

# **Auszug aus einem Vortrag über das Thema Geschäftsidee und Businessplan**

von

Philipp Stegemann M.A.

Rolf-Dieter Stegemann Dipl.-Betriebswirt

Frühjahr 2019

## **2. Die Geschäftsidee und der Businessplan – theoretische Betrachtung**

Eine natürliche Person, eine Gruppe von natürlichen Personen oder eine juristische Person in Form eines Unternehmens entwickelt eine Geschäftsidee. Dieser Personenkreis wird im weiteren Verlauf des Vortrages als (potentieller) Unternehmer bezeichnet. Im Rahmen dieser Geschäftsidee werden neue oder verbesserte Produkte und Dienstleistungen oder eine Mischform am Markt platziert und angeboten.

Eine Geschäftsidee kann ebenfalls auf geänderten, verbesserten und damit kostengünstigeren Gestehungskosten eines bestehenden Produktes oder einer Dienstleistung basieren. Aufgrund dieser Ausgangslage kann eine verbesserte Wettbewerbssituation auf dem Markt dargestellt werden und den Erfolg des (neuen) Unternehmens absichern.

### **2.1 Am Anfang steht die Geschäftsidee**

Die Geschäftsidee ist der Dreh- und Angelpunkt. Sie bildet quasi den Mittelpunkt eines Uhrwerkes, dessen Räder ineinandergreifen müssen. Plümer/Niemann führen aus, dass der langfristige Erfolg einer Unternehmensgründung im Wesentlichen von der Geschäftsidee und deren Umsetzung abhängt, wobei die Wege zu einer Idee sehr vielfältig und nicht abzugrenzen sind (vgl. Plümer / Niemann 2016, S. 11). Und weiter: „Die Idee als Basiselement einer jeglichen Selbstständigkeit entsteht häufig durch eigenen Bedarf an einem bestimmten Produkt, einer Dienstleistung oder durch eine Kopie anderer bestehender Konzepte“ (Plümer / Niemann 2016, S. 12).

Die Geschäftsidee kann in bereits bekannten Bereichen/Branchen ansetzen, weil dort z.B. noch Marktlücken identifiziert worden sind, sich als erfolgreich herausgestellte Konzepte können kopiert werden oder aber ganz neue, zukunftsfähige und teilweise erst noch zu entwickelnde Branchen betreffen. Die Geschäftsidee nimmt in den zuletzt genannten Fällen immer mehr visionäre Züge an. In allen Fällen wird die persönliche Berufserfahrung und Qua-

ifikation des Unternehmers für die Geschäftsidee und deren erfolgreiche Umsetzung als besonders hoch eingeschätzt (vgl. Carstensen 2017, S. 3ff).

## 2.2 Definition des Businessplans

Sämtliche Literatur zum Thema Existenzgründung, Unternehmensgründung etc. bieten Definitionen des Businessplans. Zusammengefasst lässt sich der Businessplan – häufig auch als Geschäfts- oder Unternehmensplan, Gründungs- oder Unternehmenskonzept bezeichnet – als ein schriftliches Dokument bezeichnen, welches in der Gründungsphase eines Unternehmens erstellt wird. In diesem Dokument wird das zukünftige Unternehmen bzw. dessen zukünftige Entwicklung beschrieben. Zentrale Elemente sind dabei die Bearbeitung der folgenden inhaltlichen Themen:

1. Beschreibung der aktuellen Situation
2. Welches Ziel soll erreicht werden?
3. Strategien und Maßnahmen zur Zielerreichung und was wird dafür benötigt?

Der Businessplan muss daher als Mindestanforderung die Unternehmensidee, die Darstellung des Produktes bzw. der Dienstleistung, den Kundennutzen, Marktstrategien, Qualifikationen des Gründers/des Gründungsteam, Chancen und Risiken und die Finanzplanung beinhalten (vgl. Lahn 2015, S. 28f; Nagl 2015, S. 3f; Pöchtrager / Wagner 2018, S. 3ff).

Konsens besteht ferner, dass der Planungszeitraum zwischen 3 bis 5 Jahren umfassen soll, wobei die Planungsunsicherheit mit zunehmender Zeitdauer größer wird. Der zukünftige Unternehmer wird gezwungen, seine Ideen zu konkretisieren, ebenfalls Schwerpunkte zu setzen und damit seine Ziele zu formulieren. Er muss somit einen strukturierten und systematischen Überblick über das geplante Vorhaben geben (vgl. Kußmaul 2016, S 506f; vgl. Lahn 2015, S. 29). Bei der Erstellung des Businessplans ist zu bedenken, dass dieser eine Abhandlung und Vernetzung (fast) aller Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre darstellt (vgl. Kußmaul 2016, S 507).

Die oben beschriebenen Inhalte führen zu einem Finanzplan. Um diesen erstellen zu können, müssen alle relevanten Punkte in einem Businessplan festgelegt und mit einem Wert bewertet sein. Dies führt dann – auf betriebswirtschaftlich korrekter Basis – zu Ermittlungen und Berechnungen von Ertragsaussichten, unter Berücksichtigung von Einnahmen und Ausgaben zur Ermittlung der Liquiditätsplanung. Es schließen sich danach die Ermittlung des Kapitalbedarfes an. Diese führen zu einer notwendigen Finanzierungsstruktur.

Standardisierte Businesspläne, die für alle Unternehmen und für jede Geschäftsidee einsetzbar sind, gibt es nicht. Dazu sind diese zu unterschiedlich. Es gibt jedoch ein gewisses Grundgerüst, also von der Art des Unternehmens, der Geschäftsidee, der Branche etc. unabhängiges Gerippe mit immer wiederkehrenden Bausteinen (vgl. Nagl 2015, S. 1).

## 2.3 Funktion und Zielgruppen

Dieser Vortrag fokussiert sich im Bereich „Funktion des Businessplans“ auf die Gründungsphase. Der Businessplan wird dabei als Planungsinstrument betrachtet, mittels sich der zukünftige Unternehmer systematisch und umfassend mit seinem Projekt auseinandersetzt, es von Grund auf durchdenkt und alle Aspekte schriftlich festhält. Mögliche Probleme und/oder fehlende Informationen, die sich im weiteren Verlauf als Schwachstellen der Geschäftsidee herausstellen können, müssen aufgedeckt, realistisch beurteilt und ggf. schon im Vorfeld geeignete Korrekturmaßnahmen definiert werden. Weitere Funktionen des Businessplanes, z.B. in der Umsetzungsphase des Planes und/oder als Kontrollinstrument in der realen Situation, ob man sich also noch innerhalb der geplanten Parameter bewegt, werden hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Neben diesen wichtigen Funktionen für den Unternehmer als einem Element der internen Zielgruppe gibt es ebenfalls externe Zielgruppen. Zwei maßgebliche Funktionen des Businessplans für externe Zielgruppen liegen hier sicherlich in der Interessenweckung sowie der Schaffung von Vertrauen in die Geschäftsidee und deren Realisierungssicherheit.

Externe Zielgruppen können Eigenkapitalgeber (z.B. Risikokapitalgeber, stille Teilhaber usw.), aber auch Fremdkapitalgeber (z.B. Banken) sein. Ggf. sind auch Lieferanten oder Kunden einzubeziehen, da diese bei der Umsetzung einer Geschäftsidee – besonders in einer frühen Phase - maßgeblich am Erfolg beteiligt sein können. Inwieweit man möglichen Geschäftspartnern einen kompletten, umfassenden Businessplan zur Verfügung stellen muss, hängt vom jeweiligen Einzelfall ab. Auch eine komprimierte, auf die wichtigsten Details beschränkte Version wäre für diesen externen Kreis denkbar.

