



3. Vorlesung 06. Nov. 2008

Skript 1. Lieferung

- Herbert Kubicek
- Steffen Brückner

Businesspläne für IT-basierte Unternehmen

Betriebswirtschaftliche Grundlagen für
Informatiker anhand von Fallstudien

Bremen, Oktober 2008

Inhaltsübersicht 1. Lieferung

1. Einleitung

2. Geschäftsidee und Geschäftsmodell als Ausgangspunkt des Businessplans

2.1 Geschäftsideen

- 2.1.1 Beispiele
- 2.1.2 Generierung einer Geschäftsidee
- 2.1.3 Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee
- 2.1.4 Schutzmöglichkeiten der Geschäftsidee
- 2.1.5 Zusammenfassung Geschäftsidee

2.2 Geschäftsmodelle

2.3 Geschäftsmodellinnovationen

- 2.3.1 Value Innovationen
- 2.3.2 Architektonische Innovationen
- 2.3.3 Koordinationsmechanismusinnovationen
- 2.3.4 Ertragsmodellinnovationen
- 2.3.5 Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodellinnovationen

1.Lieferung

2.4 Grafische Darstellung von Geschäftsmodellen

2.5 Von der Geschäftsidee über das Geschäftsmodell zum Businessplan

3.Erstellung eines Businessplans

3.1 Anlässe für die Erstellung eines Businessplans

3.2 Funktionen und Nutzen eines Businessplans

3.3 Anforderungen an einen Businessplan

3.3.1 Inhaltliche Anforderungen

3.3.2 Formale Anforderungen

3.4 Erfolgsfaktoren und Fehlervermeidung bei der Erstellung von Businessplänen

4.Das Illustrations-Beispiel Factory 121 SA

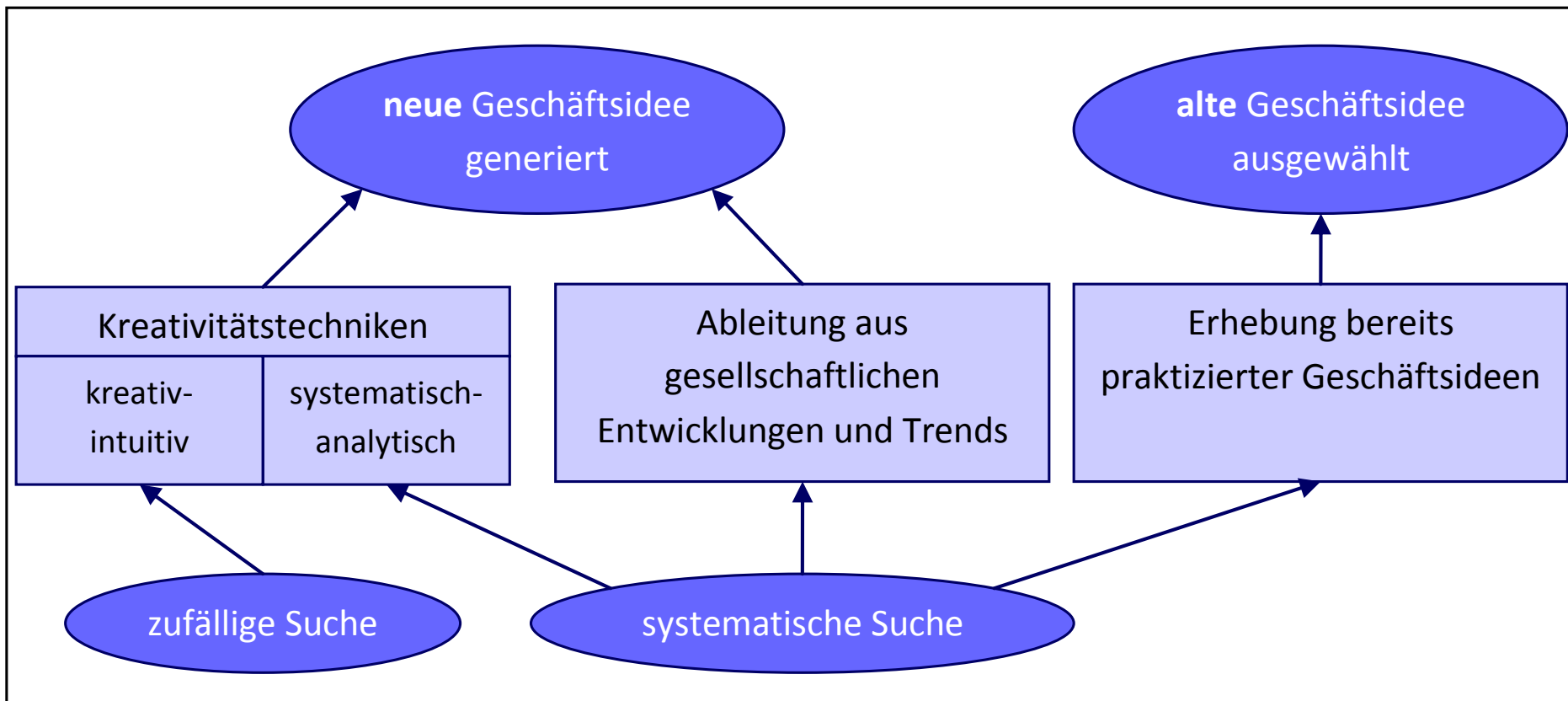
Geschäftsidee

i.V. mit IT: Gedankenskizze, wie mit einer technischen Innovation Geld verdient werden kann:

