



6. Vorlesung 13. Nov. 2007

Der Businessplan

- **Gründung eines Unternehmens - Zweck und Nutzen eines Businessplans**
- **Die Elemente des Businessplans**
 - Executive/Management Summary
 - Unternehmenszweck
 - Produkt/Dienstleistung
 - Markt/Wettbewerb
 - Marketing/Vertrieb
 - Management/Organisation
 - Realisierungsplan/Meilensteine
 - Chancen/Risiken
 - Finanzplanung/Finanzbedarf
- **Beurteilungskriterien**
- **Erfolgsfaktoren / Fehlervermeidung**

Definition des Businessplans, Anforderungen

- Der Businessplan oder auch Geschäftsplan ist die komprimierte, schriftliche Zusammenfassung einer **zukünftigen Geschäftstätigkeit**.
- Ausgehend von der **Geschäftsidee** werden sämtliche mit der Herstellung, der Entwicklung, dem Vertrieb, dem Management und der Finanzierung verbundenen **Aktivitäten, Strategien und Ziele** veranschaulicht.
- **Inhalt:**
klar gegliedert – aussagekräftig – sachlich – auf das Wesentliche konzentriert – in gut verständlicher Sprache – eindeutig
- **Form:**
kurz und knapp – leicht lesbar (Schriftlayout) – optisch ansprechend

Nutzen der Businessplanerstellung

- zwingt dazu, die Geschäftsidee systematisch zu durchdenken
- berücksichtigt auch die finanziellen Aspekte einer Gründung
- zeigt Wissenslücken auf und hilft, diese zu füllen
- fördert strukturiertes und fokussiertes Vorgehen
- verlangt Entscheidungen
- gibt einen Überblick über benötigte Ressourcen, deckt ggf. Lücken auf
- zwingt über mögliche Lösungen für Probleme nachzudenken, noch bevor diese eintreten
- ist eine „Trockenübung für den Ernstfall“ (Bruchlandung in der Planungsphase ist kostenlos und noch ohne schwerwiegende Folgen)
- dient als wichtigstes Kommunikationsmittel der Unternehmensgründung

Anlässe der Businessplanerstellung

- **Neugründungen, Existenzaufbau**
 - Veränderungen
 - Übernahmen
- **Strukturänderungen, Erweiterungen**
 - Kooperationen
 - Fusionen

Funktionen des Businessplans

- **Externe Funktionen**

- soll Kapitalgeber veranlassen, die notwendigen finanziellen Mittel bereitzustellen
- soll Lieferanten und Partner (ggf. auch Kunden) von der Vorteilhaftigkeit einer gemeinsamen Geschäftsbeziehung überzeugen sowie potenzielle Mitarbeiter und auch Medien

- **Interne Funktion**

- übt eine Planungs- und Steuerungsfunktion aus *für einen*
- Vergleich der (späteren) Ist- mit den Sollzahlen, *um*
- Abweichungen frühzeitig zu erkennen (Kontrolle).

Die Elemente des Businessplans



I. Executive/Management Summary



II. Unternehmenszweck

- Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensziele



III. Produkt/Dienstleistung

- Leistungsportfolio, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil, Leistungserstellung, Kosten



IV. Markt/Wettbewerb

- Marktanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse



V. Marketing/Vertrieb

- Wettbewerbs-/Marketingstrategie, Marketing-Mix (price-product-place-promotion)



VI. Management/Organisation

- Gründer/Unternehmerteam, Rechtsform, Organisation, Mitarbeiter/Personalentwicklung



VII. Realisierungsplan/Meilensteine



VIII. Chancen/Risiken

- Szenario-Technik, Absatz-/ Umsatzprognosen, SWOT-Analyse, Risikomanagement



IX. Finanzplanung/Finanzbedarf

- Liquiditätsrechnung, GuV, Bilanz, Finanzbedarf/-plan, Finanzierungsmöglichkeiten





I Executive/Management Summary

Sie ist der wichtigste Teil des Business Plans, da

- sie zuerst gelesen wird und das Urteil des Lesers prägt,
 - sie i.d.R. bei einer Vorauswahl als Entscheidungsgrundlage dient, ob eine Detailbetrachtung des Plans überhaupt erfolgen soll.
- Die Executive/Management Summary
 - wird zum Schluss geschrieben,
 - fasst die wesentlichen Informationen strukturiert, knapp und präzise zusammen
 - und stellt diese für den Leserkreis verständlich dar.
 - Sie sollte auf jeden Fall Angaben enthalten über
 - das Produkt,
 - den Nutzen bzw. den Wettbewerbsvorteil,
 - den Markt,
 - die Kompetenz des Managements und
 - den Investitionsbedarf.



Leitfragen zur Executive/Management Summary

- Name des zukünftigen Unternehmens u. Name(n) des/der Gründer(s)?
- Welche Produkt/Dienstleistungen wird Ihr Unternehmen anbieten?
- Was ist das Besondere daran, wer hat welchen Nutzen?
- Welche Kunden kommen für Ihr Angebot in Frage?
- Wie groß ist das Marktpotenzial, gibt es Trends in der Branche?
- Wie soll Ihr Angebot Ihre Kunden erreichen?
- Welche Vorteile existieren gegenüber den Wettbewerbern?
- Welchen Gesamtkapitalbedarf benötigen Sie für Ihr Vorhaben?
- Wann wollen Sie mit Ihrem Vorhaben starten?
- Wann rechnen Sie mit welchen Gewinnen und Renditen?
- Was sind die Unternehmensziele (kurz-, mittel-, langfristig)?



I Executive/Management Summary



Wird zuletzt geschrieben,
nachdem die übrigen Kapitel des Businessplans
erarbeitet worden sind!



Die Elemente des Businessplans



I. Executive/Management Summary



II. Unternehmenszweck

- Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensziele



III. Produkt/Dienstleistung

- Leistungsportfolio, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil, Leistungserstellung, Kosten



IV. Markt/Wettbewerb

- Marktanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse



V. Marketing/Vertrieb

- Wettbewerbs-/Marketingstrategie, Marketing-Mix (price-product-place-promotion)



VI. Management/Organisation

- Gründer/Unternehmerteam, Rechtsform, Organisation, Mitarbeiter/Personalentwicklung



VII. Realisierungsplan/Meilensteine



VIII.Chancen/Risiken

- Szenario-Technik, Absatz-/ Umsatzprognosen, SWOT-Analyse, Risikomanagement



IX. Finanzplanung/Finanzbedarf

- Liquiditätsrechnung, GuV, Bilanz, Finanzbedarf/-plan, Finanzierungsmöglichkeiten





II Unternehmenszweck

- **Geschäftsidee**
 - Geschäftsmodell
 - Unternehmensziele



Generierung einer Geschäftsidee

•Neue Ideen durch Kreativitätstechniken

•intuitiv-kreativ

Brainstorming u. -writing-Techniken, Synectics, Checklisten, ...

•systematisch-analytisch

Morphologische Methode, Funktions- und Wertanalysen, ...