## 2.4 Businessplan vs. Strategie und Planungsaktivität?

Verbergen sich hinter gut gemachten Businessplänen - z.B. für obigen externen Zielgruppenkreis – auch Prozesse, die die Beachtung und Abwägung von (allen) möglichen zukünftigen Ereignissen beinhaltet (vgl. Lahn 2015, S. 76f)?

Ripsas u.a. schreibt dazu: „Auch Gibb (2007) hebt hervor, dass es kaum empirische Belege für die Erfolgswirksamkeit des Businessplans gibt und argumentiert, dass der (formalisierte) Businessplan vor allen durch externe Institutionen propagiert wurde und nicht von den Gründern selbst entwickelt wurde“ (Gibb 2007, S. 72; zitiert in Ripsas, Zumholz, Kolata 2008, S 12).

Er führt weiter aus: „Der Unterscheidung zwischen der Businessplanung als Prozess und dem Businessplan als Ergebnis sollte mehr Beachtung geschenkt werden“ (Ripsas, Zumholz, Kolata 2008, S.12). In einer Zusammenfassung stellt Ripsas u.a. fest: „In der Untersuchung der Gewinner von 2 deutschen Businessplan Wettbewerben [...] konnten jedoch keine

signifikant positiven Einflüsse von Businessplänen auf den Gründungserfolg nachgewiesen werden“ (Ripsas, Zumholz, Kolata 2008, S. 3).

Lahn ergänzt dazu, dass sich in den meisten Büchern, die sich mit der Erstellung von Businessplänen beschäftigen, der Schwerpunkt auf den Inhalt und die formale Gestaltung gelegt wird. Die Entstehung des Inhalts und die Strategie finden dabei vergleichsweise eine geringe Beachtung (vgl. Lahn 2015, S. 76f). Rothauer schreibt dazu: “In fact, strategy should be a creative meaningful process, designing a sustainable future based on clear visions, values and attitudes“ (Rothauer (2018), S.15).

Die Ein- bzw. Nichteinhaltung kann in Einzelfällen mit der Größe des zu gründenden Unternehmens und den beruflichen Erfahrungen des Unternehmers zusammenhängen. Unternehmer mit Gründungserfahrung werden einen größeren Wert auf Strategie und die Entstehung des Inhaltes legen als auf formelle Gesichtspunkte. Dies gilt insbesondere auch für größere Unternehmensgründungen.

Jeder Unternehmensgründer muss davon ausgehen, dass sich z.B. externe Kapitalgeber als wichtige Zielgruppe heute nicht nur mit einem Businessplan zufriedengeben. Bevor ein Investment oder Darlehn positiv entschieden und eingegangen wird, werden die Grundlagen, die Planungsannahmen, deren Relevanz auf das Ergebnis sowie die gesamte Planungsrechnung etc. intensiv geprüft und mit dem Unternehmer besprochen. (vgl. Gruber, Henke, Witzler 2002, S. 76).

Investoren suchen ferner für ihr evtl. bereits vorhandenes Portfolio gezielt nach branchenspezifischen Investitionsmöglichkeiten, so dass sich in vielen Fällen der Investor (ähnlich) gut wie der Unternehmer im betreffenden Markt-segment auskennt. Gleiches gilt für größere Geschäftsbanken, die entsprechende Fachleute vorhalten. Für den Unternehmer selbst wurden die Funktionen bereits dargestellt.

Im weiteren Verlauf dieses Vortrages wird der Businessplan daher nicht nur als reines Textdokument mit standardisiertem Aufbau und Inhalten gesehen.

## **2.5 Inhalte des Businessplans**

Wie dargelegt, haben sich trotz unterschiedlicher Schwerpunkte gewisse Standards bezüglich des Inhaltes von Businessplänen herausgestellt. Unstrittig ist, dass im Mittelpunkt der Kundennutzen der Geschäftsidee steht (vgl. Lahn 2015, S. 76f; Plümer/Niemann 2016, S. 173; Gruber, Henke, Witzler 2002, S. 76). Für den in diesem Vortrag erstellten Businessplan wird daher ein Aufbau mit Inhalten gewählt, die nachfolgend zunächst - soweit notwendig - weiter theoretisch behandelt werden.

- Zusammenfassung/Executive Summary
- Vorstellung der Geschäftsidee
- Situationsbeschreibung, Darstellung des zu lösenden Problems
- Markt- und Konkurrenzanalyse
- Kundennutzen
- Unternehmer, Gründungsteam, Mitarbeiter
- Marketing und Kundengewinnung
- Chancen und Risiken
- Finanzplanung

Weitere mögliche Inhalte sind Rechtsformen und den damit verbundenen Steuer- und Haftungsfragen, Standortfragen usw. Sie werden der Vollständigkeit halber kurz erörtert.

### **2.5.1 Zusammenfassung/Executive Summary**

In der betriebswirtschaftlichen Literatur sowie verschiedenen Fachpublikationen und Leitfäden wird empfohlen, den Businessplan mit einer Zusammenfassung / einem Executive Summary zu beginnen. (vgl. Nagl 2015, S. 7f; Kußmaul 2015, S. 150f; Wien 2009, S. 58f; IHK Ostthüringen zu Gera 2011, S. 8). Begründet wird diese Vorgehensweise damit, dass Kapitalgeber und andere Interessierte immer erst die Zusammenfassung lesen. Die Zusammenfassung soll einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans enthalten. Es soll die Chance erhöht werden, bei den Zielgruppen Interesse an dem vorgestellten Konzept zu wecken und sie zum Lesen des vorliegenden Businessplans zu verleiten.

### **2.5.2 Vorstellung der Geschäftsidee**

Bereits auf den vorhergehenden Seiten wurde die Geschäftsidee als zentrales Element des Businessplans mehrfach erwähnt. Zusätzlich zu den bereits erörterten Inhalten sollte die Geschäftsidee in diesem Kapitel klar und präzise formuliert werden.

### **2.5.3 Situationsbeschreibung, Darstellung des zu lösenden Problems**

Aus 2.5.2 folgt, dass es sinnvoll erscheint, dass in diesem Kapitel eine für das Verständnis der Geschäftsidee seitens Dritter ausreichende Situationsbeschreibung / Darstellung des zu lösenden Problems erfolgt. Diese thematische Unterteilung gilt als Basis für die nachfolgenden Punkte.

## 2.5.4 Markt- und Konkurrenzanalyse

Der Markt ist ein Begriff, der sich aus volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht definieren und betrachten lässt.

Aus der Sicht der Volkswirtschaftslehre betrachtet man einen Markt aus einer objektiven und neutralen Perspektive. Hier treffen Anbieter und Nachfrager bzw. Angebot und Nachfrage aufeinander und tauschen ihre Leistungen aus. Dieser Austausch besteht im Allgemeinen in einem Wettbewerbsprozess (mehrere / viele Anbieter und Nachfrager) (vgl. Hardes / Schmitz 2000, S. 45ff; Altmann 2009, S. 215ff). Während der Markt in der Historie ein örtlicher Platz (Marktplatz) war, wird dieser Begriff heute überwiegend abstrakt genutzt.