Konkrete Beispiele findet man in der schweizerischen Ecademy „eXperience“ unter <http://de.experience-online.ch/cases/experience.nsf>

- **BKTech AG: Online-Shop für Elektrobikes (2000)**
- **LeShop: E-Commerce im Detailhandel (2000)**
- **Tonernow.com: E-Fulfillment in der Bürobedarfsindustrie (2001)**
- **Koncraft-Manufakturen: Die virtuelle Schreinerei (2002)**
- **Comparis.ch: Internationale Vergleiche aus dem Finanz-, Versicherungs- und Telekommunikationsbereich (2003)**
- **Fairgate AG: Der Customer Interaction Hub für Vereine (2005)**

Generierung einer Geschäftsidee



Basis-Geschäftsmodelle im Internet

Content

- *Sammlung*
- *Selektion*
- *Systematisierung*
- *Packaging und*
- *Bereitstellung von Inhalten*

Context

- *Klassifikation und*
- *Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen*

Commerce

- *Anbahnung*
- *Aushandlung und/oder*
- *Abwicklung von*
- *Geschäftstransaktionen*

Connection

- *Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustauschs in Netzwerken*

	Context	Connection
Definition	Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustauschs in Netzwerken
Ziel	Komplexitätsreduktion Navigation	Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Konnektionen in Netzen
Erlösmodell	indirekte Erlösmodelle	direkte und indirekte Erlösmodelle
Beispiele	Yahoo! Lycos MySimon	T-Online AOL Outpost.com GMX

	Content	Commerce
Definition	Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen
Ziel	Online-Bereitstellung von konsumenten-zentrierten personalisierten Inhalten	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet
Erlösmodell	indirekte Erlösmodelle	Transaktions-abhängigedirekte und indirekte Erlösmodelle
Beispiele	Financial Times Deutschland Spiegel Online MP3.com	Amazon Dell eBay

Kriterien einer potenzialträchtigen Geschäftsidee



Produkt- und Prozessinnovation

- Bei den **Produktinnovationen** werden neuartige Produkte meist mit herkömmlichen Produktionsmethoden hergestellt und anschließend über die herkömmlichen Vertriebskanäle an die Kunden gebracht. Bei ihnen steht die Verbesserung des Kunden- bzw. Zusatznutzens durch das Produkt im Vordergrund.
- **Prozess- oder Verfahrensinnovationen** hingegen setzen neues technisches Wissen voraus, dessen Anwendung Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen bringt. Diese können dann in der verwendeten Produktionstechnologie, in der Kombination der Produktionsfaktoren oder auch der Distribution begründet sein. Verfahrensinnovationen betreffen also die Art und Weise, wie ein Produkt entwickelt, hergestellt und vermarktet wird und zielen vor allem auf niedrigere Kosten und schnellere Durchlaufzeiten.

Klassifizierung von Innovationen

Produkt	innovativ	Neues Produkt z.B. Notebook	„Neue Industrie“ z.B. Netscape, Google, Ebay
	bestehend	Bestehende Industrie z.B. diverse PC-Hersteller	Neues Geschäftssystem z.B. PC-Direktversender DELL
Dimensionen der Innovation		bestehend	innovativ
		Geschäftssystem	

Machbarkeit und Profitabilität

Die (technische) **Machbarkeit** betrifft folgende Aspekte:

- Gibt es einzuhaltende Standards bzw. rechtliche Vorschriften?
- Sind die notwendigen Ressourcen verfügbar bzw. beschaffbar?
- Wie ist die zeitliche Spanne der Realisierung?

Daneben muss auch die ökonomische Machbarkeit geprüft werden, d.h. ob und ab wann die Realisierung der Idee per Saldo zu einem Gewinn führt

Schutz von Geschäftsideen: Warum

Damit andere nicht eine Idee klauen und eventuell schneller am Markt realisieren, kann/ soll man eine gute Idee rechtlich schützen.

Die Erlangung von **gewerblichen Schutzrechten** kann darüber hinaus

- einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen,
- die Vermarktung der eigenen Produkte unterstützen,
- oft auch die Kapitalbeschaffung bei potentiellen Investoren erleichtern,
- weitere Erlöse durch die Vergabe von Lizenzen an Dritte ermöglichen.

Die gewerblichen Schutzrechte

- **Patente:** Patente können für **Erfindungen auf technischen Gebieten** wie der Physik, Chemie, Biotechnologie, Maschinenbau, Verfahrenstechnik usw. erteilt werden, welche nicht nur triviale Modifikationen altbekannter Sachverhalte darstellen sowie gewerblich nutzbar und „neu“ sind.
- **Gebrauchsmuster:** Als sogenannte Gebrauchsmuster können technische Erfindungen, chemische Stoffe, Nahrungs- oder Arzneimittel (aber keine Herstellungs- oder Arbeitsverfahren!) geschützt werden, die neu sind, auf einem erfinderischen Schritt beruhen und gewerblich anwendbar sind.
- **Geschmacksmuster:** Als Geschmacksmuster geschützt werden können flächige oder dreidimensionale Muster und Modelle, die zur Reproduktion bzw. Anfertigung von gewerblichen Erzeugnissen dienen.

Ist Software patentierbar?