•Ableitung von Geschäftsideen aus gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends

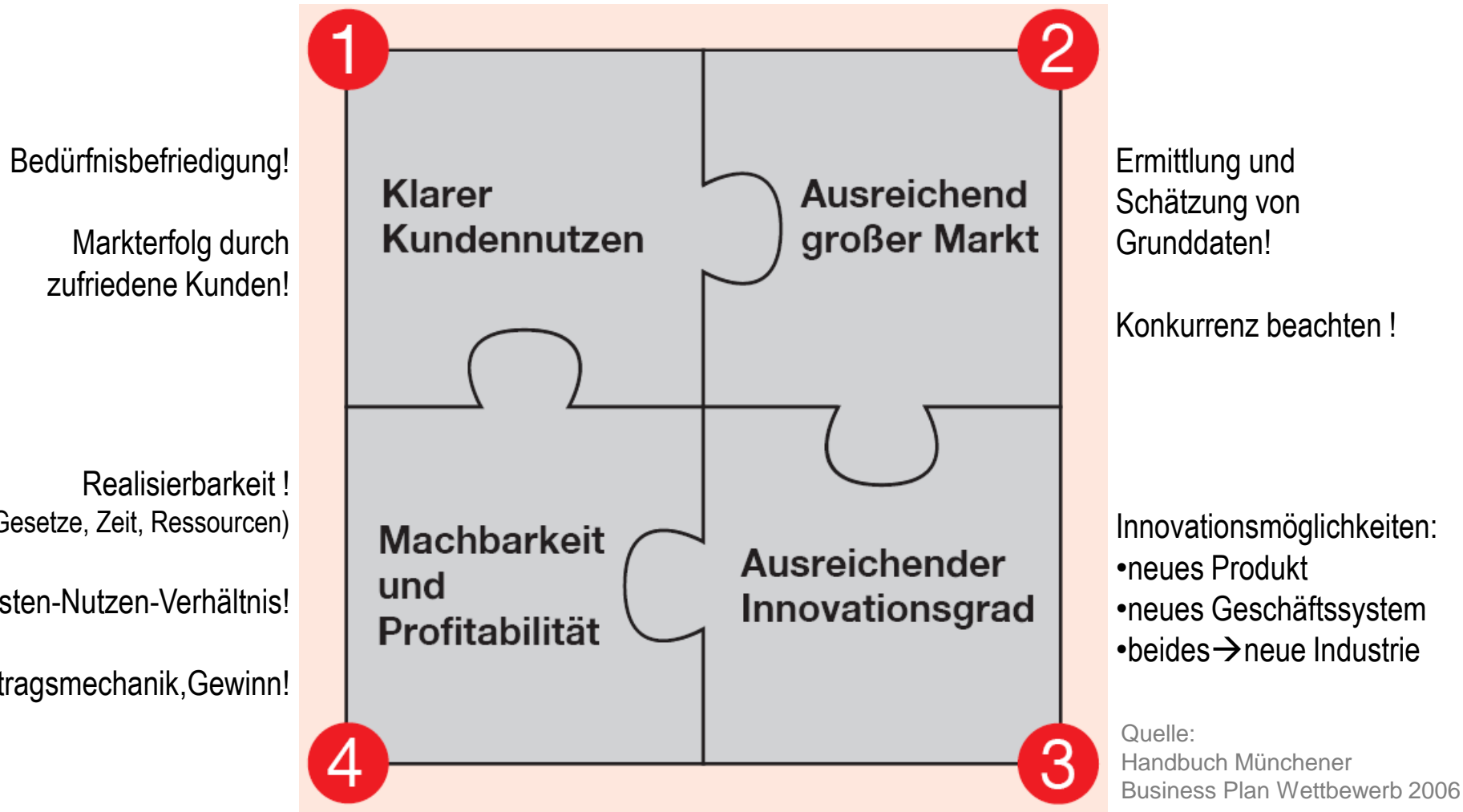
demographische Trends, technologische Entwicklungen, ...

•Systematische Erhebung bereits praktizierter Geschäftsideen

Quelle: Klandt, Heinz: Gründungsmanagement: *Der integrierte Unternehmensplan. Business Plan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung.* Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München Wien, 2.vollständig überarbeitete und stark erweiterte Auflage, 2006, S. 112-123



Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee





Patent

| | |
|-------------------|--|
| Schutzgegenstand: | technische Erfindungen |
| Verfahren: | Antrag, formelle und sachliche Prüfung |
| Schutzdauer: | 20 Jahre |

Gebrauchsmuster

| | |
|-------------------|---|
| Schutzgegenstand: | „kleine“ technische Erfindungen, kein Verfahren |
| Verfahren: | Antrag, keine Prüfung |
| Schutzdauer: | 10 Jahre |

Halbleiterschutz

| | |
|-------------------|--|
| Schutzgegenstand: | Topografien von Halbleiterbauelementen |
| Verfahren: | Antrag, formelle Prüfung |
| Schutzdauer: | 10 Jahre |

Geschmacksmuster

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Schutzgegenstand: | Design |
| Verfahren: | Antrag, formelle Prüfung |
| Schutzdauer: | 20 Jahre |

Sortenschutz

| | |
|-------------------|--|
| Schutzgegenstand: | Pflanzensorten |
| Verfahren: | Antrag, formelle und sachliche Prüfung |
| Schutzdauer: | 30 Jahre |

Marke/Warenzeichen

| | |
|-------------------|--|
| Schutzgegenstand: | Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen, geografische Herkunftsangaben, geschäftliche Bezeichnungen |
| Verfahren: | Antrag, formelle und sachliche Prüfung; alternativ: Benutzung |
| Schutzdauer: | 10 Jahre (beliebig verlängerbar) |

Überblick über Schutzrechte und Schutzdauer

Quelle:
Handbuch zur Businessplan-Erstellung
Netzwerk-Nordbayern, 6. überarbeitete Auflage



Leitfragen Geschäftsidee

- Was ist das **Produkt/die Dienstleistung** und wer ist der Kunde?
- Warum soll der Kunde das Produkt kaufen?
- Welches Bedürfnis wird erfüllt, welche Problemlösung geboten?
- Wie gelangt das Produkt an den Kunden?
 - Was genau ist die Innovation der **Geschäftsidee**?
 - Inwiefern ist die Geschäftsidee einzigartig?
 - Ist sie eventuell sogar patentrechtlich geschützt?
- Warum ist das Produkt besser gegenüber vergleichbaren Alternativen?
- Was sind die **Wettbewerbsvorteile** der neuen Firma, und warum kann ein Mitbewerber diese Vorteile nicht einfach kopieren?
- **Lässt sich mit der Geschäftsidee Geld verdienen?**
 - Welches sind die Kosten und erzielbaren Preise?

Quelle: diverse Business Plan Wettbewerbe



Geschäftsidee der Factory121 S.A.

121TIME
CREATE YOUR OWN TIME


121 Time > HAUPTSEITE | Schweizer Hersteller von personalisierbaren Uhren und Chronographen: or - Windows Internet Explorer

http://www.121time.com/

121 Time > HAUPTSEITE... 121time.com > Corporate...

HILFE CENTER FR DE EN CREATE YOUR OWN TIME WARENKORB MEIN SAFE

Willkommen bei 121TIME, der einzigen Schweizer Uhrenmarke, welche Sie selber individualisieren und personalisieren können.



EINE HERRENUHR GESTALTEN CUSTOM SWISS MADE WATCHES EINE DAMENUHR GESTALTEN

its-Garantie: 30-Tage Rückgaberecht! Gratislieferung weltweit FedEx Sichere Bezahlung VISA MasterCard

WARUM EINE 121TIME-UHR?

- Ihre Uhr selber entwerfen
- Personalisieren mit Gravur
- Direktpreis ab Hersteller

SWISS MADE-QUALITÄT UND -SERVICE

- Swiss Made - Mitglied in der FHS
- Internationaler Kundenservice
- Fertigung und Qualitätskontrolle


GARANTIERTE ZUFRIEDENHEIT

- Internationale Gratislieferung durch FedEx
- 30-Tage Rückgaberecht
- 2 Jahre internationale Garantie

MAN SPRICHT ÜBER 121TIME

PRODUKTE NEWS

SPIN MASTER BY STEPHANE LAMBIEL




Entdecken Sie die vom Schweizer Eisprunzen entworfene Spin Master-Uhrenkollektion.

Für Ihn Für Sie

LIMITED EDITION X-CENTRIC-1 Exklusiver Chronograph

SERVICE NEWS

PREMIUM CORPORATE GIFTS



Ein hochwertiges Firmengeschenk für treue Kunden, Mitarbeiter und erfolgreiche Verkaufsteams.