Die Nachfrager als Konsumenten kaufen Produkte und Dienstleistungen auf diesem Markt, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Nutzen zu maximieren. Die Anbieter als Produzenten / Dienstleister produzieren Güter oder erbringen Dienstleistungen und verkaufen diese an die Nachfrager. Ihr Ziel besteht darin, über den Absatz und den damit verbundenen Profit ihr wirtschaftliches Überleben zu sichern. Dies geschieht meistens in einer Konkurrenzsituation mit anderen Anbietern<sup>1</sup>.

Für den Unternehmer und seine Geschäftsidee bedeutet das dargestellte, dass er möglichst umfassende Kenntnisse über seine zukünftigen Kunden und deren (bisher unbefriedigten) Bedürfnissen haben sollte. Gleiches gilt für seine zukünftigen Wettbewerber, die (möglicherweise) mit einem entsprechenden Angebot heute schon auf dem Markt tätig sind. Je umfangreicher und gesicherter die vorliegenden Informationen sind, umso größer ist die Planungssicherheit und reduziert die Gefahr eines späteren Scheiterns.

Nagl erläutert: „Im Rahmen eines unternehmensinternen Business- / Geschäftsplans ist ebenfalls eine Zielmarktanalyse durchzuführen. Dabei ist klar herauszustellen, welcher Markt bzw. welches Marktsegment z.B. mit einer Neuproduktentwicklung angesprochen werden soll. Für dieses Markt-segment sind entsprechende aussagefähige Informationen zu erheben“ (Nagl 2015, S.13).

Wöhe definiert diese aussagefähigen Informationen. Es handelt sich um Marktpotential, Marktvolumen und Marktanteil

- Wie viele Nachfrager interessieren sich für das Produkt [Dienstleistung] (= Marktpotenzial)?
- Wie viele Einheiten werden insgesamt abgesetzt (= Marktvolumen)?

---

<sup>1</sup> Monopolistische Anbietersituationen, die ohne Wettbewerb arbeiten und dadurch höhere Preise diktieren können, sind heute selten und gelten seitens der Politik als unerwünscht.

- Wie groß ist der Anteil des Anbieters am Marktvolumen (= Marktanteil)?

(vgl. Wöhe 2016, S. 372)

Um gesicherte Informationen zu erhalten, wird allgemein eine fundierte Marktforschung empfohlen. Die Quellen können sein: Fachverbände, volkswirtschaftliche Abteilungen von Kreditinstituten, statistische Landes- und Bundesämter, wirtschaftswissenschaftliche Institute, Industrie- und Handelskammern, Handelskammern und die Internetrecherche (vgl. Nagl 2015, S 14). Hinzu kommen Befragungen von potenziellen oder tatsächlichen Kunden, über die auch Informationen über Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen sowie über die Mitbewerber und deren Preise gewonnen werden können (vgl. Nagl 2015, S 14; Nagel/Mieke 2014, S.199ff).

Im Rahmen dieser Marktanalyse aus kundenseitiger Sicht fallen damit auch die ersten Daten und Informationen über den Wettbewerb an. Weitere Informationsquellen für diesen Komplex können zusätzlich Messen und Informationsveranstaltungen, Kataloge oder detaillierte Beschreibungen von konkurrierenden Produkten und Dienstleistungen sein. Es können ebenso betriebswirtschaftliche Kennzahlen - soweit öffentlich verfügbar oder über Auskunfteien beschaffbar - zur Beurteilung des / der Wettbewerber hilfreich sind. Informationen über Mitarbeiter, Niederlassungen, Umsatzzahlen, Ergebniszahlen, Kapitalisierung etc. vermitteln einen Eindruck über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.

Die beschriebenen Markt- und Konkurrenzanalysen müssen unter Umständen regional, national oder auch international segmentiert werden. Ferner sind regional unterschiedliche Kundenverhalten denkbar, ebenso regional unterschiedlich starke Wettbewerber.

Lahn schreibt dazu, dass Unternehmensgründungen mit einer imitativen Leistung/Produkt sich besser auf solche Prognosen, Branchenvergleichszahlen usw. stützen können. Innovative Unternehmensgründungen, deren Geschäftsmodell es bisher nicht gab, haben eher keine Anhaltspunkte und somit eine Hochrechnung unmöglich sei. Es steigert das unternehmerische Risiko und die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns (vgl. Lahn 2015, S.100).

### **2.5.5 Kundennutzen**

Kundennutzen und Kundenzufriedenheit sind 2 Seiten derselben Medaille. Im folgenden Kapitel wird der Kundennutzen thematisiert, die Kundenzufriedenheit findet in Kapitel 2.5.7 Erwähnung.

Teece hebt hervor, dass das Geschäftsmodell ausschließlich für den Kundennutzen entsteht und dem Unternehmen die Logik, Daten und Struktur für Umsätze und Kosten liefert (vgl.

Teece 2010, S 172ff). Der Kundennutzen wird somit zum zentralen Element allen Handelns in einem Unternehmen.

Der Inhalt dieses Kapitels korrespondiert daher stark mit dem Inhalt des vorher gehenden. Grundlage sind gut fundierte Kenntnisse über den Markt und Wettbewerber. Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist, ob sich das Produkt oder die Dienstleistung auf dem Markt absetzen lässt. Es ist also zu überlegen und darzustellen, warum Kunden dieses Produkt oder Dienstleistung kaufen sollten (und nicht das des Wettbewerbers) und welchen zusätzlichen Nutzen die Kunden dadurch erhalten (vgl. IHK Ostthüringen zu Gera 2011, S. 9). Der Kundennutzen wird um den Begriff „zusätzlich“ erweitert. Der (zusätzliche) Kundennutzen zur Befriedigung eines Kundenbedürfnisses definiert die Grundlage und die Daseinsberechtigung für das gesamte Geschäftsmodell.

Zusammenfassend lässt sich dieses Kundenbedürfnis und der zu erzielende Zusatznutzen reduzieren auf Zeit, Kosten und Qualität (vgl. IHK Ostthüringen zu Gera 2011, S. 10). Andere Autoren folgen dieser Einschätzung. So gelten Angebote, die potenziellen Kunden Zeit-, Platz- oder Geldersparnisse bringen, grundsätzlich als lukrativ. Aber auch ein Mehr von etwas ermöglicht zufriedene Kunden (vgl. Pöchtrager / Wagner 2018, S. 8). Diese sind ggf. auch bereit, für die Leistung mehr zu bezahlen.

Ansonsten gilt auch hier das bereits im vorherigen Kapitel dargestellte. Je weniger Daten und Erkenntnisse über zukünftiges (dynamisches) Käuferverhalten oder deren Absicht vorliegen, umso größer ist das Risiko, mit der Geschäftsidee am Markt zu scheitern. Es ist in der Planung somit zu beachten, dass Erwartungen und Absichten höchst subjektiver Natur sind und daher nicht als theoretisch oder objektiv fundierte Daten zu betrachten sind (vgl. Lahn 2015, S. 88).

### **2.5.6 Unternehmer, Gründungsteam, Mitarbeiter**

Der Inhalt dieses Kapitels adressiert sich zunächst an externe Zielgruppen. Dem Potenzial und die Eigenschaften des Managements und dem der Mitarbeiter werden entscheidende Erfolgsfaktoren beigemessen. Der Stellenwert kann dabei ähnlich hoch sein wie die Geschäftsidee selbst.