- **Computerprogramme** werden in Deutschland vom Urheberrecht automatisch und ohne Formalitäten geschützt, allerdings nur als **Sprachwerk** in seiner konkreten Ausdrucksform (Quellcode) und nicht hinsichtlich seiner Funktionalität. Ein spezielles Patentrecht für computerimplementierte Erfindungen hingegen gibt es in Deutschland nicht und nach dem allgemeinen deutschen Patentgesetz können **keine Patente** für „Programme für Datenverarbeitungsanlagen“ (§ 1 Abs. 3 PatG) erteilt werden, wenn für sie „als solche Schutz begehrt wird“ (§ 1 Abs. 4 PatG), sondern nur in Verbindung mit einer technischen Erfindung.
- Obwohl die Legalisierung von Softwarepatenten mittels EU-Vorschriften durch eine Mehrheit der Abgeordneten im EU-Parlament 2005 verhindert wurde, steht die Einführung von Softwarepatenten in Europa durch die Bestrebungen eines internationalen Patentabkommens zwischen den USA und der EU im Jahre 2008 nun erneut auf der Tagesordnung.
- [<http://www.heise.de/tp/r4/artikel/27/27970/1.html>]

Marke/Warenzeichen

- Neben den Patent- und Designrechten existiert noch das Kennzeichnungsrecht. Eine **Marke** kann einerseits **durch die Benutzung einer Kennzeichnung** eines Gewerbebetriebes oder seiner Erzeugnisse und Dienstleistungen zur Abgrenzung zum Wettbewerb innerhalb des wirtschaftlichen Verkehrs entstehen, wobei sich jedoch im Streitfall Probleme mit dem Nachweis des Bekanntheitsgrades und einer territorialen Einschränkung ergeben können.
- **Schutzfähig** als Marke sind alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen sowie sämtliche Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen; wobei diese Marke hinreichend phantasievoll und einzigartig ausgestaltet sein muss, um unterscheidungskräftig genug zu sein.

Exkurs Domainrecht

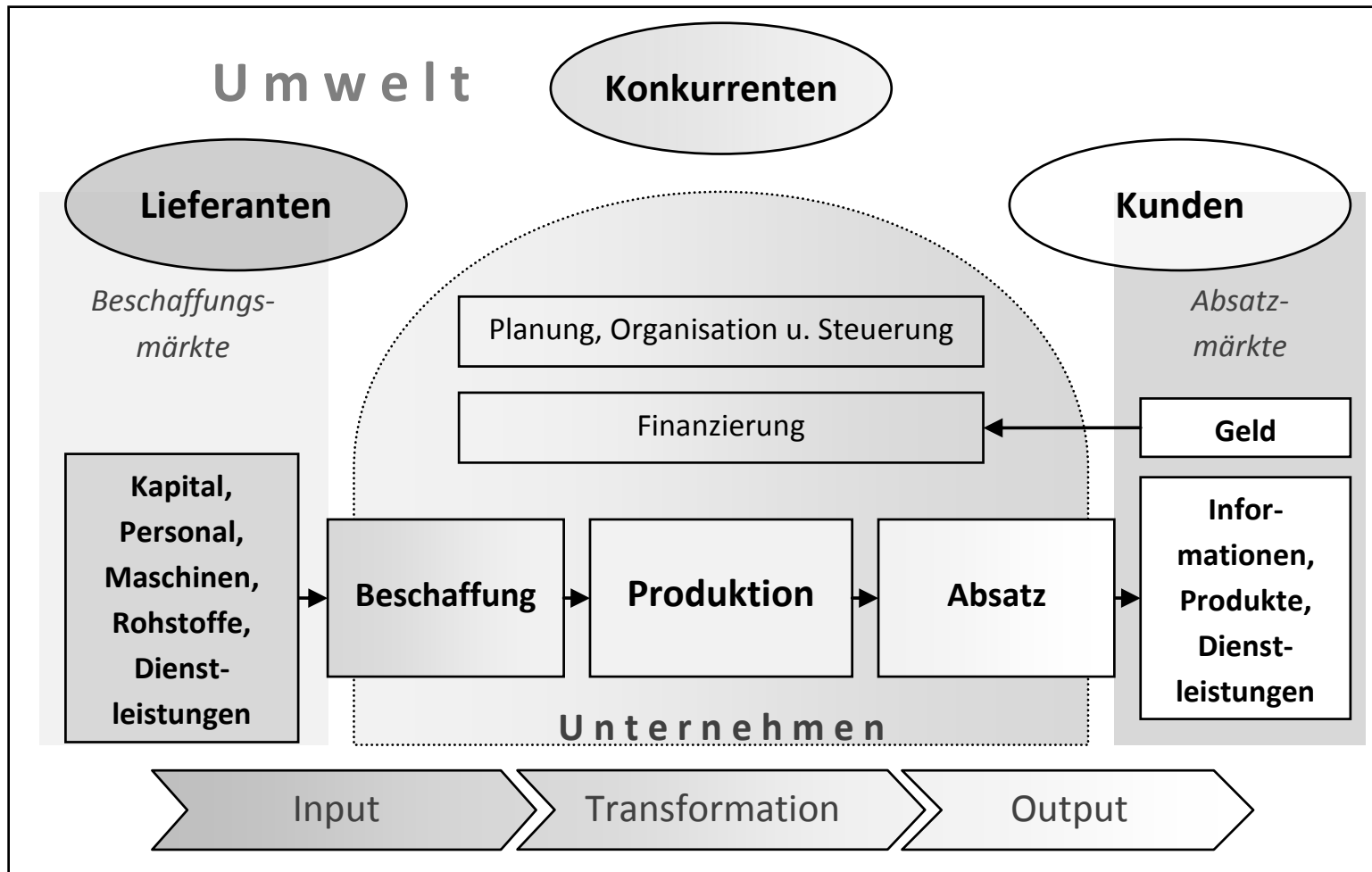
- Für Vergabe bzw. Nutzung von Internet-Domainnamen gibt es kein eigenes Gesetz, mittlerweile aber umfangreiche Rechtsprechung
- Grundsätzlich gilt der Prioritätsgrundsatz, d.h. Inhaber einer Domain wird, wer diese zuerst registriert. Es findet keine Prüfung auf etwaige aus anderen Rechten abgeleitete Ansprüche auf eben diesen Domainnamen durch die Registrierungsbehörden (in D: DENIC) statt.
- Wird ein Domainname von mehreren Parteien beansprucht, entscheiden die gesetzlichen Vorschriften z.B. des BGB, des Markenrechts, des Namensrechts oder des Wettbewerbsrechts. Berücksichtigt werden dabei auch die Erwartungen des durchschnittlichen Internetnutzers bezüglich des Inhalts bzw. Inhabers einer Domain.
- Eine gerichtliche Entscheidung kann die Unterlassung der Nutzung einer Domain (Unterlassungsanspruch) oder auch deren Löschung (Beseitigungsanspruch) fordern. Eine Übergabe bzw. Übertragung der Domain kann jedoch nicht verlangt werden,