Uhren für Firmenkunden

DIE INDIVIDUELLE GESCHENKIDEE

121TIME Geschenk-

Internet | Geschützter Modus: Aktiv 100%



Geschäftsidee *der Factory121 S.A.*

Gegenstand der Geschäftsidee



- Online-Verkauf von Uhren über eine eigene Website
- hergestellt gemäß der „Swiss Made“ – Qualitätskriterien
- nach dem Prinzip des Mass Customization, d.h. nach individuellen Kundenwünschen
- im Preissegment zwischen 150 und 500 Franken
- an Privat- und Businesskunden



Geschäftsidee der *Factory121 S.A.*



Beschreibung des Kundennutzens

- Erfüllung individueller Kundenbedürfnisse:
Der Kunde kann nicht nur aus fertigen Modellen auswählen, sondern seine Uhr selbst aus den verfügbaren Einzel-komponenten „designen“.
- modulares Preismodell erlaubt dem Kunden seine Uhr nach seinem persönlichen Budget zu gestalten
- hohe „Swiss Made“-Qualität zu attraktiven Preisen
(besonderes Preis-Leistungs-Verhältnis)
- „Zufriedenheit oder Geld zurück Garantie“
- Businesskunden können hochwertige Geschenke für Kunden oder Mitarbeiter mit individuellen Farben und Logos anfertigen lassen
(Ziffernblatt, Gehäuse, Armband, Verschlüsse, Verpackung).



Geschäftsidee der *Factory121 S.A.*

Besonderheiten des Produktes



- Uhren können aus Einzelkomponenten individuell zusammengestellt und mit persönlichen Gravuren versehen werden
- niedrigerer Verkaufspreis als die Wettbewerber durch ausschließlichen Direktvertrieb (einziger Anbieter solch hoher Qualität zu so niedrigem Preis)
- kürzere Reaktionszeit auf Trends, schneller neue Kollektionen auf den Markt bringen
- „Zufriedenheit oder Geld zurück Garantie“
- Uhren werden i.d.R. erst nach Auftragseingang produziert



Geschäftsstruktur **Factory121 S.A.**

Transport (FedEx/Post)

121TIME
CREATE YOUR OWN TIME

Uhrenmontage
(Rhodanus AG)



Liefierauftrag + Uhr inkl. Dokumente



Uhrenauslieferung

Privat-
kunden



Factory 121



Bestätigungen und Termine

Montageauftrag + Rüstformular

ggf. Rechnung

Bestätigung + Info

Konfiguration,
Bestellung

Business-
kunden

Edelstein-
Lieferung



Graveur

Liefer-
auftrag

Liefierauftrag

Uhrendesign

Entwicklungsauftrag

Bestelldaten,
Rüstformular

Bereitstellung

Website-
Plattform
mit Uhren-
konfigurator

Edelsteinlieferant



Uhrenentwickler/-designer



Hosting (Cybercon)





Geschäftsidee der *Factory121 S.A.*

Besonderheiten der Wertschöpfungsprozesse



- höhere Margen im Direktvertrieb (Umgehung des „teuren“ Einzelhandels)
- kostengünstige Ausgangslage zum Ausbau der Geschäftstätigkeit auf dem internationalen Markt durch Website-Plattform als Vertriebsweg
- Kunden werden durch das „Design by Customer“-Prinzip in den Prozess der Leistungserstellung eingebunden
- keine Lagerhaltung durch „Make to Order“-Prinzip (Auftragsfertigung)
- keine Eigenfertigung, sondern Wertschöpfung im Netzwerk:
Uhrenfertigung, Lager und Versand (Rhodanus AG); Uhren-Designer, Uhren-Ingenieure;
Zulieferer für Edelsteine, Uhrgravur, Zifferblatt- oder Lünnettendruck; Hosting (Cybercon)
- Factory121 übernimmt nur Bestellabwicklung und Geschäftsverwaltung
- vollständige Integration der Fertigungspartner und Kunden in die IT-Systeme des Unternehmens ohne Medienbrüche



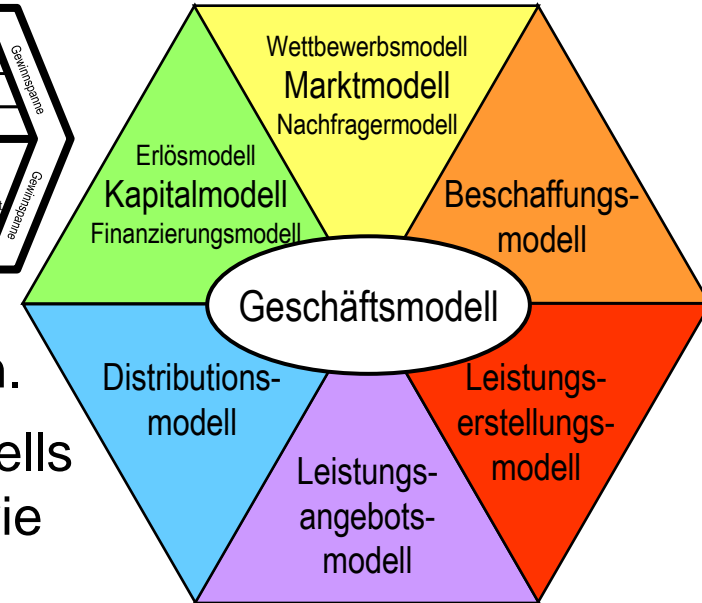
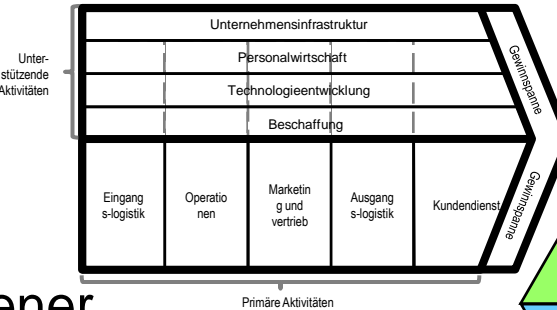
II Unternehmenszweck

