

## 2 Von der Marktchance zum Core Business-Plan

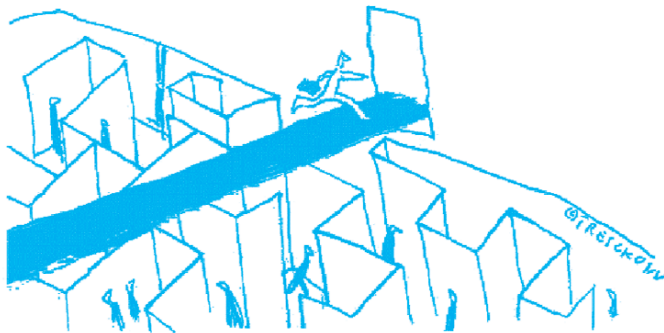
### 2.1 Der Core Business-Plan im Überblick

*„Informed doing seems to be the best plan in practice.“*

*Asko Miettinen, Professor für Entrepreneurship*

#### **Lernziele** Lesen Sie dieses Kapitel, machen Sie die Übungen und Sie sind in der Lage

- die wichtigsten Punkte für die Erstellung eines Business-Plans zu nennen,
- sich einen ersten Überblick für ihren Core Business-Plan zu verschaffen,
- die Grenzen und Reichweiten eines Business-Plans einzuschätzen.



*„Wenn es keinen Weg gibt, werden wir einen Weg finden.“*  
*Hannibal, 200 v. Chr.*

Eine gute Geschäftsidee ist die Basis für unternehmerischen Erfolg. Jede Geschäftsidee ist bei der Verwirklichung eine ganz persönliche Angelegenheit. Ganz gleich, wie Sie zu Ihrer Idee finden, ob Sie in Ihrer Geschäftsidee ein für Sie passendes Unternehmenskonzept entdecken oder sonstwie von einer Geschäftsidee erfahren – Sie müssen Ihren ganz persönlichen Business-Plan (Geschäftskonzept) entwickeln.

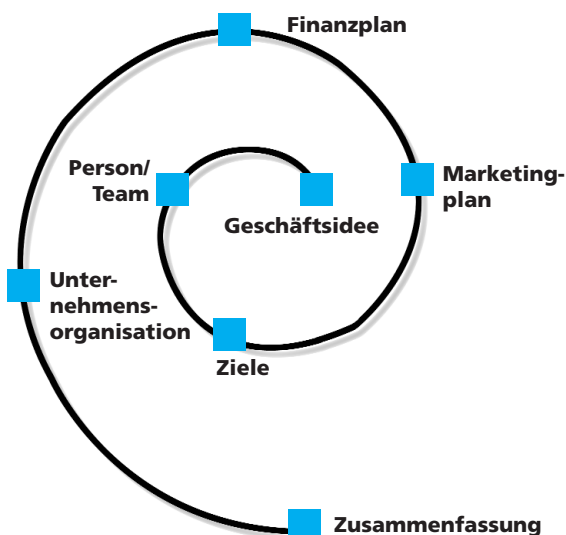
Jede neue Idee für ein neuartiges Produkt, eine Dienstleistung in einem bestehenden Unternehmen oder für ein neues Unternehmen muss gut durchdacht sein. Ein wichtiges Hilfsmittel, um die Überlegungen zu strukturieren, ist der Business-Plan. Der Business-Plan ist ein Instrument für die Planung und die Kontrolle aller Schritte zur Realisierung einer Geschäftsidee.

Anmerkung: Unter einem Core (bzw. Kern) Business-Plan wird ein Business Plan ohne umfangreichen Finanzplan verstanden.



Der Business-Plan beschreibt eine Geschäftsidee prägnant und attraktiv. Ausgehend von dieser, werden die Erfolgspotenziale aufbereitet und sämtliche mit der Herstellung, der Entwicklung, den Kunden, den Konkurrenten, der Finanzierung usw. verbundenen Aktivitäten, Strategien und Ziele schriftlich zusammengefasst. Ein Business-Plan soll kein dickes Buch werden, sondern einen Überblick über die zu erledigenden Arbeitsschritte geben.