Empfehlungen (7 Goldene Regeln)

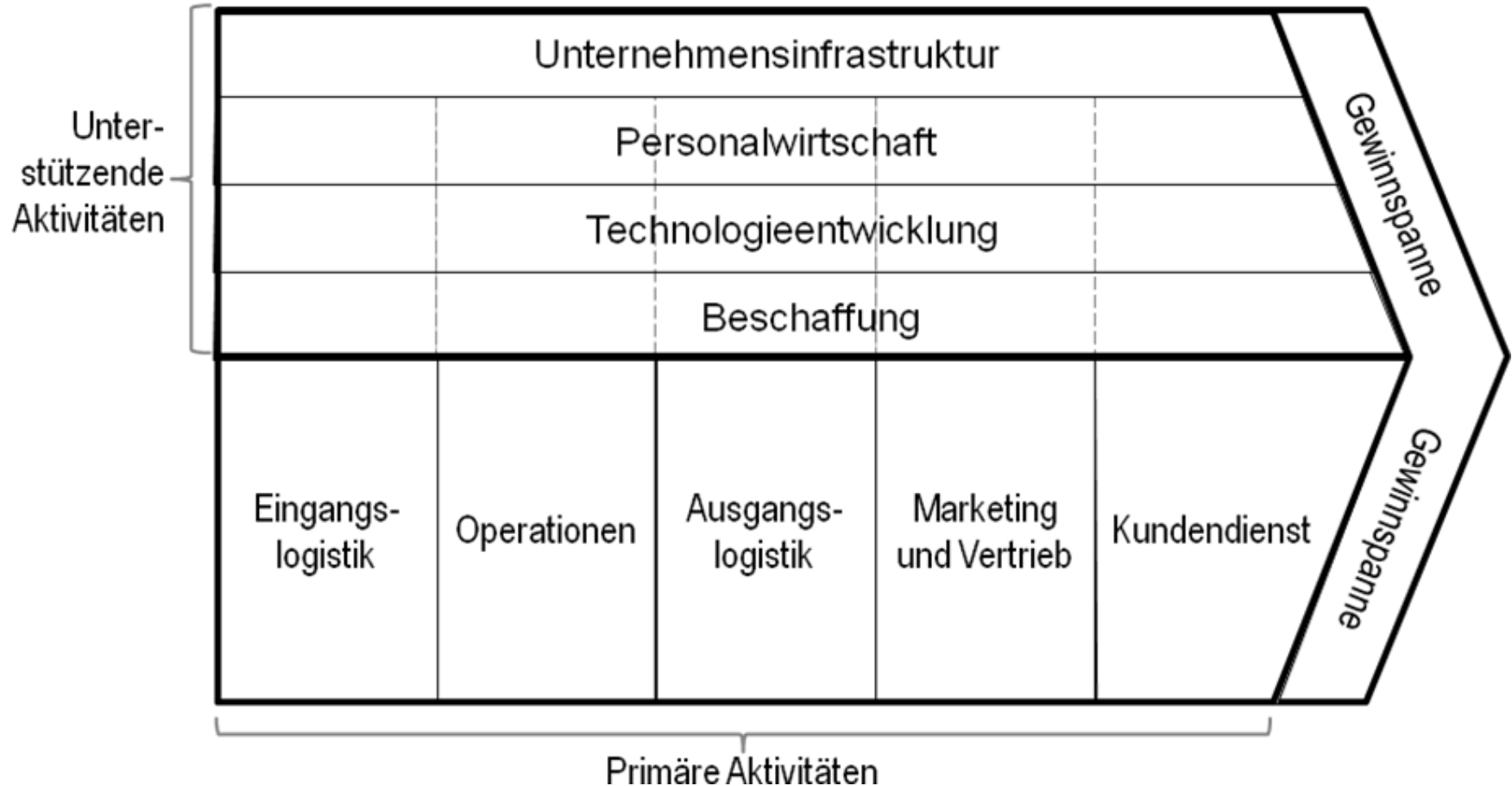
- **REGEL 1: keine Marken, keine Namen von Unternehmen**
- **REGEL 2: keine Namen von Prominenten**
- **REGEL 3: keine Titel von Zeitschriften, Filmen, Software**
- **REGEL 4: keine Städtenamen und Kfz-Kennzeichen**
- **REGEL 5: keine Bezeichnungen von staatl. Einrichtungen**
- **REGEL 6: keine Tippfehler-Domains**
- **REGEL 7: Handel nur mit "ungefährlichen" Domains**