- Geschäftsidee
- **Geschäftsmodell**
- Unternehmensziele



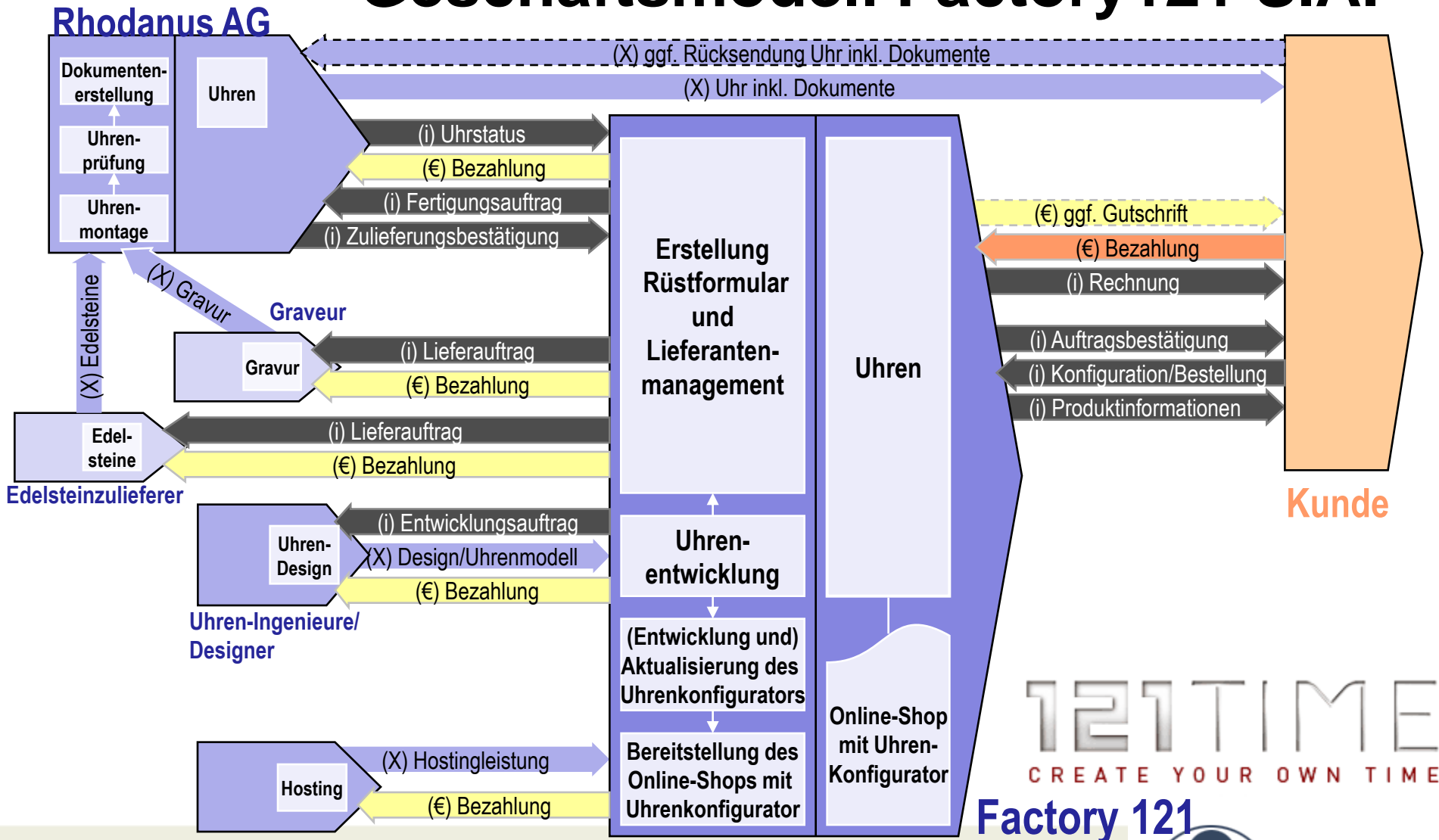
Geschäftsmodell

- Das Geschäftsmodell dient der weiteren Ausarbeitung und Prüfung der Geschäftsidee.
- Es orientiert sich an der Wertschöpfungskette des Unternehmens und kann anhand verschiedener Partialmodelle schrittweise entwickelt werden.
- Die grafische Darstellung des Geschäftsmodells soll alle wichtigen Prozesse und Akteure sowie deren Verbindungen aufzeigen, welche die Geschäftstätigkeit des Unternehmens maßgeblich bestimmen.
- Es bildet in stark vereinfachter Form ab, welche Ressourcen in das Unternehmen fließen, wie diese innerhalb der Leistungserstellung transformiert werden und wodurch Erlöse erzielt werden.





Geschäftsmodell Factory121 S.A.





II Unternehmenszweck

- Geschäftsidee
- Geschäftsmodell
- **Unternehmensziele**



Unternehmensziele im Businessplan

- **Wie lautet die Unternehmensvision?**

- anspruchsvoll, aber realistisch und für überschaubaren Zeitraum
 - klar und sachlich, emotional formuliert, unverwechselbar
- gewisse Beständigkeit auch im sich permanent wandelnden Umfeld

- **Was sind die kurz- und langfristigen Unternehmensziele?**

- Formalziele: monetäre Ergebnisse und Gewinnverwendung
- Sachziele: Leistungsprogramm, Tätigkeitsfelder, Qualitätsanforderungen

- **Mit welcher Strategie sollen diese erreicht werden?**

- zukünftige Positionierung im Wettbewerb
- Haupterfolgskriterien, wichtige Meilensteine



Unternehmensziele **Factory121 S.A.**



- *Wir sind das erste Schweizer Unternehmen, welches exklusive über das Internet „Swiss Made“-Uhren in einer virtuellen Boutique verkauft!*
- *Vom 'Design for Customer' zum 'Design by Customer'.*
- *Wir reagieren in kürzester Zeit auf Trends, oder setzen diese!*
- *Wir bieten hohe Qualität zu attraktiven Preisen! Durch unseren Direktvertrieb können wir Uhren ein Drittel günstiger anbieten als im Uhrengeschäft!*
- *Wir liefern an Kunden in der ganzen Welt!*
 - Ziel bis Ende 2004 ist es, rund 5000 Uhren verkauft zu haben!
 - In 3 Jahren sollen ein Umsatz von über 1 Millionen Schweizer Franken und der break-even erreicht werden!
 - Wir wollen uns als die führende Schweizer Uhrenmarke im Bereich der onlinegestützten Mass-Customization etablieren.

Die Elemente des Businessplans



I. Executive/Management Summary



II. Unternehmenszweck

- Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensziele



III. Produkt/Dienstleistung

- Leistungsportfolio, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil, Leistungserstellung, Kosten



IV. Markt/Wettbewerb

- Marktanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse



V. Marketing/Vertrieb

- Wettbewerbs-/Marketingstrategie, Marketing-Mix (price-product-place-promotion)



VI. Management/Organisation

- Gründer/Unternehmerteam, Rechtsform, Organisation, Mitarbeiter/Personalentwicklung



VII. Realisierungsplan/Meilensteine



VIII. Chancen/Risiken

- Szenario-Technik, Absatz-/ Umsatzprognosen, SWOT-Analyse, Risikomanagement



IX. Finanzplanung/Finanzbedarf

- Liquiditätsrechnung, GuV, Bilanz, Finanzbedarf/-plan, Finanzierungsmöglichkeiten





III Produkte/Dienstleistung

„Hier müssen Sie detailliert darlegen, warum Sie davon überzeugt sind, dass Ihr Produkt im Markt bestehen wird.“

| Kunden- nutzen | Wettbewerbs- vorteil | Leistungs- erstellung | Rechtliche Anforderungen | Kosten, Preise |
|--|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">•Identifizieren der Kundenbedürfnisse•Problemanalyse, Problemlösung•Konkreter Kundennutzen | <ul style="list-style-type: none">•Aufzeigen des Wettbewerbsvorsprunges•Zusatznutzen, Einsparungen | <ul style="list-style-type: none">•Entwicklung•Herstellung•Kapazitäten•Qualität | <ul style="list-style-type: none">•Gesetzliche Anforderungen•Zulassungen | <ul style="list-style-type: none">•Kalkulation•Verkaufspreise und Deckungsbeiträge |



III Produkte/Dienstleistung

Leistungsportfolio und Kundennutzen

(Neue) Produkte und Dienstleistungen haben nur dann eine Chance im Markt, wenn sie bisherigen Angeboten aus Kundensicht überlegen sind.

Kunden- nutzen

- Identifizieren der Kundenbedürfnisse
- Problemanalyse, Problemlösung
- Konkreter Kundennutzen

- Wie sieht das Produkt/Dienstleistungsportfolio aus?
- Handelt es sich um Produktinnovationen oder Verfahrensinnovationen (Prozessinnovation)?
- Welches Problem welcher Kunden soll das Produkt bzw. die Dienstleistung lösen?
- Welche Vorteile bringt ihnen die Verfahrensinnovation?
- Welchen Zusatznutzen bietet die eigene Leistung gegenüber vergleichbaren existierenden Angeboten?
- Welche Garantien und Serviceangebote werden den Kunden gegeben?
- Worauf beruhen die Annahmen über die Kundenbedürfnisse und den Kundennutzen?