## 2.1.1 Bausteine eines Business-Plans



Wie viele Unternehmer erstellt Christian Melzer, Gründer des Unternehmens KunstCocktail, einen Business-Plan. Christian Melzer plante seine Vorgehensweise genau: Die Idee entstand schon in seiner Schulzeit, aber erst das Internet ermöglichte die Realisierung. Er verfasste einen Business-Plan, um seine Idee zu Papier zu bringen und zu konkretisieren. Sein Business-Plan umfasste folgende Bausteine:

- **Geschäftsidee** – In diesem Punkt beschreibt man, wie die Geschäftsidee entstanden ist. Was ist das Besondere an der Geschäftsidee?  
Christian Melzer erkannte die Möglichkeiten, die das Internet zur Kundenbindung für eine kleine Cocktailbar bietet, und er baute eine Datenbank mit seinen Kunden auf. Heute wird er von Veranstaltern gebucht, diese bezahlen dafür, dass das Event von KunstCocktail angekündigt wird. Erfahrungsgemäß kann der Veranstalter damit rechnen, dass rund 10 % der in der Datenbank erfassten Personen zum Event kommen. Dadurch bringt KunstCocktail Publikum zu Veranstaltungen und verkauft vor Ort Cocktails an seine Kunden.
- **Person/Team** – Genaue und wahrheitsgemäße Angaben zu Aus- und Weiterbildung; beruflichem Hintergrund, bisherigen Erfahrungen. Jeder Mensch, den Sie kennen, stellt einen potenziellen Partner für die Realisierung Ihrer Geschäftsidee dar. Freunde oder



## Von der Marktchance zum Core Business-Plan

Familienmitglieder können Fähigkeiten, technische Hilfsmittel oder Kontakte besitzen, die sie zu wertvollen Geschäftspartnern machen.

Wenn Sie mit einem Freund gemeinsam eine Geschäftsidee realisieren, können Sie Ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten gemeinsam einsetzen. Ganz wichtig ist auch, dass Sie sich gegenseitig stützen können, wenn einmal etwas nicht so gut läuft.

Zunächst arbeitete Christian viel alleine und von zu Hause aus. Manchmal fühlte er sich allein. Heute ist er in einem dichten Netzwerk eingebunden und arbeitet in einer Bürogemeinschaft aus zwölf Unternehmen.

- **Ziele** – Wo will das Unternehmen in 3 bis 5 Jahren stehen, und wie wird es diese Position erreichen? Worauf konzentriert es sich? Welche Ziele möchte der Unternehmer privat erreichen? Konsequenterweise Pläne zu machen und umzusetzen bedarf eines Ausgleichs: Christian reist gerne und betreibt regelmäßig Sport. Auf den Reisen entstehen immer wieder neue Ideen, die das Produkt verbessern und so die Kundenwünsche besser erfüllen.
- **Marketing** – a) Detaillierte Beschreibung der Kundengruppen; b) Übersicht über den Zielmarkt. Im Marketingplan werden das Produkt, der Preis, der Vertriebsweg und die Werbemaßnahmen festgeschrieben.  
Die Geschäftsidee, über eine Cocktailbar Publikum für Kulturveranstaltungen zu vermitteln, hat sich nach zwei Jahren etabliert. Rund 4.000 Personen sind regelmäßig Kunden beim Unternehmen KunstCocktail, eine kleine, aber sehr zahlungskräftige Community. Der Wettbewerbsvorteil liegt in der Kombination von Kommunikation und Verkauf. Das Unternehmen bietet einerseits Informationen zu interessanten Kunst-Events, andererseits einen sozialen Mehrwert für das Publikum.
- **Finanzplan** – Wann soll wie viel investiert werden? Welcher Finanzbedarf besteht am Beginn und während der laufenden Geschäftstätigkeit? Wie sieht die geplante bzw. bevorzugte Finanzierungsstrategie aus? Insbesondere von Business-Plänen für Banken wird eine Darstellung der Umsatz- und Kostenentwicklung über mehrere Jahre hinweg erwartet (im Core Business-Plan werden nur die Gründungskosten erfasst).  
Das Gründungskapital war beim Unternehmen KunstCocktail relativ gering. Viel wichtiger war die betriebswirtschaftliche Fähigkeit, die eigene Idee auch umsetzen und im direkten Kundenkontakt davon überzeugen zu können.
- **Unternehmensorganisation** – Rechtsform, Unternehmensführung, Zuständigkeit, Standort.  
Hr. Melzer gründete zunächst ein Einzelunternehmen. Das ist ein Unternehmen im Eigentum einer einzigen Person, die auch die Geschäfte führt.
- **Zusammenfassung** – Kurz, plausibel, in plakativen Sätzen gehalten (als Aufzählung), max. eine Seite mit den wesentlichen Informationen; kann erst am Ende der Arbeit erstellt werden.