www.domain-recht.de

Das Unternehmen als Input-Output-Transformations-System



Wertschöpfungskette nach Porter

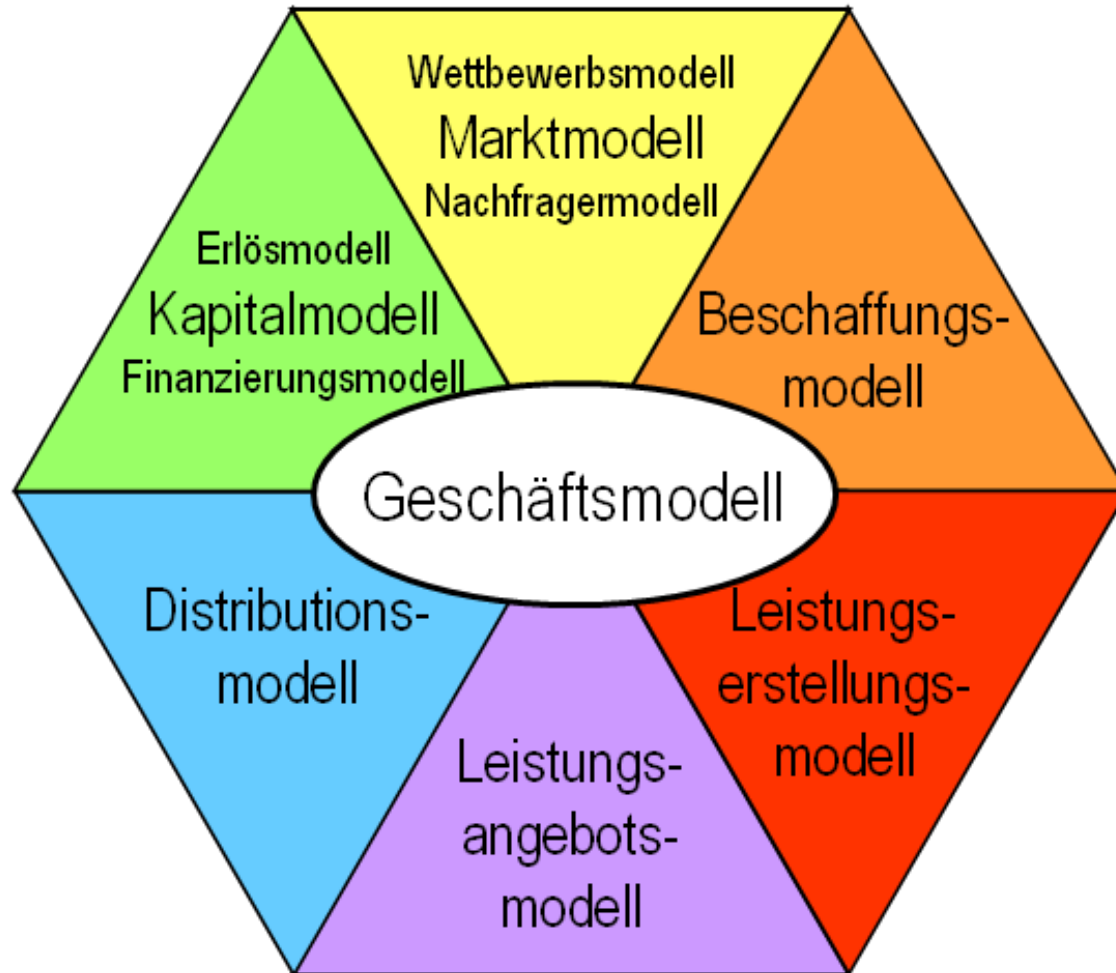


Geschäftsmodelle

Nach **Stähler** [Stähler 2003: S.64f.] beinhaltet ein Geschäftsmodell

- ein **Nutzenversprechen (Value Proposition)**: Welchen Nutzen will das Unternehmen seinen Kunden aber auch seinen Wertschöpfungspartnern wie Lieferanten, Komplementären oder Intermediären bieten ?
- eine **Architektur für die Wertschöpfung**: Wie wird die Unternehmensleistung bzw. der mit ihr versprochene Nutzen durch das Unternehmen generiert und welche Akteure an dieser Wertschöpfung beteiligt sind ?
- ein **Ertragsmodell**: Aus welchen Quellen gewinnt das Unternehmen die Einnahmen, mit denen die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells gesichert werden kann ?