Dabei zählen die Soft Skills zu den wichtigsten Eigenschaften. Zu nennen sind u.a.

- Unternehmerische Erfahrung (Know How)
- Teamfähigkeit als soziale Kompetenz
- Kommunikationsfähigkeit und Beziehungsmanagement
- Branchen- und Marktkenntnisse
- Visions- und Motivationskraft

„Kapitalgeber lassen sich weit mehr von Menschen beeindrucken, die hinter einer Idee stecken, als von der Idee selbst. Persönlichkeit, Sach- und Sozialkompetenz sowie Engagement der Gründer bestimmen bis zu 80 % die Entscheidung des Investors für oder gegen ein Projekt“ (IHK Ostthüringen zu Gera 2011, S. 16). In diesem Kapitel sind auch schulischer und beruflicher Werdegang des Gründers (des Gründerteams) darzustellen. Auch die Auswirkungen auf die Umsetzung des Vorhabens (z.B. Branchenerfahrung, bereits erfolgreiche Unternehmensgründungen etc.) sollen aufgezeigt werden. Bei mehreren Personen ist auch eine Darstellung der Aufgabenverteilung im späteren Unternehmen sinnvoll (vgl. IHK Ostthüringen zu Gera 2011, S. 16; Pöchtrager /Wagner 2018, S. 65f).

Neben dem Begriff „Unternehmer“ findet sich in der Literatur häufig der Begriff „Entrepreneur“ bzw. „Entrepreneurship“.<sup>2</sup>

Sinnvoll ist eine Dokumentation aber nicht nur für externe Zielgruppen. Sie ist für eigene Zwecke ebenfalls notwendig. Da keiner alles kann, muss dringend darüber nachgedacht werden, welche Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten für das Unternehmen notwendig sind und wie man sie für das Umsetzung der Geschäftsidee gewinnen kann. Im Kontext steht die wichtige und notwendige eigene Reflexion des Unternehmers. Carstensen beschreibt häufige, grundlegende Fehler der Unternehmensgründer, u.a. die Selbstüberschätzung, d.h. „sie sind nicht in der Lage, die auf sie zukommenden organisatorischen und kaufmännischen Probleme zu lösen“ (Carstensen 2017, S.12).

Der (zukünftige) Unternehmer muss sich darüber im Klaren sein, dass nicht die Routine, sondern die Krise der Normalfall sein wird und er somit aus verschiedenen Handlungsoptionen mit verschiedenen objektiven Bedeutungen für das Unternehmen auswählen muss (vgl. Neise 2017, S.92). Oevermann fasst zusammen: „Wer Unternehmer sein will, muss handeln und kommt nicht umhin, von ihm als geltend angenommene Regeln in Anspruch zu nehmen und die Bedeutung seines Handelns zumindest implizit zu beurteilen“ (vgl. Oevermann 1973, S, 6ff; zitiert in Neise 2017, S.93).

Daraus folgt, dass sich der (zukünftige) Unternehmer auch mit möglichen eigenen, in der Person/Persönlichkeit begründeten Schwächen auseinandersetzen muss. Entscheidungsschwache oder -unfähige Menschen sind daher weniger als Unternehmertyp

---

<sup>2</sup> Ursprünglich schon im Jahre 1725 von dem britischen Volkswirt Richard Cantillon verwendet, wurden Entrepreneure als Risikoträger mit Einkommensunsicherheit angesehen.

Im weiteren Verlauf wurde diese Definition erweitert. So werden heute Unternehmer mit Visionen, besonderem Vorbildcharakter, Durchsetzungsfähigkeiten usw. als Entrepreneure bezeichnet, die durch ihre Tätigkeit der Volkswirtschaft innovative Impulse verleihen und somit auch neue Arbeitsplätze schaffen (vgl. Gruber, Henkel, Witzler 2002, S.15; Neise 2017, S. 80ff). „Dass sich die Aufgaben eines Entrepreneurs dabei von jenen eines Managers/Unternehmers in einem etablierten Unternehmen teilweise markant unterscheiden, prägt die Identität des Bereiches Entrepreneurship“ (Gruber, Henkel, Witzler 2002, S.17).

geeignet. Pfister u.a. beschreiben dies mit Willenskraft (kognitive Regulation), Ablenkung (Aufmerksamkeitsregulation) und Derealisation (vgl. Pfister / Jungermann / Fischer (2017), S. 73).

Diese vertiefende Diskussion den Unternehmer betreffend und seinen notwendigen Merkmalen und Fähigkeiten korrespondiert mit den in 2.5.8 dargestellten Risiken und zeigt auf, dass diese (teilweise) zu vermeiden gewesen wären, wenn der Unternehmer über entsprechende Kompetenzen und / oder Entscheidungsfreudigkeit oder über Mitarbeiter mit entsprechendem Sachverstand im Unternehmen verfügt hätte.

### **2.5.7 Marketing, Kundengewinnung, Kundenzufriedenheit**

Nachfolgend wird dieses Kapital unter erwerbsorientierten (profitorientierten) als auch sozialwirtschaftlichen (non-profit) Aspekten betrachtet.

#### **2.5.7.1 Erwerbswirtschaftliche (profitorientierte) Unternehmen**

Wöhe definiert: „Unter Marketing versteht man die Planung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten, die durch zielkonformen Einsatz der Marketinginstrumente auf eine Verbesserung der eigenen Marktposition ausgerichtet sind“ (Wöhe 2016, S. 365). Nagl konkretisiert weiter, in dem sie Marketing nicht nur als eine Unternehmensfunktion betrachtet, sondern als ein im gesamten Unternehmen praktiziertes Konzept. „Marketing ist die integrative Kraft zwischen dem im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten stehenden Kunden und den einzelnen Unternehmensfunktionen“ (Nagl 2015, S. 37). Marketing ist eben nicht - wie früher häufig falsch verstanden – nur Werbung. Henning definiert Marketing in einem kurzen Satz: „Marketing ist alles das, was jemand tut, damit jemand anderes etwas tut“ (Henning (2017), S. 15).

Es wird zwischen operativem und strategischem Marketing unterschieden. Im Langfristbereich (bis zu 5 Jahren) werden die Ziele festgelegt (z.B. Strategie der Wettbewerbsvorteile, Differenzierungsstrategie, Kostenführerschaftsstrategie oder Marktbearbeitungsstrategie) und die dafür notwendigen Mittel und Maßnahmen definiert (vgl. Henning (2017), S. 54ff). Die Positionierung erfolgt häufig mit einer SWOT-Analyse. Mittels solcher Analysetools werden Chancen und die nicht so gefährlichen Risiken aufgrund der eigenen Stärke mit den verpassten Chancen und Risiken aufgrund der eigenen Schwäche kombiniert.

Der operative Bereich ist kurzfristig angelegt (1 Jahr) und konkretisiert z.B. kurzfristige Absatzziele oder kurzfristige Budgetplanung für die Durchführung von bestimmten Maßnahmen.