Alle genannten Punkte gilt es schriftlich aufzubereiten, mit Zahlen zu untermauern und grafisch attraktiv zu gestalten. Es gibt keine genauen Regeln, wie ein Business-Plan zu schreiben ist bzw. wie umfassend er sein sollte. Dies hängt von der Geschäftsidee ab. Ein Business-Plan zeichnet ein Bild einer Vision, die realisiert werden soll, jetzt noch Papier – morgen ein Unternehmen, das Menschen beschäftigt und Gewinne erwirtschaften soll. Der Business-Plan beinhaltet die notwendigen Schritte dorthin sowie eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken. Er kann motivieren, aber auch demotivierend für das Team sein (besser jetzt als später, wenn größere Geldsummen investiert wurden).

Die Umsetzung eines Business-Plans kann durch die Gründung eines neuen Unternehmens bzw. innerhalb eines bestehenden Unternehmens erfolgen. Er sollte nach einer Ersterstellung stets aktualisiert werden, wodurch er eine strategische Richtschnur für die Zukunft bietet. Für den Aufbau eines Business-Plans prüfen Sie bitte das digitale Business Plan Workbook, die Checkliste in der Tool Box und die Meilensteinliste.

## Die Meilensteine für den Core Business-Plan

	Kapitel Arbeitsschritt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Grundsätzliche Einführung	<b>2.1</b>	✓														
Eine Geschäftsidee liegt vor	<b>1.2</b>															
Marktchance abgeklärt	<b>1.3</b>															
Ziele formuliert	<b>2.2</b>															
Zielgruppe festgelegt	<b>3.2</b>															
Marktattraktivität erhoben	<b>3.3</b>															
Wettbewerbsvorteile	<b>3.3</b>															
Produktgestaltung	<b>3.3.1</b>															
Preismanagement	<b>3.3.2</b>															
Vertrieb überlegt	<b>3.3.3</b>															
Kundenkommunikation	<b>3.3.4</b>															
Gründungskosten – Finanzbedarf erhoben und aktualisiert	<b>2.3</b>															
Gewerberecht + Firma	<b>4.1</b>															
Rechtsform	<b>4.4</b>															
Organisationsstruktur	<b>5</b>															

Anm.: Die Meilensteinliste kann für Sie wie ein Fahrplan sein, der Sie auf dem Weg der Erarbeitung eines Business Plans begleitet. In Spalte 2 finden Sie einen Hinweis, in welchem Kapitel im Arbeitsbuch Sie mehr Informationen finden, das digitale Core Business-Plan Workbook folgt auch dieser Reihung. Bitte kennzeichnen Sie jene Punkte, die Sie erfüllt haben! Unter [www.oebvhpt.at/schulbuchplus](http://www.oebvhpt.at/schulbuchplus) können Sie den digitalen Business Plan als Vorlage downloaden.

### 2.1.2 Zielgruppen für Business-Pläne

Der Business-Plan ist eine wichtige, strukturierte Informationsaufbereitung

- für den Unternehmer selbst (er plant und hat damit ein gutes Instrument, sehr strukturiert vorzugehen – am Anfang kann man leicht etwas übersehen und dann ist es meistens nicht sehr einfach, noch Ergänzungen oder Korrekturen vorzunehmen!);
- für die Gesellschafter, wenn der Unternehmer nicht alleine starten möchte und noch andere Personen beteiligen will (diese können auf der Grundlage des Business-Plans zB Art und Umfang der Beteiligung überdenken);
- für die Kreditgeber und die Venture Capitalists (= Investoren, die als Beteiligungskapitalgeber auch unternehmerisches Risiko übernehmen möchten; diese beteiligen sich oft auch an Managementaufgaben im Unternehmen und bringen dabei ihre langjährige Erfahrung ein; sie können dann zum Beispiel das Risiko und die Attraktivität der Investition in das neue Unternehmen prüfen);
- für öffentliche Stellen (sie können den Business-Plan als erste Grundlage für die Vergabe von Subventionen und Steuererleichterungen nutzen).

Obwohl es mehrere Zielgruppen gibt, sollte es immer nur einen Business-Plan geben!

### 2.1.3 Formale Kriterien eines Business-Plans

- Klare Gliederung, verständliche Sprache, präzise Formulierung
- Prägnanz und Konzentration auf das Wesentliche
- Lesefreundlichkeit, einheitliches Format, Schriftgröße mindestens 12 Punkt, Seitenränder berücksichtigen (Einheften ermöglichen!)