Partialmodelle nach Wirtz



Partialmodelle nach Wirtz

1. Marktmodell:

Welchen Akteuren steht das Unternehmen in welchen Märkten gegenüber?

a) Nachfragemodell

- Wer fragt welche Leistungen, in welcher Menge, mit welcher Zahlungsbereitschaft nach?

b) Wettbewerbsmodell

- Welche Struktur und welches Verhalten besitzen die verschiedenen Absatzmärkte unter Berücksichtigung externer Einflussfaktoren wie rechtlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, tariflichen oder Konjunkturentwicklungen?

2. Beschaffungsmodell

- Welche (strategisch wichtigen) Inputfaktoren werden von welchen Partnern oder externen Lieferanten beschafft?

Partialmodelle (2)

3. Leistungserstellungsmodell

- Wie werden die Inputfaktoren kombiniert und in die Angebotsleistung transformiert?
- Was sind die Kernprozesse der Wertschöpfung?
- Welche strategischen Partnerunternehmen sind in den Prozess der Leistungserstellung einzubinden?

4. Leistungsangebotsmodell

- Welches Leistungsspektrum soll welchen Nachfrager- bzw. Kundengruppen angeboten werden?

5. Distributionsmodell

- Welche Produkte und Dienstleistungen werden in welcher Weise, zu welchem Zeitpunkt und zu welchem Preis vom Anbieter zum Nachfrager transportiert?
- Was ist bei der Wahl der jeweiligen Absatzkanäle für die verschiedenen materiellen, immateriellen und informationsbasierten Güter zu beachten?

Partialmodelle (3)

6. Kapitalmodell

- Welche finanziellen Ressourcen sollen dem Unternehmen zugeführt werden und wie refinanziert es sich?

a) Erlösmodell

- Auf welche Art und Weise können durch das Unternehmen Erlöse erzielt werden?
- Wie werden die verschiedenen möglichen Einnahmequellen und -formen kombiniert?

b) Finanzierungsmodell

Geschäftsmodell-Innovationen

Stähler: Innovation ist

„.....Einführung von qualitativen Neuerungen mit der Absicht, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu verbessern.“

- Herstellung von neuartigen Gütern oder bzw. Gütern in neuer Qualität,
- Verwendung neuer Produktionsmethoden,
- Erschließung geografisch neuer Märkte,
- Veränderung der Lieferantenbeziehungen,
- Restrukturierung der bisherigen Unternehmensorganisation.

Geschäftsmodell-Innovationen

Stähler:

- Value Innovationen,
- Architektonische Innovationen,
- Koordinationsmechanismusinnovationen,
- Ertragsmodellinnovationen.

Value Innovationen

Unternehmen, die sich nach Stähler [vgl. Stähler 2001: S. 78f.] durch eine sogenannte Value Innovation auszeichnen,

- schaffen einen veränderten Nutzen für Kunden oder Lieferanten,
- befriedigen nicht nur bisher unerfüllte, am Markt aber bereits existierende Bedürfnisse, sondern insbesondere auch latent vorhandene,
- stehen (zumindest für dieses Produkt) nicht in direkter Konkurrenz zu bestehenden Anbietern, da sie neue Märkte schaffen,
- sind nachfolgend von weiteren Änderungen ihres Geschäftsmodells betroffen.

• .

