, während Vorkehrungen für Risiken, wie eine auftragsmindernde Reaktion der Konkurrenten, darin ausgespart werden.

In solchen Fällen erfüllt der Businessplan den Zweck einer um Kapitalwerbenden Selbstdarstellung. Die Funktion einer anleitenden Wegbeschreibung erfüllt er dann in der Regel nicht mehr.

*Wie sollte also ein Businessplan aussehen, der uns als Handlungsgrundlage und Kapitalgebern als Entscheidungsgrundlage dienen soll?*

Der Businessplan setzt sich aus vier Teilen zusammen, in denen die Ergebnisse und Entscheidungen aus der Feasibility Study zusammengefasst werden. Die vier Teile sind:

- 1. Beschreibung des Gründungsvorhabens**
- 2. Der Marketing-Plan**
- 3. Der Management-Plan**
- 4. Der Finanzplan**

Im Finanzplan werden alle Teile zu einer Matrix zusammengefasst, aus der alle Kosten und alle projizierten Erträge und damit die Gewinn- und Verlustrechnung für die kommenden drei Jahre ersichtlich wird.

Der Businessplan ist im Grunde eine anleitende Wegbeschreibung zum Ziel.

Er ist unsere Handlungsgrundlage und die Entscheidungsgrundlage für Kapitalgeber.

### 4.2.1 Beschreibung des Gründungsvorhabens

Die Beschreibung des Gründungsvorhabens beginnt mit formalen Daten. Wer will gründen, wie soll das Unternehmen heißen, welche Rechtsform soll es haben und welcher Aktivität soll es nachgehen (z.B. Herstellung von ..., Vertrieb von ... oder Bereitstellung von ...).

Damit leiten wir zum eigentlichen Inhalt dieses Teils über: die Gründungsidee, den Markt und die Konkurrenten, unsere Prognose und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken.

In einer Übersicht zusammengefasst ergibt sich daraus die folgende Struktur und damit auch Fragen, die wir in diesem Teil beantworten wollen.

#### Übersicht 3: Beschreibung des Gründungsvorhabens

1	Formale Daten	Name der Gründer/Inhaber Name des Unternehmens Rechtsform und Geschäftsaktivität
2	Die Gründungsidee	Was ist das Produkt? Worum geht es? Was wollen wir machen? Ist daran ggf. etwas Besonderes? Warum wollen wir es machen?
3	Der Markt	Unsere Ergebnisse zum Markt, insbesondere Zustand, Größe, Umsätze, Preise und Besonderheiten (z.B. Jahreszeit oder Konjunkturabhängigkeit)
4	Der Wettbewerb	Anzahl, Marktanteile, Veränderungen Gegebenenfalls Erkenntnisse aus Fehlern und Erfolgen anderer
5	Die Prognose	Unsere Annahmen und Erwartungen Welches Potential hat das Unternehmen? Warum wird das Unternehmen profitabel?

Damit sollte aus der Beschreibung des Gründungsvorhabens klar hervorgehen, was wir machen wollen, welche Ziele wir haben und welche Chance besteht, sie zu erreichen.

### 4.2.2 Der Marketing-Plan

Bei dem Marketing-Plan geht es darum aufzuzeigen, wie wir den Markt betreten, uns darauf behaupten und wachsen wollen. Es geht also darum, wie wir das im ersten Teil benannte Potential realisieren wollen. Die hierfür zu beantwortenden Fragen sind in Übersicht 4 zusammengefasst.

### Übersicht 4: Der Marketing-Plan

1	Der Zielmarkt	Wer sind unsere Kunden? Wo sind unsere Kunden? Ist an ihnen etwas Besonderes? <i>(Z.B. Reagieren auf Jahreszeiten, Konjunktur oder anderes)</i>
2	Der Zustand des Marktes & die unmittelbaren Konkurrenten	Wie gehen wir mit dem Zustand des Marktes um? <i>(Z.B. wenn er schrumpft oder stagniert)</i> Wer sind unsere fünf unmittelbarsten Konkurrenten? Schrumpfen, stagnieren oder wachsen sie? Was sind deren Stärken und Schwächen? <i>(Z.B. aus SWOT-Analyse)</i> Wie unterscheidet sich ihr Produkt von unserem? Was können wir von ihnen lernen? <i>(Z.B. von ihrer Werbung)</i>
3	Die Marktausdehnung und -differenzierung	Können und wollen wir unseren Markt ausdehnen? <i>(Z.B. geographisch)</i> Wollen wir sukzessive in neue Märkte oder Teilmärkte vordringen?
4	Die Kundenansprache	Wie wollen wir Kunden gewinnen, halten und deren Anzahl mehren? Welche Strategie wollen wir dafür verfolgen? <i>(Z.B. Produktdifferenzierung oder Kostenführerschaft)</i> Wie wollen wir werben und unser Angebot kommunizieren?
5	Der Preis	Wie wollen wir unseren Preis oder unsere Preise gestalten? <i>(Z.B. Paketangebote, Preislinien oder Differenzierung nach Kunden)</i>