# Von der Marktchance zum Core Business-Plan

## Informed doing

Die große Popularität der Erstellung von Business-Plänen erweckt manchmal den Eindruck, dass hinter dem großen geschäftlichen Erfolg eines Unternehmers nur ein gut vorbereiteter Business-Plan steht. Zumindest vier weitere dynamische Komponenten sind daher in die Betrachtung mit einzubeziehen: die handelnde(n) Person(en), die Gelegenheit, das Unternehmensumfeld (Markt) und die Vorgehensweise.

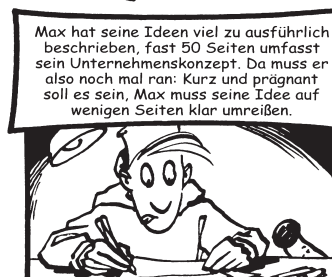


## Von der Marktchance zum Core Business-Plan





# Von der Marktchance zum Core Business-Plan



## Arbeitsaufgabe 1

Max möchte sich in Ihrer Region selbstständig machen. Er bittet Sie, ihn bei der Erstellung eines ersten sehr groben Business-Plans zu unterstützen. Richten Sie sich bei der schriftlichen Ausarbeitung nach der Erstinformation, die Max bei einem Gründerkurs bekommen hat und nutzen Sie als Hilfestellung das digitale Business Plan Workbook bzw. die Präsentationsvorlage. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen:



- Was ist die Geschäftsidee?
- Welches Produkt bzw. welche Dienstleistung wird angeboten?
- Wer sind die potenziellen Kunden?
- Gibt es Konkurrenten in der Region?
- Wie teuer könnte die Dienstleistung bzw. das Produkt verkauft werden?
- Wie könnte das Angebot beworben werden?
- Wie könnte die Dienstleistung bzw. das Produkt verkauft werden?

Bei einer ersten Analyse seiner potenziellen Kunden stellt Max fest, dass jeder, der sein Service in Anspruch nehmen kann, auch Kunde ist. Überlegen Sie bitte genauer, wer eine solche Dienstleistung beanspruchen könnte. Für die Einschätzung der Wettbewerber nutzen Sie am besten die „Gelben Seiten“ Ihrer Region. Wählen Sie fünf potenzielle Konkurrenten aus. Erheben Sie deren Angebot und die Marktpreise. Überlegen Sie, welche Punkte dabei von besonderem Interesse sind.

## Arbeitsaufgabe 2

Erstellen Sie die ersten Teile Ihres Business-Plans: Notieren Sie Ihre Geschäftsidee und ihre persönlichen Qualifikationen (das digitale Business Plan Workbook und die Business-Plan-Präsentation können Ihnen bei dieser Arbeit Unterstützung bieten und werden Sie quer durch dieses Arbeitsbuch begleiten). Ergänzen Sie jeweils jene Teile im Business-Plan, die Sie aktuell gelernt haben, damit Sie am Ende einen Core Business Plan haben. Nutzen Sie als Orientierungshilfe auch die Meilensteine.



Beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee:

---



---

Wie ist die Geschäftsidee entstanden?

---



---

Welches Problem löst bzw. welche Bedürfnisse befriedigt Ihre Geschäftsidee?

---



---



## Von der Marktchance zum Core Business-Plan



### Arbeitsaufgabe 3

Überlegen Sie, ob es Wettbewerber zu Ihrer Geschäftsidee gibt. Benutzen Sie ua. die „Gelben Seiten“ für die Analyse der Wettbewerbssituation.

---



---



---

Warum ist Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung besser als das/die der Konkurrenz? Nutzen Sie zur Analyse die Tool Box: Checkliste zur Beurteilung des Wettbewerbsvorteils und der Marktattraktivität.

---



---



---

Warum soll jemand Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung kaufen?

---



---



---

## 2.2 Ziele von Unternehmen finden

„Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen.“  
Aristoteles

**Lernziele** Lesen Sie dieses Kapitel, machen Sie die Übungen und Sie sind in der Lage

- Ziele zu definieren,
- eine Vision und einen Slogan zu formulieren,
- zwischen strategischen und operativen Zielen einerseits und Planungen andererseits zu unterscheiden.



Mit dem ersten Ziel eines Unternehmers haben Sie sich schon beschäftigt: mit dem Ziel, eine Geschäftsidee zu entwickeln und dafür einen Business-Plan zu erstellen. Im Business-Plan gilt es nun, die Ziele für Ihre Geschäftsidee zu definieren. Um sein Ziel erfolgreich zu realisieren, benötigt man viel Fleiß, viel Energie, viel Glück, aber auch Geld. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Unternehmenszielen.