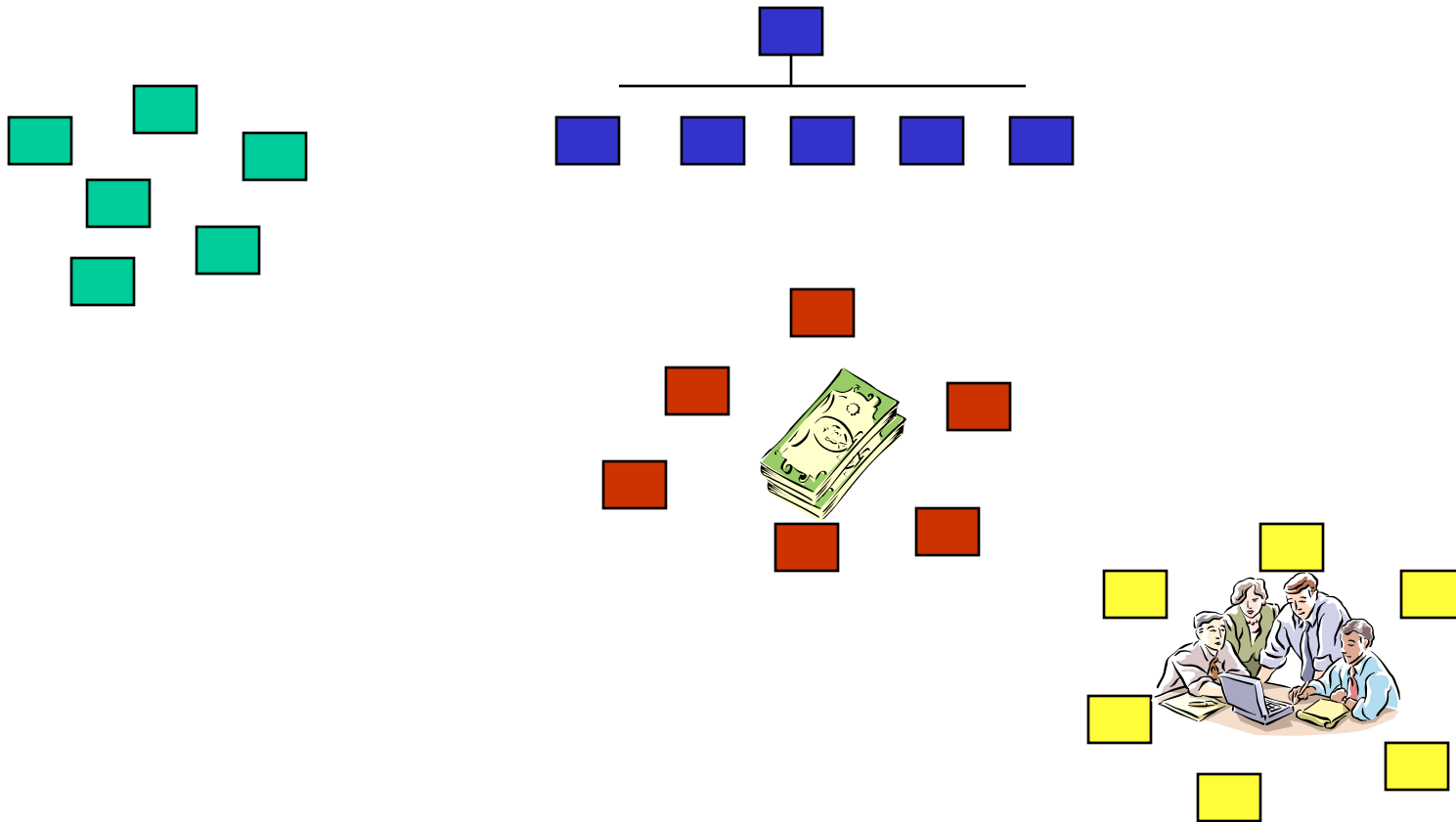
Architektonische Innovationen

Hierbei handelt es sich um bewusste Veränderungen des Produkt/Marktentwurfs oder der Architektur der Leistungserstellung [vgl. Stähler 2001: S. 80ff.] durch

- die „traditionelle“ Prozessinnovation,
- die Verschiebung der Grenze zwischen interner und externer Wertschöpfung,
- die Veränderung der Stabilität der Architektur,
- die Umgestaltung der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.
- .