Leistungsportfolio & Kundennutzen



- Produkt sind Quartzuhren, hergestellt gemäß der „SwissMade“ – Qualitätskriterien.
- Die Innovation liegt
 - zum einen darin, dass die Kunden ihre Uhr aus ca. 500 Einzelkomponenten selbst designen und mit persönlichen Gravuren versehen lassen können, und
 - zum anderen in der kostensparenden Umgehung der traditionellen Distributionswege durch den Internet-Direktvertrieb.
- Vorteile bzw. Zusatznutzen für den Kunden sind
 - die mögliche Individualität jeder einzelnen Uhr (Design + persönliche Gravur)
 - Preistransparenz hinsichtlich jeder einzelnen Uhrenkomponente, für flexibles Budget
 - der Fun- und Suchtfaktor während des kreativen Designprozesses
 - der Kauf kann prinzipiell von jedem Ort zu jeder Zeit durchgeführt werden
 - eine 30-Tage-„Zufriedenheit oder Geld zurück Garantie“
 - der im Vergleich zum Uhrengeschäft um ein Drittel niedrigere Preis trotz SwissMade



Produkte/Dienstleistung

Wettbewerbsvorteil

(Neue) Produkte und Dienstleistungen haben nur dann eine Chance im Markt, wenn sie bisherigen Angeboten aus Kundensicht überlegen sind.

Wettbewerbs- vorteil

- Aufzeigen des Wettbewerbsvorsprunges
- Zusatznutzen, Einsparungen
- Patente, Lizenzen, Schutzrechte

- Wodurch unterscheidet sich das geplante Produkt von bereits existierenden und Substitutionsprodukten in Bezug auf
 - Kundennutzen
 - Herstellung und/oder
 - Vertriebsweg?
- Welche Vorteile bringt die Verfahrensinnovation für das Unternehmen?
- Welche Patente/Schutzrechte befinden sich im Besitz des Unternehmens oder aber der Wettbewerber?
- Wie können Wettbewerbsvorteile erhalten werden?



Wettbewerbsvorteil



- 121Time -Uhren sind ebenfalls qualitativ hochwertige „SwissMade“-Uhren, können jedoch von den Kunden genau deren aktuellsten individuellen Bedürfnissen angepasst werden.
- 121Time-Uhren können rund um die Uhr und nahezu weltweit verkauft werden.
- 121Time kann schneller und risikofreudiger auf Trends reagieren, da die neuen Designmöglichkeiten zunächst nur in den Online-Konfigurator integriert werden müssen, aber noch keine kostenintensive Produktion stattfindet.
- Die Lagerung fertiger Uhren entfällt → keine „Alterung“, Kosteneinsparung
- Die „normalen“ Distributionskosten einer „SwissMade“-Uhr machen rund 70% des Kaufpreises aus → erhebliches Einsparpotenzial /Preisspielraum durch Direktvertrieb
- keine Abhängigkeiten von mächtigen Distributoren
- Das Preissegment (150-500 S.Fr.) kann von trad. Wettbewerbern aufgrund der hohen Margen innerhalb der Distribution nicht besetzt werden.



III Produkte/Dienstleistung

Leistungserstellung

- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich das Produkt?
- Wie soll es technisch hergestellt werden?
- Gibt es noch Schwierigkeiten?
- Welche Input-Faktoren werden benötigt (qualitativ/quantitativ)?
- Eigenfertigung und/oder Fremdbezug?
- Welche Lieferanten sind nötig und wie können Abhängigkeiten vermieden werden?
- Sind Partnerschaften zur Erreichung des Kundennutzens erforderlich?
- Welche Räumlichkeiten, Anlagen etc. sind zur Leistungserstellung notwendig?
- Wie sieht der Personalbedarf aus?
- Ist die Produktion skalierbar?
- Wie sind kurzfristige Kapazitätsanpassungen möglich?
- Welche speziellen Qualitätsmaßnahmen sind geplant?

Leistungs-
erstellung

- Entwicklung
- Herstellung
- Kapazitäten
- Qualität



Leistungserstellung (1)



- Die Entwicklung der Uhrenmodelle bzw. ihrer Komponenten erfolgt nach Auftrag durch externe Uhreningenieure und -designer. Deren informationstechnische Umsetzung in den Uhren-Konfigurator der IT-Plattform durch interne IT-Experten.
- Die Lagerung der Komponenten, die Uhrenfertigung und Qualitätsprüfung sowie der Versand der Uhren (über FedEx und die Post) erfolgen durch die Rhodanus AG. Diese ist Partner und Anteilseigner der Factory121 S.A. .Kapazitätsanpassungen sind möglich.
- Die Verkaufsabwicklung erfolgt durch Factory121. Die IT-Plattform dazu ist bzw. wird selbst (weiter)entwickelt und ermöglicht die direkte Weitergabe der Bestell- bzw. Uhrenkonfigurationsdaten des Kunden an den Uhrenfertiger Rhodanus AG (Rüstformular).



Leistungserstellung (2)



- Die Zulieferbetriebe z.B. für Ziffernblatt- und Lünnettendruck, Edelsteine und Uhrengravur liefern direkt an die Rhodanus AG. Sie sind noch nicht in die IT-Plattform eingebunden!
- Die Verkaufsplattform wird durch die Firma Cybercon gehostet.
- Der Kunde ist durch die individuelle Designauswahl in die Wertschöpfung integriert.
- Büroräume für Geschäftsführung und Administration
- Mitarbeiter:
 - 1 x Geschäftsführung&Einkauf, 1 x Marketing/Produktentwicklung,
 - 1 x Buchhaltung&Kundenservice, 2 x IT-Experte



III Produkte/Dienstleistung

Rechtliche Anforderungen, Kosten und Preise

- Existieren gesetzliche Anforderungen oder regulierende Bestimmungen?
- Sind noch Zulassungen/Genehmigungen bei Ämtern und Behörden erforderlich?
- Mit welchen Kosten(arten) ist das Produkt bzw. die Dienstleistung (hinsichtlich Beschaffung, Erstellung, Vertrieb, ...) verbunden?
 - einmalige Kosten
 - laufende Kosten

Rechtliche Anforderungen

- Gesetzliche Anforderungen/ Bestimmungen
- Zulassungen/ Genehmigungen

Kosten, Preise

- Kalkulation
- Verkaufspreise und Deckungsbeiträge



Rechtliche Anforderungen und Kosten



- Existieren besondere gesetzl. Anforderungen für online-Handel (Fernabsatzgesetz) mit besonderen Rücktrittsrechten ?
 - Risiko der Rückgabe der kundenspezifischen Anfertigungen?
- Kosten entstehen vor allem durch
 - die Entwicklung und das Design der Uhren (Entwicklungsaufträge)
 - die Beschaffung der Uhrenkomponenten (Zulieferer)
 - die Fertigung, Qualitätskontrolle und Verpackung der Uhren (Rhodanus AG)
 - den Versand der Uhren zum Kunden (FedEx/Post)
 - die Aktivitäten des Kundenservice (Factory121)
 - die (Weiter)Entwicklung der IT-Plattform und Website (Factory121)
 - den Betrieb/das Hosting der IT-Plattform/der Website (Cybercon)
 - alle Maßnahmen der Absatzförderung (Werbung, PR,...)
 - Büroräume sowie Ausstattung, Arbeitsmittel und Betriebskosten
 - Gehälter für die Mitarbeiter und Geschäftsführung
 - ...