Da der Kunde (Kundennutzen) im Mittelpunkt aller Überlegungen steht, kann ein Produkt/Dienstleistung nur erfolgreich sein, wenn es vom Markt akzeptiert wird. Ein

Unternehmen muss etwas anbieten, welches auf einem Markt gesucht und nachgefragt wird – und nicht umgekehrt, wo etwas angeboten wird und man dazu (aufwendig) die (hoffentlich vorhandenen) passenden Kunden suchen muss. Diese Vorgehensweise ist die Grundlage von Kundengewinnung. Um diese nachfragenden Zielkunden (Zielgruppen) wird dann mit einem Marketing-Mix aus unterschiedlichen Maßnahmen (Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Internetauftritte etc.) in Konkurrenz zum Wettbewerb geworben. Die Bindung zum Kunden wird dabei umso besser und intensiver, je mehr Kunden mit der erbrachten Leistung zufrieden sind und den nächsten Bedarf wieder im Unternehmen decken. Dabei ist zu bedenken, dass Kundenzufriedenheit zu den psychologischen Phänomenen gezählt wird, von denen die Menschen individuell unterschiedliche, mehr und weniger genaue Vorstellungen haben (vgl. Scharnbacher / Kiefer (2003), S. 5; vgl. Meyer / Kantsperger (2005), S. 219ff). Kundenzufriedenheit sichern heißt somit auch, zunächst die ganze Wahrheit darüber zu erfahren. Und dies bedeutet eben nicht nur die Frage nach der Qualität, sondern was sich ebenfalls darum herum befindet (vgl. Meister / Meister (1998), S.61ff). Damit sparen zufriedene Kunden nicht nur eine kostenintensive Neukundenakquise, sondern sie werden selbst zum (kostenlosen) Werbebotschafter durch Weiterempfehlung an Dritte.

Ein zukünftiger Unternehmer muss sich im Vorfeld und bei der Umsetzung seiner Geschäftsidee mit diesem Thema intensiv auseinandersetzen und im Businessplan das Marketingkonzept ausführlich erläutern (vgl. Plümer / Nie-mann 2018, S. 167; Kußmaul 2016, S. 534ff).

### **2.5.7.2 Sozialwirtschaftlich (non-profit orientierte) Unternehmen**

„Soziale Organisationen sind mittlerweile als „Sozialwirtschaftliche Unternehmen“ zu verstehen, die sich mehrheitlich in turbulenten „Sozialmärkten“ und unter Konkurrenzdruck behaupten müssen“ (Christa in Bieker, Vomberg 2012, S. 71).

In diesem Zusammenhang werden die Begriffe des Sozialmarketings, Sozio-Marketing oder Social Marketing genannt<sup>3</sup>. Dazu definiert Christa: „Beim „Sozio-Marketing“ handelt es sich um eine Übertragung der erwerbswirtschaftlichen Marketinglehre auf den Bereich der sozialen Dienstleistungen“ (Christa in Bieker, Vomberg 2012, S. 71). Sozialmarketing wird mit NPO (Non-Profit-Organisation / nicht gewinnorientierte Unternehmen) in Verbindung gebracht.

---

<sup>3</sup> Unter Social Marketing wird ein Ansatz verfolgt, auf gesellschaftliche Werte, Einstellungen oder Verhaltensweisen einzuwirken und diese entsprechend zu beeinflussen. Dazu bedient man sich u.a. der Möglichkeiten des Social Media Marketings, also der Einflussnahme z.B. durch Blogs, soziale Netzwerke (Facebook, Twitter etc.) und weiteren Anwendungen im Internet.

Mit Hilfe u.a. der klassischen Marketing-Methoden sollen soziale Ziele (z.B. Verbesserung der Bildung, Pflegesituation, Krankenhaus etc.) erreicht werden.<sup>4</sup> Erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen nutzen verstärkt Methoden des Social Marketings zur Kommunikation mit ihren (potenziellen) Kunden. Diese Methoden dienen dann zur Imagepflege, Darstellung einer sozialen Unternehmensphilosophie oder dem Standpunkt zu aktuellen gesellschaftsrelevanten Themen.

### 2.5.8 Chancen und Risiken

Chancen und Risiken liegen häufig dicht beieinander. Dieses Kapitel ist dazu geeignet, beide Möglichkeiten im Businessplan darzustellen. Chancen sollten selbstverständlich genannt werden, um einem Investor das Zukunftspotenzial darzulegen. Doch sowohl für einen potenziellen Investor als auch für den Unternehmer ist es wichtig, sämtliche Risiken zu reflektieren, die im Zuge der Realisierung der Geschäftsidee auftreten können (vgl. Pöchtrager / Wagner 2018, S. 93f).

In der Literatur werden ursachenbezogene und wirkungsbezogene Risikobegriffe definiert. Die ursachenbezogene Definition verbindet die Untersuchung von Risikoursachen mit betriebswirtschaftlichen Entscheidungssituationen aufgrund einer bestimmten Informationsbasis, wogegen die wirkungsbezogene Begriffsbestimmung das Risiko allgemein als eine mögliche Zielverfehlung mit Auswirkungen und Konsequenzen beschreibt (vgl. Sartor / Bourauel 2013, S. 4ff).

Posluschny / von Schorlemer beschreiben Insolvenzgründe für junge Unternehmen. Die dabei zugrundeliegenden Untersuchungen liegen zeitlich etwas länger zurück, dennoch ist davon auszugehen, dass die Relevanz heute noch aktuell ist. Über den (Um)Weg der Insolvenzursachen lassen sich die Fehler in den wichtigsten Handlungsfelder begründen. Komprimiert aus den 3 vorliegenden Untersuchungen sind zusammenfassend folgende Punkte zu benennen:<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Bezogen auf die Definition von Bieker/Vomberg wird am Beispiel „Krankenhaus“ schon deutlich, wie schwierig hier Einordnungen zu treffen sind. Häufig sind gesetzliche und preisliche Rahmenbedingungen vorzufinden, die mit den Marktgesetzen des freien Marktes (Angebot und Nachfrage regeln den Preis) wenig zu tun haben. Krankenhäuser müssen gesetzlich versicherte Patienten nach Fallpauschalen, die von den Krankenkassen gezahlt werden, behandeln. Trotzdem müssen sie Gewinne erwirtschaften, um z.B. hohe Investitionen in neue Technik finanzieren zu können. Weiterhin gilt auch im Krankenhaussektor (wie auch z.B. beim Betreiben von Alten- und Pflegeeinrichtungen), dass sich der Staat immer weiter zurückzieht und das Feld privaten Akteuren und Investoren überlässt. Diese müssen im Vordergrund zwangsläufig gewinnorientierte Überlegung anstellen.

<sup>5</sup> Insolvenzgründe aus den Bereichen Forschung, Entwicklung und Produktion werden hier nicht aufgeführt.

- Produkte/Dienstleistungen (u.a. mangelhafte Qualität)
- Unternehmensführung (u.a. organisatorische Defizite, Mängel im Rechnungswesen, operatives, kurzfristiges Denken)
- Gründer (ungünstige Persönlichkeitsmerkmale, Konflikte zwischen Gründern, fehlende Marktkenntnisse)
- Marketing/Vertrieb (kein wettbewerbsfähiges Produkt, abwartendes Kundenverhalten, Imageproblem, mangelhaftes Marketing- bzw. Vertriebskonzept, Zusammenbruch des Zielmarktes, unzureichende Marketingaktivitäten)
- Finanzierung (zu hohe Entnahmen, geringere Umsätze als im Plan, zu hohe Kosten, zu hohe Außenstände, Unterschätzung des Kapitalbedarfs, fehlerhaftes Finanzierungskonzept, zu geringes Eigenkapital, restriktives Verhalten der Hausbank)

(vgl. Posluschny / von Schorlemer 1999, S 10ff).