Das Problem bei der Erstellung des Marketing-Plans ist, dass man im Vorfeld in der Regel nicht definitiv weiß, welche Werbemittel und welches Maß an diesen Mitteln nötig sind, um das Ziel zu erreichen. Hinzu kommt, dass während der Gründungsphase die Mittel meist knapp bemessen sind. Das verleitet die Gründer häufig dazu, die zur Kundenansprache bereitgestellten Mittel nicht nach dem zu bemessen, was vermutlich nötig ist, sondern nach dem, was übrig ist.

Wie bereits in Abschnitt 4.1 bemerkt, besteht beim Preis und seiner Gestaltung die Gefahr, sich zu sehr am Markt und zu wenig an den eigenen Kosten zu orientieren. Langfristig sollte der Umsatz mindestens alle Kosten decken. Das dazu nötige Auftragsvolumen hängt aber auch von der Kundenansprache ab, und die verursacht Kosten, die bei der Gestaltung des Preises berücksichtigt werden müssen.

Maßnahmen sollten sich nicht an dem Möglichen, sondern dem Nötigen orientieren.

Im Management-Plan müssen Kenntnisse, Fähigkeiten und die Organisation deutlich werden.

### 4.2.3 Der Management-Plan

Der Management-Plan befasst sich damit, wie wir das Unternehmen intern gestalten und leiten wollen. Es geht darum, wer beispielsweise wofür zuständig sein soll und welche Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen die Person mitbringt. Es geht also um die Stärken und Schwächen der Gründer und darum, wie sie die Aufgaben entsprechend aufteilen und erfüllen wollen.

In diesem Zusammenhang ist folglich der persönliche Hintergrund von Bedeutung. Haben die werdenden Entrepreneure persönliche Verpflichtungen, die eine bestimmte finanzielle Absicherung erfordert?

Zum Management-Plan gehört ebenso der interne Aufbau des Unternehmens. Das beinhaltet auch die Frage, ob, wann und wofür Mitarbeiter eingestellt werden sollen.

Übersicht 5 fasst die zentralen Fragen, die für den Management-Plan beantwortet werden müssen, zusammen.

#### Übersicht 5: Der Management-Plan

1	Personen	Wer leitet das Unternehmen? Welchen beruflichen und privaten Hintergrund haben die Personen? Welche Verpflichtungen haben sie?
2	Aufgaben	Wer übernimmt welche Aufgaben? Welche aufgabenbezogenen Stärken und Schwächen haben die Personen? Welche Maßnahmen sind zur Verbesserung der aufgabenbezogenen Fähigkeiten geplant?
3	Mitarbeiter	Sollen Mitarbeiter eingestellt werden? Wann? (Z.B. gleich zu Beginn oder ab einem Auftragsvolumen von ...) Für welche Bereiche und Aufgaben? Wie viele Mitarbeiter sollen bis wann eingestellt werden? Über welche Fähigkeiten/Erfahrungen sollen sie verfügen?
4	Gehälter	Wie hoch sollen die Unternehmiergehälter sein? Wie sollen sie sich entwickeln? Wie hoch sollen die Mitarbeitergehälter sein?
5	Rechnungswesen & Controlling	Wie und womit soll das Rechnungswesen erfolgen? Welche Abläufe (z.B. Produktion, Vertrieb) werden wie (z.B. Kostenerfassung, Kostenstellen) erfasst? Wie häufig werden die Controlling-Ergebnisse ausgewertet? (Z.B. Gegenüberstellung Kosten und Preise)



### **Copyright**

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als persönliche Einzelplatz-Lizenz zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschliesslich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs
- und der Veröffentlichung

bedarf der schriftlichen Genehmigung des Verlags.

Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

### **Zusatzdaten**

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

### **Hinweis**

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website



herunterladen