Die Elemente des Businessplans



I. Executive/Management Summary



II. Unternehmenszweck

- Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensziele



III. Produkt/Dienstleistung

- Leistungsportfolio, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil, Leistungserstellung, Kosten



IV. Markt/Wettbewerb

- Marktanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse



V. Marketing/Vertrieb

- Wettbewerbs-/Marketingstrategie, Marketing-Mix (price-product-place-promotion)



VI. Management/Organisation

- Gründer/Unternehmerteam, Rechtsform, Organisation, Mitarbeiter/Personalentwicklung



VII. Realisierungsplan/Meilensteine



VIII.Chancen/Risiken

- Szenario-Technik, Absatz-/ Umsatzprognosen, SWOT-Analyse, Risikomanagement



IX. Finanzplanung/Finanzbedarf

- Liquiditätsrechnung, GuV, Bilanz, Finanzbedarf/-plan, Finanzierungsmöglichkeiten



IV Markt und Wettbewerb

1. Marktanalyse

- Analyse und Bewertung von
 - Marktpotenzial
 - Marktentwicklung
 - Charakteristiken
- Umfeld
- Trends

2. Kundenanalyse

- Einteilung in homogene Teilgruppen
- Zielmarkt
- Kundengruppen

3. Wettbewerbsanalyse

- Identifikation und Beschreibung
- Marktanteile
- Strategien
- Stärken- und Schwächen-Analyse

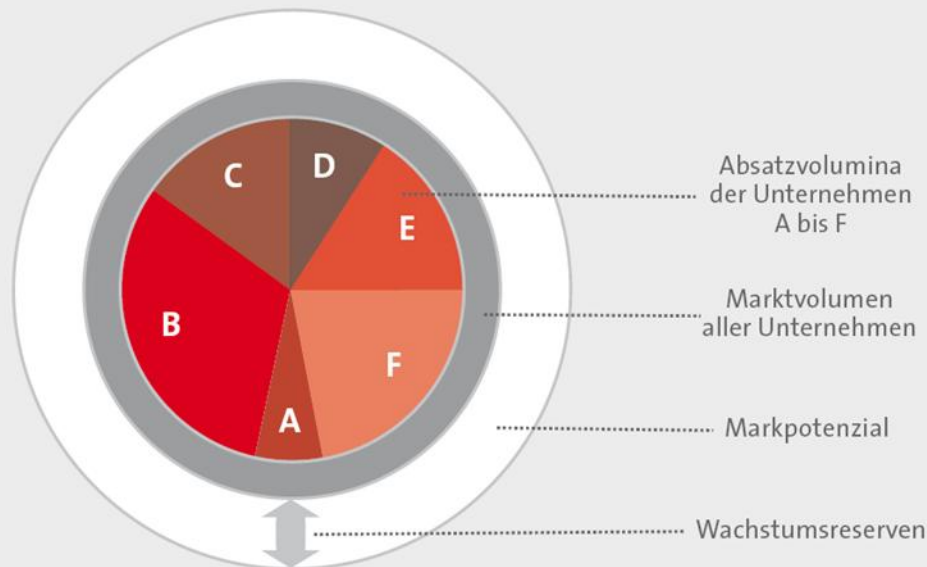


1. Marktanalyse

Analysieren der Marktgrößen

Sobald Sie Ihren Markt eingegrenzt haben, sollten Sie nachfolgend genannte Größen des Marktes bestimmen. Damit bilden Sie die Grundlage für spätere Absatzplanungen für Ihr Unternehmen.

Darstellung der Marktgrößen



Quelle:
http://www.bpw-nordbayern.de/user_upload/businessplan-handbuch.pdf
(entnommen am 26.10.2006)

Marktpotenzial:

Gesamtheit möglicher Absatzmengen eines Marktes für ein Produkt. Sie geben die gesamte theoretisch mögliche Absatzmenge eines Produktes für einen Markt in Stückzahlen und das Umsatzpotenzial in Euro an.

Marktwachstum:

Wie verändern sich Marktvolumen und -potenzial zukünftig? Geben Sie ein zu erwartendes Marktwachstum in Prozent an.

Marktvolumen:

Gegenwärtig realisierte Absatzmenge vergleichbarer Produkte für den gesamten Markt. Im Vergleich mit dem Marktpotenzial können Sie nun sehen, wie sehr der Markt schon gesättigt ist.

Absatzvolumen:

Die Absatzmenge eines Unternehmens, bezogen auf ein bestimmtes Produkt. Geben Sie dieses Volumen für sich und alle Wettbewerber an. Versuchen Sie, wenn möglich, dieses Volumen auch in Euro herzuleiten.

Marktanteil:

Verhältnis von Absatzvolumen zu Marktvolumen in Prozent. Durch die Ermittlung des Marktanteils wird festgestellt, wie stark die Position eines Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen auf einem bestimmten Markt ist.



Leitfragen Marktanalyse

- Was sind die aktuellen Marktgrößen?
(Marktpotenzial, Marktwachstum, Marktvolumen, Absatzvolumen, Marktanteil)
- Wie entwickelt sich die Branche? Gibt es Trends?
- Wodurch wird das Wachstum der Branche beeinflusst?
(Ökonomische Entwicklungen, Gesetzgeber,...)
- Wie entwickeln sich die Preise?
- Welche Renditen werden erzielt?

mögliche Datenquellen:

- Veröffentlichungen von Marktforschungsinstituten, Kreditinstituten
- Untersuchungen der IHKs und Handwerkskammern, Fachverbänden
- Daten des Statistischen Bundesamtes und der Ministerien

Marktanalyse



- volumen- und wertmäßiger Rückgang der Verkaufsaktivitäten der Schweizer Uhrenindustrie in 2003
- Gesamtwert der Exporte 10,2 Milliarden S.Fr.
→ Rückgang von 4,4% gegenüber Vorjahr
- intensive Konkurrenz in der Uhrenbranche:
 - harter Verdrängungskampf zwischen etablierten Wettbewerbern
 - Graumarkt, aus offiziellen Vertriebskanälen umgeleitete Originale
 - illegaler Markt für Fälschungen

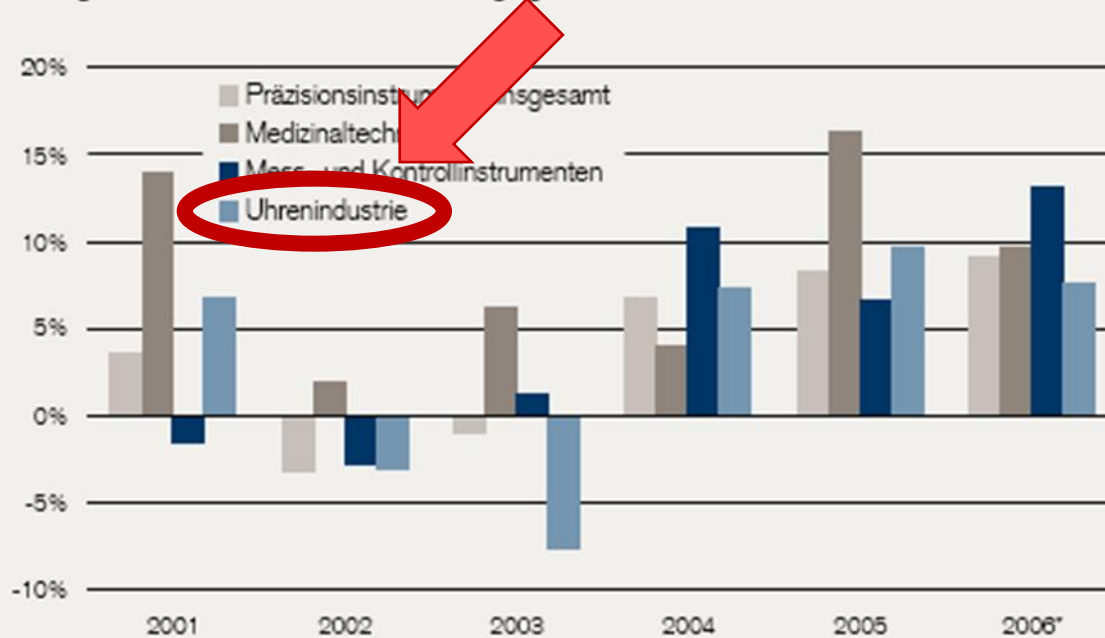
Der Verband der Uhrenindustrie hat im letzten Jahr 1072 Muster von 57 Marken in 29 Ländern gekauft oder beschlagnahmt, um sie auf ihre Echtheit zu prüfen. Im Jahr 2003 erlitt die Uhrenindustrie durch Fälschungen einen finanziellen Verlust in der Höhe von 800 Millionen Franken oder 8 Prozent des Umsatzes. Insgesamt seien mehr Fälschungen im Umlauf als echte Uhren, wie der Verband mitteilte.