Basierend auf Antworten von Liquidatoren und erfolgreichen Investoren veröffentlicht Herr dazu 2015 neuere Zahlen im Magazin Swisscom: „Zehn interessante Gründe, warum Unternehmen scheitern“. Die wissenschaftliche Relevanz kann nicht nachgeprüft werden, jedoch sind die Antworten und Ergebnisse nahezu deckungsgleich mit den älteren Auswertungen.

Kapitalmangel, zu rasche Expansion, zu viel oder zu früh Fremdkapital, schlechtes strategisches Management, keinen funktionieren Plan, Versagen am Markt, schlechte Umsetzung, man denkt zu wenig langfristig, Schwächen im Team, man positioniert sich nicht am Markt. (vgl. Herr 2015, <https://magazin.swisscom.ch/start-up/zehn-interessante-grunde-warum-unternehmen-scheitern>, aufgerufen am 23.10.2018).

Betrachtet man diese Aufzählung, die noch nicht einmal abschließend ist (externe Faktoren sind vom Unternehmer gar nicht beeinflussbar, wie z.B. politische Lage, sich ändernde Gesetze und Vorschriften etc.), gibt es in einem (neuen) Unternehmen keinen Bereich, der risikofrei ist und der jeder für sich zum Scheitern des Unternehmens führen kann. Diese „Negativliste“ zeigt deutlich auf, mit welchen Fragen sich der Unternehmer bei seiner Planung beschäftigen muss und danach Antworten oder Lösungen parat haben sollte. Eine Aufzählung aller dieser möglichen Risiken im Businessplan würde jeden möglichen Investor verschrecken und ist daher nicht sinnvoll. Bestimmte „Schwachpunkte“, die im eigenen Geschäftsmodell evtl. von besonderer Relevanz sind, sollten jedoch Erwähnung finden.

Ein erfolgsversprechender Lösungsansatz lässt sich aber auch als Chance herausstellen. So kann z.B. ein Punkt „Konflikte zwischen Gründern“ auch als positives Element dargestellt werden, wenn dargelegt wird, dass sich die Gründer schon lange persönlich kennen, die gleichen Strategien verfolgen und sich in ihren Kenntnissen und Fähigkeiten sinnvoll ergänzen. Wien fasst zusammen: „Der Jungunternehmer sollte dem Leser des Businessplans die Chancen aufzeichnen, die zu einer positiven Entwicklung des Unternehmens beitragen könnten. Hier sollten aber auch selbstkritisch die Risiken der Unternehmung erörtert werden. Oftmals sparen Jungunternehmer diesen Punkt des Businessplans aus oder arbeiten an dieser Stelle mit „Worthülsen“ wie „politische Lage“ oder „Weltkonjunktur“. Derartiges Vorgehen soll unbedingt vermieden werden. Oftmals ist es besser, sich selbstkritisch mit den Schwächen des eigenen Konzeptes auseinanderzusetzen“ (Wien 2009, S. 61).

### **2.5.9 Finanzplanung**

Die bisherigen Ausführungen und Beschreibungen werden durch einen ausführlichen Finanzplanungsteil komplettiert. Dieser beinhaltet Berechnungen zu den Ertragsaussichten, der Liquiditätsplanung, dem sich dadurch ergebenden Kapitalbedarf und der damit notwendigen Finanzierungsstruktur. Nagl schreibt dazu: „Die Finanzplanung stellt den oft ungeliebten Abschluss des Businessplans dar“. Und weiter: „Die Bereitschaft des Unternehmers ist meist begrenzt, sich mit Planbilanzen, Planerfolgsrechnungen und Liquiditätsanalysen zu befassen, die bis zu fünf Jahre und darüber hinaus in die Zukunft reichen und damit zwangsläufig Unschärfen aufweisen“ (Nagl 2015, S. 61). Laut Hof haben Untersuchungen ergeben, dass eine solide Finanzierung einer Unternehmensgründung einen positiven Effekt auf die Überlebenschance in den ersten Jahren, den Beschäftigtenzuwachs und den Umsatzzuwachs ergibt. Die Überlebenswahrscheinlichkeit nach 3 Jahren steigt von 52 % auf 70 %, wenn eine ausreichende Finanzierung vorliegt, die damit einen wichtigen Erfolgsfaktor für neu gegründete Unternehmen darstellt (vgl. Hof 2015, S.3). Hahn beschreibt diesen Aspekt kurz und knapp mit „Liquidität, Liquidität, Liquidität“ und erläutert, dass für die Existenz eine Unternehmensgründung die stets vorhandene, ausreichende Liquidität überlebensnotwendig sei. Die vorhandene Liquiditätslage gibt dabei die zu wählende Finanzierungsstruktur sowie der Finanzierungsmittel vor (vgl. Hahn 2015, S. 5f).

Jede seriöse Planung enthält eine Szenario-Betrachtung mit 3 Fällen (bester anzunehmender Fall (best case) / schlechtesten anzunehmender Fall (worst case)), die die Schwankungen der Ausgangswerte berücksichtigen. Das wahrscheinlichste Szenario wird als „Mittelwert“ (real case) dargestellt.

Eigenkapital und / oder Fremdkapital in jeglicher Form und Höhe sind in ihrer Finanzierungsfunktion Elemente der Mittelherkunft und bestimmen die weitere Strategie.

### **2.5.9.1 Finanzierung erwerbswirtschaftlicher (profitorientierter) Unternehmen (Old Economy vs. New Economy)**

Es ist zwingend zu bedenken, dass die Finanzierung einer Unternehmensgründung strategiebestimmend (strategy follows finance) oder strategieerfüllend (finance follow strategy) erfolgen kann (vgl. Hahn 2014, S. 20ff). Die strategiebestimmende Funktion bedeutet, dass das Geschäftsmodell nur innerhalb der limitierten finanziellen Möglichkeiten realisiert werden kann. Diese Geschäftsmodelle werden dann mit oder ohne Eigenkapital realisiert, wobei die Höhe des Eigenkapitals bzw. das zur Verfügung stehende Fremdkapital (z.B. Bankkredite) die weitere Strategie bestimmen. Die damit verbundenen Finanzierungsformen sind die in der klassischen „Old Economy) bekannten Möglichkeiten.

Geschäftsmodelle mit überdurchschnittlich hohem Wachstumspotenzial, außergewöhnlichen Renditechancen sowie einem Wertanstieg der Beteiligung sind für Kapitalgeber (Risikokapital) besonders attraktiv. Maßgeblich ist also das Erfolgspotenzial der (visionären) Geschäftsidee und die Fähigkeiten der Gründer, dies möglichen Investoren zu vermitteln (vgl. Hahn 2014, S. 23ff). Damit verbundene Finanzierungsformen sind die besonders bei Unternehmen aus dem Bereich der New Economy bekannten Varianten.