- Internet wird in Uhrenbranche eher als Gefahr denn Chance betrachtet

Umsatzentwicklung in den einzelnen Subbranchen

Veränderung zum Vorjahr in Prozent

Seit 2004 weist die Branche überdurchschnittliche und steigende Wachstumsraten auf. Da die einzelnen Subbranchen stark exportorientiert sind, profitieren sie vom allgemeinen flotten Gang der Weltwirtschaft und einem momentan relativ niedrigen Schweizer-Franken-Kurs gegenüber dem Euro.



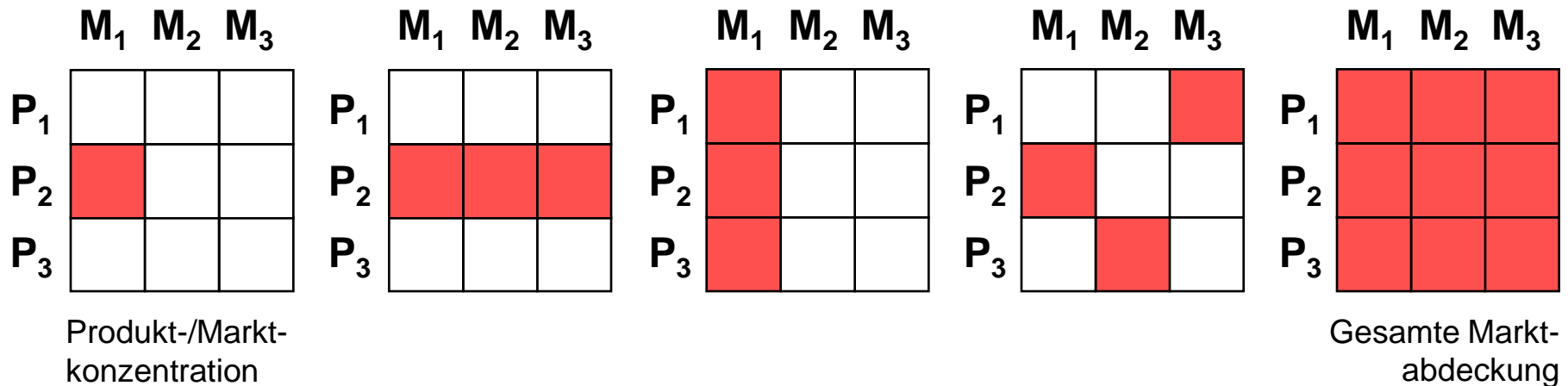
Quelle: BFS, Credit Suisse Economic Research; *Werte basieren auf Daten des 1. Halbjahrs 2006



Beispielstatistik

2. Kundenanalyse

Produkt- und Marktdifferenzierung



P = Produkt M = Marktsegment, Kundengruppe

**Mit welcher Produkt-/Marktsegment-Kombination
kann ich einen Wettbewerbsvorteil erzielen?**



2. Kundenanalyse

| | Beispiele für Kriterien der Marktsegmentierung | |
|---|--|--|
| Für Konsumgüter oder konsumtive Dienstleistungen | Geografisch | Wohnortgröße, Bevölkerungsdichte |
| | Demografisch | Geschlecht, Alter, Familienstand, Zahl und Alter der Kinder, Einkommen, Bildungsgrad, Beruf |
| | Lebensstil | Technofreaks, Yuppies, Alternative |
| | Produktkriterien | Wahrnehmungen, Einstellungen, Motive, Kaufabsichten |
| | Kaufverhalten | Preisbewusstsein, Mediennutzung, Einkaufsstättenwahl (Betriebsformen, Geschäftstreue und -wechsel), Produktwahl (Käufer/Nichtkäufer, Markenbewusstsein, Kaufvolumen) |
| Für Investitionsgüter oder investive Dienstleistungen | Demografisch | Firmengröße, Branchenzugehörigkeit, Lage |
| | Operativ | nach der eingesetzten Technologie |
| | Kaufverhalten | zentraler/dezentraler Einkauf, Lieferantenverträge, Professionalität des Einkaufsverhaltens |
| | Situative Faktoren | Dringlichkeit des Bedarfs, Bestellgröße etc. |

Leitfragen Kundenanalyse

- Wer sind Ihre Kunden? (Haben Sie bereits (Referenz-)Kunden?)
- Wie setzen sich die einzelnen Kundensegmente zusammen (z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Einkaufsverhalten, Privat- oder Geschäftskunden)?
- Welches kurz- und langfristige Umsatzpotenzial ist damit verbunden?
- Welche Probleme, Erwartungen, Bedürfnisse haben Ihre Kunden?
- Welchen Nutzen hat Ihr Angebot für potenzielle Kunden?
- Welche Rolle spielen Service, Beratung und Wartung?
- Sind Sie von wenigen Großkunden abhängig?
- Sind potenzielle Kunden an andere Wettbewerber gebunden?
- Wo sind Ihre Kunden? Wo bieten Sie Ihr Angebot an und warum dort?
- Welche Nachteile hat der Standort und sind diese ausgleichbar?
- Wie wird sich der Standort zukünftig entwickeln?