### **2.5.9.2 Finanzierung sozialwirtschaftlicher (non-profit-orientierter) Unternehmen**

Die unter 2.5.9.1 beschriebenen Finanzierungsformen sind sich nicht 1:1 auf Unternehmen mit Geschäftsmodellen aus dem soziale Dienstleistungsbereich übertragbar.<sup>6</sup> Es gilt vielmehr: „Die öffentlichen Haushalte und die sozialen Sicherungssysteme sind die wichtigsten Finanzierungsquellen der Wohlfahrtspflege“ (Kolhoff 2017, S. 1)

Diese können sein:

- Vollfinanzierung
- Anteilsfinanzierung
- Festbetragsfinanzierung
- Fehlbedarfsfinanzierung

(vgl. Kolhoff 2017, S. 76ff). Diese Finanzierungen unterliegen bestimmten öffentlichen Grundsätzen, Förderprogrammen usw. Verfügbare Förderprogramme sind häufig nur temporär oder von unterschiedlichen staatlichen Stellen aufgelegt. Ist die Zeit verstrichen oder

---

<sup>6</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird im Kapitel 2 erläutert, dass verstärkt institutionelle Investoren Pflegeheime bauen, die dann mit großen Renditeversprechen Kapitalanleger anlocken. Dies ist jedoch nicht der „Normalfall“ im sozialen Bereich.

das Finanzierungsvolumen ausgeschöpft, werden diese geschlossen. Der Vollständigkeit halber werden sie an dieser Stelle als weitere bedenkenswerte Möglichkeit erwähnt, aber nicht weiter beschrieben.

Weitere Finanzierungsformen können u.a. sein:

- Sponsoring
- Fundraising
- Erbschaften
- Spenden
- Stiftungsmittel
- Mitgliedsbeiträge
- Sammlungen

#### **2.5.10 Sonstige Bestandteile des Businessplans**

Weitere wichtige Überlegungen sind bei der Umsetzung einer Geschäftsidee anzustellen, deren Fehlen oder falsche Einschätzung ebenfalls zum Misserfolg führen können. Dazu zählen z.B. eine Beschränkung der Haftung, die nur durch bestimmte Rechtsformen möglich sind. Diese Beschränkungen betreffen das eingesetzte Kapital (sofern z.B. externe Kapitalgeber nicht als Sicherheiten auch auf privates Vermögen zugreifen können), aber auch Haftungsfragen aus der Unternehmenstätigkeit als solcher. Diese unterschiedlichen Rechtsformen ergeben andererseits unterschiedliche Steuerbelastungen, teilweise höchst unterschiedliche Anforderungen an formale Bestimmungen in der Rechnungslegung und Einhaltung von gesetzlichen Rahmenbedingungen. Je nach Rechtsform müssen öffentliche Bekanntmachungen erfolgen, in denen Umsätze, Ergebnisse usw. genannt werden. Wettbewerber könnten damit auf interessante Entwicklungen aufmerksam gemacht werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Standortfrage. Zu beachten sind u.a. die räumliche Nähe zum Kunden, Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, Infrastruktur oder auch Steuerbelastungen (je nach Gemeinde unterschiedliche Gewerbesteuerbelastungen). Der (potenzielle) Unternehmer muss Prioritäten setzen. Ein Versandhandel hat bei der Frage nach räumlicher Kundennähe andere Anforderungen als ein Unternehmen, dessen Kunden schnell und kurzfristig persönlich erreichbar sein müssen. Strukturschwache Gebiete mit besonders günstigen Gewerbesteuersätzen zur gezielten Ansiedlung von Unternehmen haben evtl. Defizite in der Infrastruktur (weit entfernte Autobahnen, Eisenbahn, Flughäfen usw.) oder können sich bei der Rekrutierung von geeignetem/qualifiziertem Personal als schwierig erweisen. Viele Menschen haben evtl. diese Region schon verlassen oder wollen dort – weil unattraktiv- bei einem entsprechenden Arbeitsplatz-angebot nicht hinziehen.

## 2.6. Managementstrategien und Planungsmethoden

Wie bereits thematisiert, ist der Businessplan zunächst eine formale Darstellung und Abfolge von gegenseitig abhängigen Elementen und Bestandteilen auf Basis bestimmter Erkenntnisse und Annahmen, die wiederum ein Spektrum von gesichert bis komplett unsicher annehmen können. Dieser „handwerkliche“ Teil wurde in den bisherigen Kapiteln dargestellt. Laut Lahn hat sich um diesen „handwerklichen“ Teil herum eine regelrechte Business-Plan-Industrie etabliert. Businessplanwettbewerbe, Ratgeber und Bücher zum Thema Businessplan, Gründungsberater oder Kurse von staatlichen, halbstaatlichen oder privaten Organisationen bieten entsprechende Leistungen an (vgl. Lahn 2015, S. 152ff).

Im weiteren Verlauf erscheint es notwendig – im angemessenen Rahmen dieses Vortrages – die zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbsgeschehens und der Marktveränderungen auf die eigene Geschäftsidee und wie man als Gründer damit strategisch umgeht, zu betrachten. Ein stabiles Umfeld mit aus der Vergangenheit gesicherten Informationen als Basis eines Geschäftsmodells wird dabei verdrängt durch ein dynamisches, sich im laufenden Umbruch (Weiter- oder Neuentwicklung) befindliches ersetzt. Damit erhöht sich der Grad an Unsicherheit. Somit werden auch die Inhalte eines Businessplans immer unsicherer und sind nur noch begrenzt geeignet (vgl. Lahn 2015, S. 165ff). Für dieses dynamische Umfeld hat sich in den letzten Jahren der Begriff „Hyperwettbewerb“ entwickelt (vgl. Eckert 2017, S. 1f). Eigene Wettbewerbsvorteile (in Form von (zusätzlichem) Kundennutzen – Zeit, Kosten Qualität) werden von konkurrierenden Unternehmen immer wieder und immer schneller durch geeignete Maßnahmen relativiert.

Jeder Wettbewerbsvorteil ist damit nur zeitlich begrenzt. Das Unternehmen muss sich mit seinen Maßnahmen auf diese Situation einstellen, aber auch seinerseits in der Lage sein, den Wettbewerb aktiv anzugehen (vgl. Eckert 2017, S. 2).

D`Aveni beschreibt diesen Hyperwettbewerb mittels vier Wettbewerbsfelder:

- Preis-Qualitäts-Wettbewerb
- Innovationswettbewerb
- Abschottungswettbewerb
- ressourcenbasierter Wettbewerb

mit jeweils unterschiedlichen Strategien der Vorgehensweise. (vgl. D`Aveni 1995; zitiert in Eckert 2017, S 3ff).

Dies bedeutet zwangsläufig, dass neue Denkansätze benötigt werden, die einen besseren Entscheidungsrahmen liefern müssen. Lahn zeigt mögliche Denkansätze auf (Business Model Canvas, Discovery Driven Planning, konzept-kreative Gründungen, Blue Ocean Strategy,

Effectuation, Bricolage oder Design Thinking) und beschreibt diese (vgl. Lahn 2015, S. 169-217). Je nach Modell werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

## **2.7 Zusammenfassung Teil A**

In diesem Teil des Vortrages wurden die grundlegenden Begriffe und Inhalte eines Businessplans erläutert. Es wurde dargestellt, dass der Businessplan kein Garant für einen späteren Unternehmenserfolg darstellt, den zukünftigen Unternehmer aber veranlasst, wichtige und unternehmensrelevante Überlegungen anzustellen und diese schriftlich zu fixieren. Für externe Zielgruppen stellt das Vorhandensein eines Businessplans eine zwingende Voraussetzung dar. Er vermittelt erste Informationen und ist eine von weiteren möglichen Entscheidungsgrundlagen.

Es wurde thematisiert, dass der Businessplan häufig als Beleg und Ergebnis einer formalen Planung angesehen wird, die eigentliche Planung aber dabei in den Hintergrund tritt. Der Businessplan basiert dabei auf Prognosen und Vorhersagen über die zukünftige Entwicklung, wobei die Prognosen auf eine Fortführung von vergangenheitsbezogenen Daten beruhen. Es wurde erläutert, dass die Prognosen umso verlässlicher sind, je höher der zukünftige Stabilitätsgrad ausfällt und somit möglichst wenige Veränderungen anzunehmen sind.

Die Anforderungen an die Gründer und Mitarbeiter, ganz besonders im Hinblick auf Chancen und vermeidbaren Risiken wurden aufgezeigt. Thematisiert wurden die Notwendigkeit von Kundennutzen als Basis des Erfolgs sowie der Einsatz von notwendigen Marketingmaßnahmen.

Es wurde die Finanzplanung thematisiert und aufgezeigt, dass dem Thema Liquidität – insbesondere bei begrenzten Finanzmitteln – besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist.

## Die in diesem Vortrag verwendete und empfohlene Literatur zur Vertiefung der Themen

ALTMANN, Jörn (2009): *Volkswirtschaftslehre – Einführende Theorie mit praktischen Bezügen*. 7. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

CARSTENS, Sven (2017): *Existenzgründung: Praktischer Leitfaden mit vielen Fallbeispielen – So sichern Sie nachhaltig die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Springer Fachmedien GmbH.

CHRISTA, Harald (2012): *Sozio-Marketing*. In: BIEKER, Rudolf / VOMBERG, Edeltraud (Hrsg.): *Management in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

DEUTSCHE STIFTUNG WELTBEVÖLKERUNG (DSW) (2018): *Soziale und demografische Daten weltweit – DSW Datenreport 2018*. Hannover: Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW). <http://www.dsp.org> – aufgerufen am 15.10.2018.

ECKERT, Roland (2017): *Business Innovation Management – Geschäftsmodellinnovationen und multidimensionale Innovation im digitalen Hyperwettbewerb*. Wiesbaden: Springer Gabler Springer Fachmedien GmbH

GRUBER, Marc / HENKEL, Joachim / WITZLER Ralf (Hg) (2002): *Gründungsmanagement - Wie Jungunternehmer Ideen finden, Strategien entwickeln und Wachstum erzielen*. Frankfurt: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.

HAHN, Christopher (2014): *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen – Praxisbuch für erfolgreiche Gründer*. Wiesbaden: Springer Gabler Springer Fachmedien GmbH

HARDES, Heinz-Dieter / Schmitz, Frieder (2000): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. 7. Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag.

HENNING, Alexander (2017): *Marketing Schritt für Schritt – Arbeitsbuch*. 2. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

HOF, Robert (2017): *Gründungsfinanzierung – Wirkung des Innovationsgrades auf das Signaling bei der Eigenkapitalfinanzierung*. Wiesbaden: Springer Gabler Springer Fachmedien GmbH.

IHK OSTTHÜRINGEN ZU GERA (Hrsg.) (2011): *Der Businessplan - In 7 Schritten zum Erfolg*. 7. Auflage. Gera: IHK Ostthüringen zu Gera. <http://www.gruenderpreis-thueringen.de>.

JACOBS, Joh. Christian / KAGERMANN, Henning, SATTELBERGER, Thomas / LANGE, Thomas (2018): *Zukunft der Arbeit: Die digitale Transformation gestalten*. In: WERTHER, Simon / BRUCKNER, Laura (Hrsg.): *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Berlin: Springer-Verlag GmbH, S. 23–46.

KOLHOFF, Ludger (2017): *Finanzierung der Sozialwirtschaft – Eine Einführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS Springer Fachmedien.

KUßMAUL, Heinz (2016): *Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung für Einsteiger und Existenzgründer*. 8. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.

LAHN, Stefanie (2015): *Der Businessplan in Theorie und Praxis – Überlegungen zu einem zentralen Instrument der deutschen Gründungsförderung*. Wiesbaden: Springer Gabler Springer Fachmedien GmbH

MEISTER, Ulla / MEISTER, Holger (1998): *Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich*. 2. Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag

MEYER, Anton / KANTSPERGER, Roland (2005): Kundenzufriedenheit. IN: FREY, Dieter / VON ROSENSTIEL, Lutz / GRAF HOYOS, Carl (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Beltz Verlag, S. 219-229

MUELLER, Ulrich (1993): *Bevölkerungsstatistik und Bevölkerungsdynamik – Methoden und Modelle der Demographie für Wirtschafts-, Sozial-, Biowissenschaftler und Mediziner*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

NAGEL, Michael / MIEKE, Christian (2014): *BWL-Methoden – Handbuch für Studium und Praxis*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

NAGL, Anna (2015): *Der Businessplan – Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Springer Fachmedien GmbH.

NEISE, Ralf (2017): *Die Kompetenz des Unternehmers*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH

PFISTER, Hans-Rüdiger / JUNGERMANN, Helmut / FISCHER, Katrin (2017): *Die Psychologie der Entscheidung – Eine Einführung*. 4. Auflage. Berlin: Springer-Verlag

PLÜMER, Thomas / NIEMANN, Martin (2016): *Existenzgründung Schritt für Schritt – Mit 2 ausführlichen Businessplänen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Springer Fachmedien GmbH.

PÖCHTRAGER, Siegfried / WAGNER, Walter (2018): *Von der Idee zum Businessplan – Geschäftsideen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft erfolgreich umsetzen mit Beispielen aus Österreich*. Wiesbaden: Springer Gabler Springer Fachmedien GmbH.

POSLUSCHNY, Peter / VON SCHORLEMER, Georg (1999): *Erfolgreiche Existenzgründungen in der Praxis*. München: R. Oldenbourg Verlag.

RIPSAS, Sven / ZUMHOLZ, Holger / KOLATA, Christian (2008): *Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung, Möglichkeiten und Grenzen*, Working Papers of the Institute of Management of Management at the Berlin School of Economics, No. 43. Berlin: School of Economics (FWW Berlin) <http://hdl.handle.net/10419/74319>.

ROTHAUER, Doris (2018): *Vision & Strategy – Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs*. Basel: Birkhäuser Verlag AG.

SARTOR, Franz J. / BOURAUUEL, Corinna (2013): *Risikomanagement kompakt – In 7 Schritten zum aggregierten Nettorisiko des Unternehmens*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

SCHÄFERS, Bernhard (2012): *Sozialstruktur und sozialer Wandel in Deutschland*. 9. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

SCHARNBACHER, Kurt / KIEFER, Guido (2003): *Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung*. 3. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

TEECE, David J. (2010): Business models, business strategy and innovation. IN: *LRPLONG RANGE PLANNING Volume 43, Issues 2-3*. Amsterdam: Elsevier B.V., S. 172-194

THOME, Helmut (2014): Wandel gesellschaftlicher Wertevorstellungen aus der Sicht der empirischen Sozialforschung. In: DIETZ, Bernhard / NEUMAIER, Christopher / RÖDDER, Andreas (Hrsg.): *Gab es den Wertewandel? – Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 41-67.

WIEN, Andreas (2009): *Existenzgründung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

WÖHE, Günter / DÖRING, Ulrich / BRÖSEL, Gerrit (2016): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 26. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Stegemannpartner