Kundenanalyse

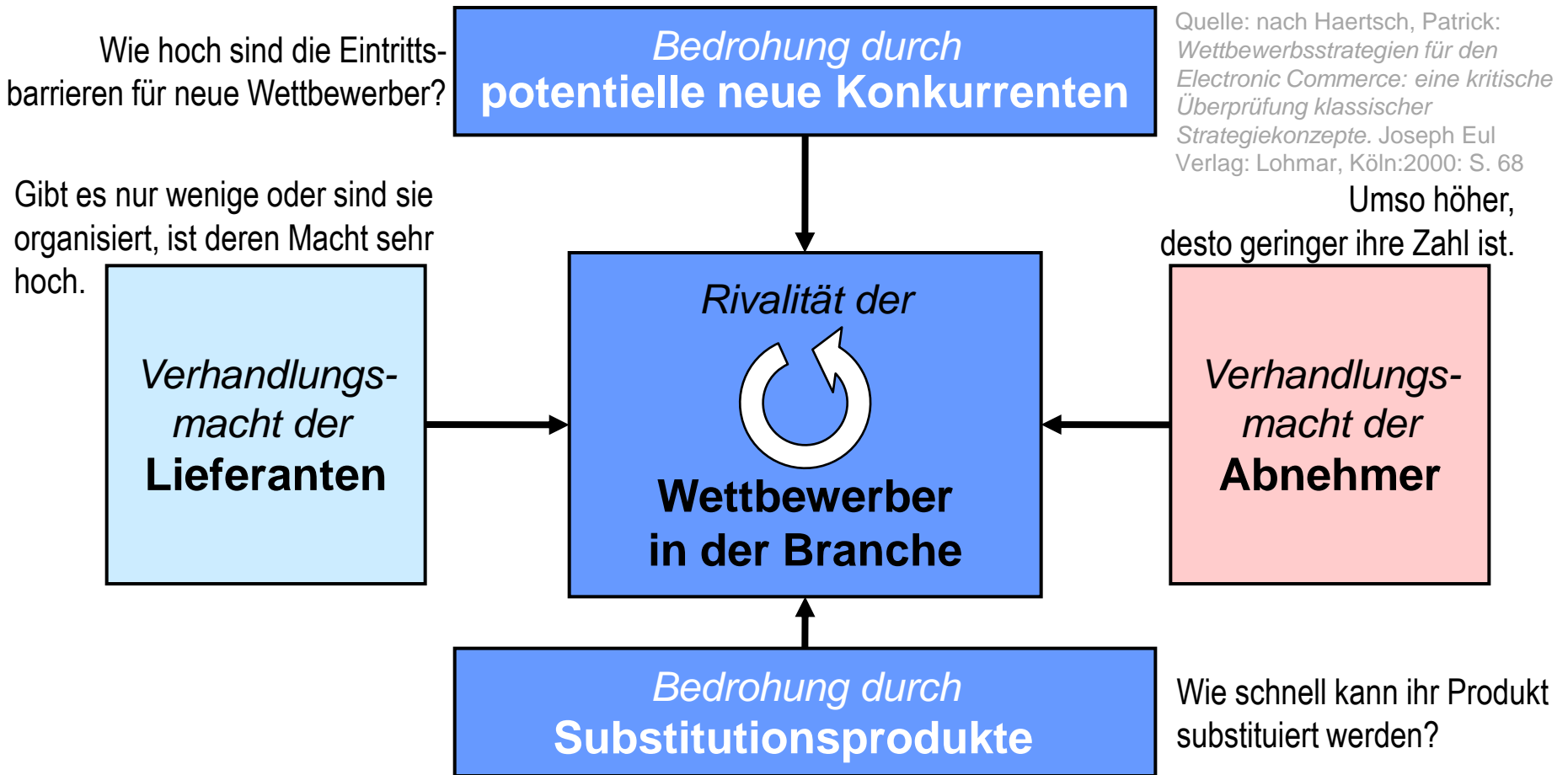


- Zielgruppe sind
 - Qualitäts- **und** Preis-Leistungs-bewusste Kunden
 - Privatkunden sind primär technikaffine, jüngere, modebewusste und kreative Individualisten
 - Firmenkunden (für luxuriöse Kunden- u. Mitarbeitergeschenke) bzw. Universitäten (Merchandising)
 - Kunden mit Interesse an sportlichen, klassischen, eleganten und luxuriösen Uhren
- beliefert werden grundsätzlich Kunden in der ganzen Welt, zunächst jedoch Fokussierung auf den deutsch-, französisch- und englischsprachigen Raum
- Kunden sind wenn, dann nur mental an andere Wettbewerber gebunden (Markentreue)



3. Wettbewerbsanalyse

Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter (Five Forces Model)



Leitfragen Wettbewerbsanalyse

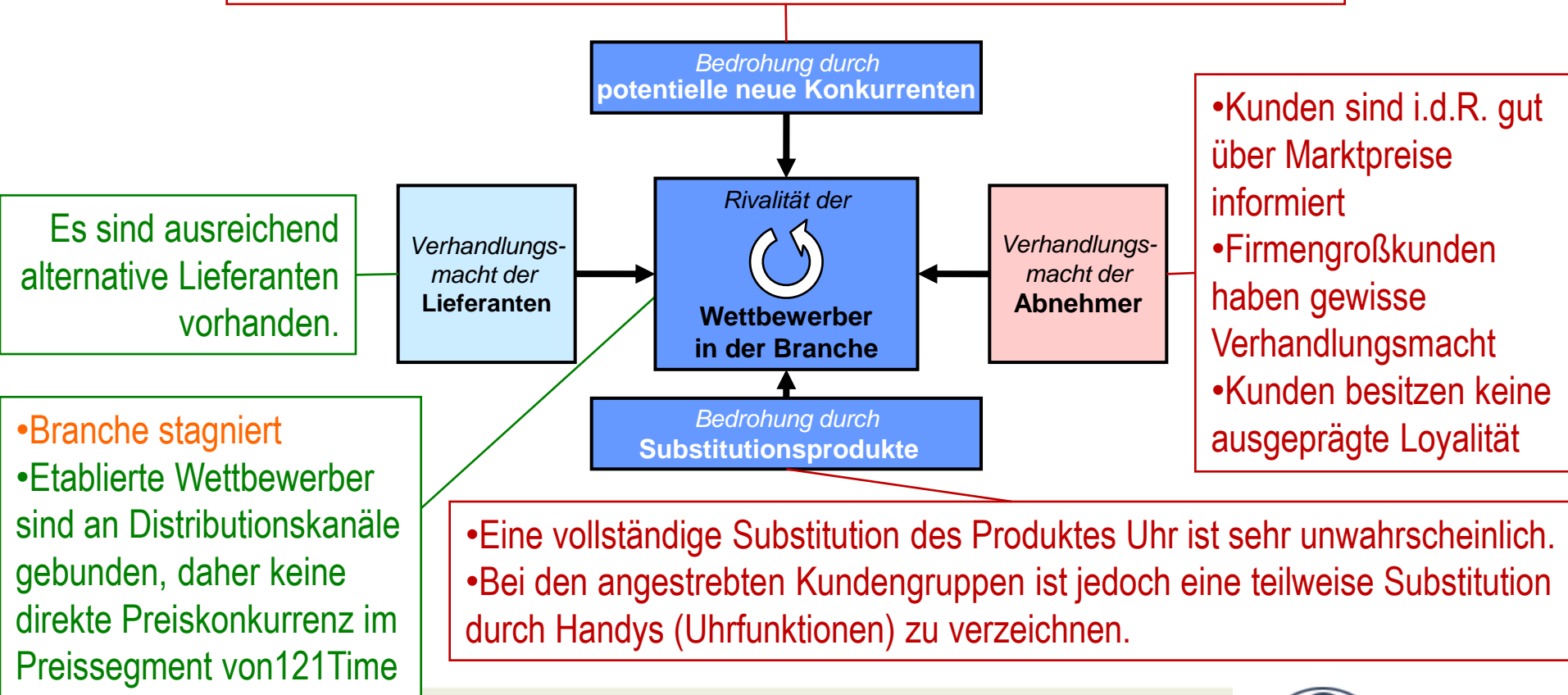
- Wer sind Ihre Konkurrenten? Was kostet Ihr Angebot dort?
- Welche Stärken haben Sie gegenüber den Konkurrenzangeboten?
- Welche Schwächen haben Sie gegenüber Ihren wichtigsten Konkurrenten und wie kann diesen Schwächen begegnet werden?
- Welche Strategien verfolgen die Wettbewerber?
- Wie werden die Wettbewerber auf den eigenen Markteintritt reagieren?
- Wie nachhaltig ist der eigene Wettbewerbsvorteil?
- Welche Markteintrittsbarrieren gibt es?
- Welche Neuentwicklungen/Substitutionsprodukte sind zu erwarten?
- Welche Lieferanten und Vertriebskanäle können genutzt werden bzw. werden von den Wettbewerbern genutzt, und wie verhandlungsstark sind sie?



Wettbewerbsanalyse

121TIME
CREATE YOUR OWN TIME

- Es bestehen keine ausgeprägten Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten.
- Das Geschäftsmodell kann relativ leicht kopiert werden.



Die Elemente des Businessplans



I. Executive/Management Summary



II. Unternehmenszweck

- Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensziele



III. Produkt/Dienstleistung

- Leistungsportfolio, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil, Leistungserstellung, Kosten



IV. Markt/Wettbewerb

- Marktanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse



V. Marketing/Vertrieb

- Wettbewerbs-/Marketingstrategie, Marketing-Mix (price-product-place-promotion)



VI. Management/Organisation

- Gründer/Unternehmerteam, Rechtsform, Organisation, Mitarbeiter/Personalentwicklung



VII. Realisierungsplan/Meilensteine



VIII. Chancen/Risiken

- Szenario-Technik, Absatz-/ Umsatzprognosen, SWOT-Analyse, Risikomanagement



IX. Finanzplanung/Finanzbedarf

- Liquiditätsrechnung, GuV, Bilanz, Finanzbedarf/-plan, Finanzierungsmöglichkeiten

Termine

Die nächste Vorlesung findet statt am

**Dienstag, den 20.11.2007,
10:15h bis 11:45h
im MZH 7230**

- **Vorlesung: 2 SWS**

Prof. Dr. Herbert Kubicek

Di., 10:15h-11:45h im MZH 7250

Di., 13:15h-14:45h im MZH 1380

- **Übung: 2 SWS**

(zwei inhaltsgleiche Parallelveranstaltungen)

Bettina Lofthouse, M.Sc. und Dipl. Wirt.-Inf. Steffen Brückner

Mi., 13:15h-14:45h im MZH 5210

und

Do., 15:15h-16:45h im MZH 7230