Koordinationsmechanismusinnovationen

Arbeitsteilung und Koordination

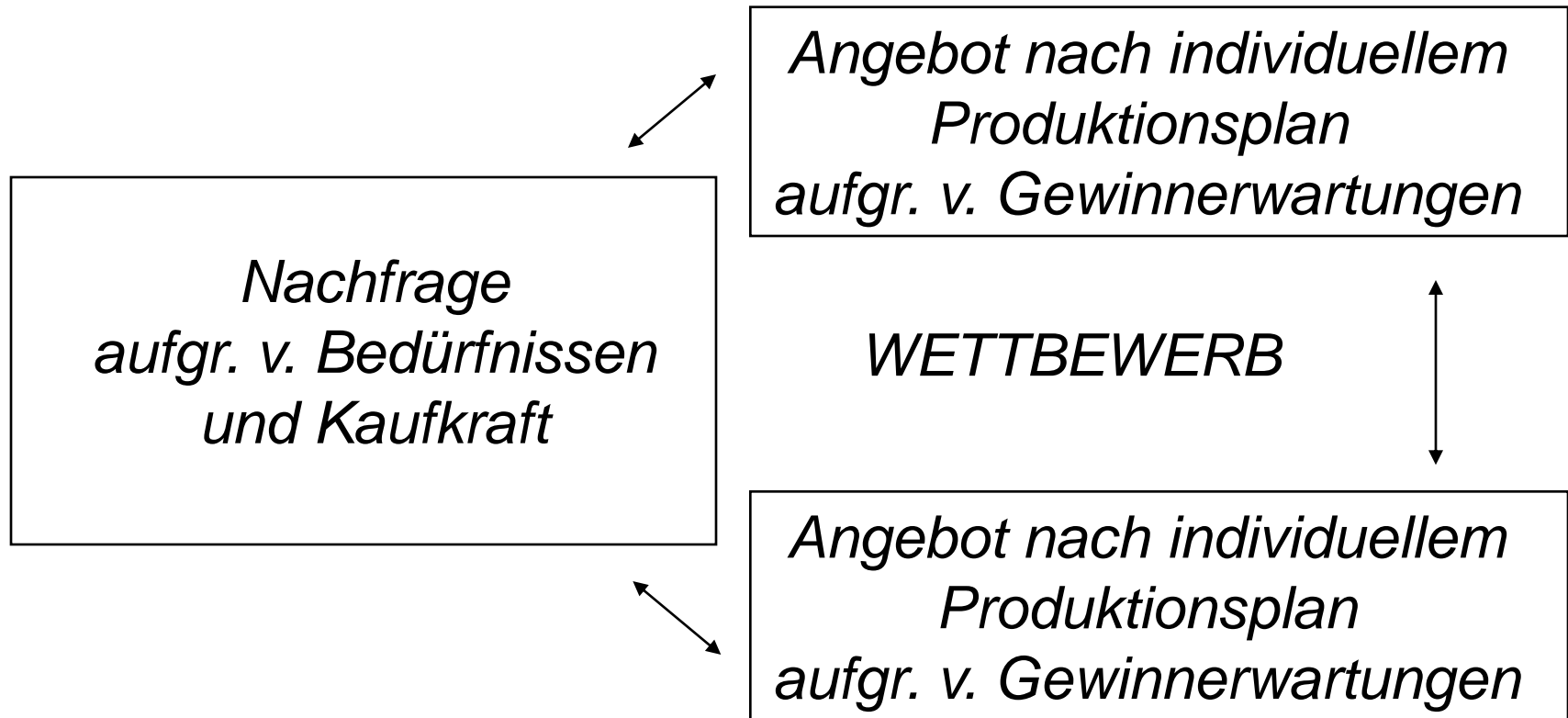


Governance

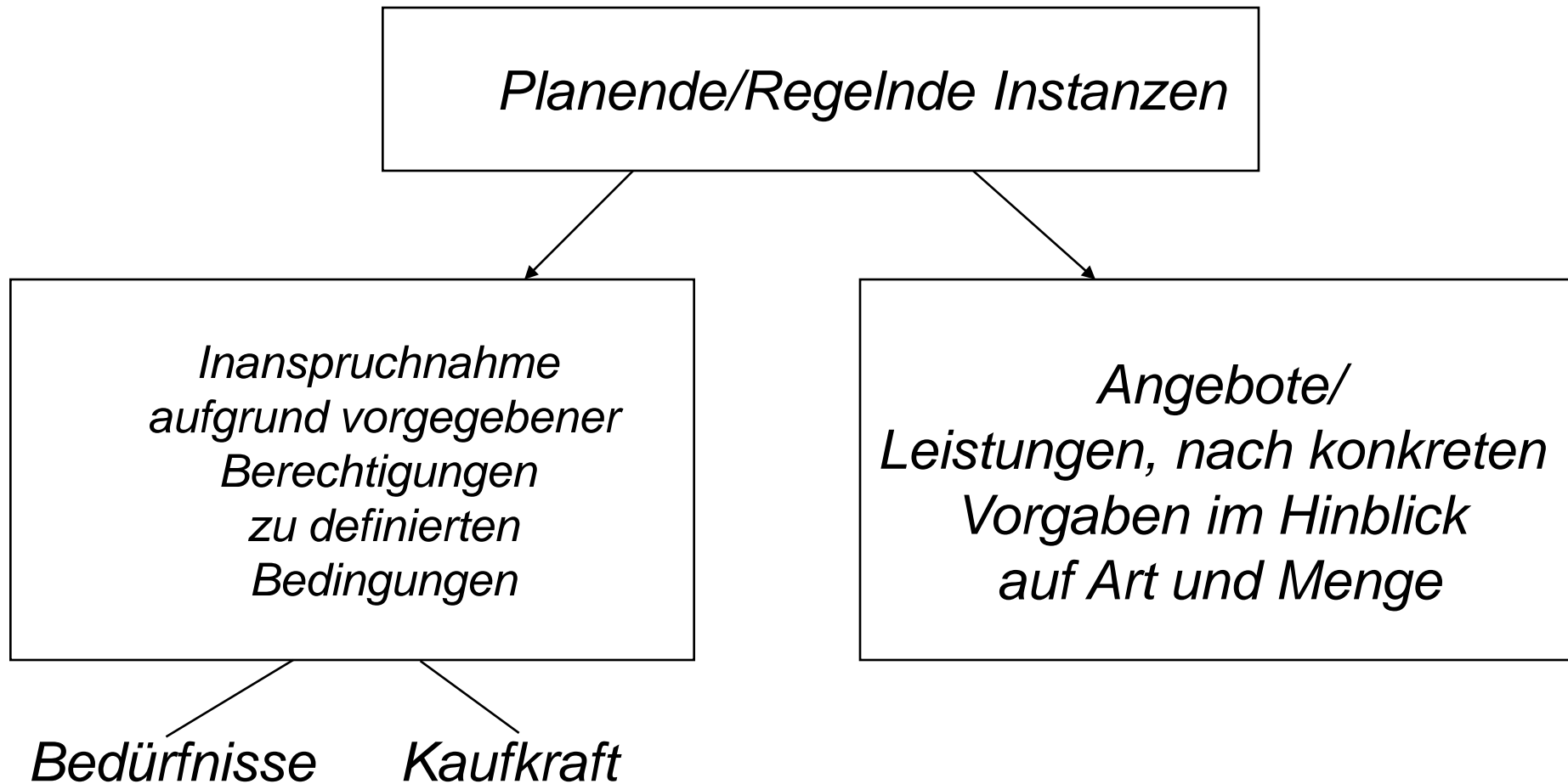
<i>Markt</i>	<i>Hierarchie/ Bürokratie</i>	<i>Netzwerke</i>		
		<i>Clan</i>	<i>Korpo- ratismus</i>	<i>Institution. Netzwerke</i>
<i>Wettbewerb</i>	<i>Anweisungen und Programme nach definierten Zuständigkeiten und Regeln</i>	<i>Absprachen, Verhandlungen</i>		
<i>Ergebnisse kaum vorhersehbar und nur indirekt beeinflussbar</i>	<i>Ergebnisse vorhersehbar und beeinflussbar</i>	<i>Ergebnisse kaum vorhersehbar und nur indirekt beeinflussbar</i>		

Steuerung über den Markt

Steuerung, was und wie viel produziert wird und wo die Produktionsfaktoren eingesetzt werden (Ressourcenallokation)



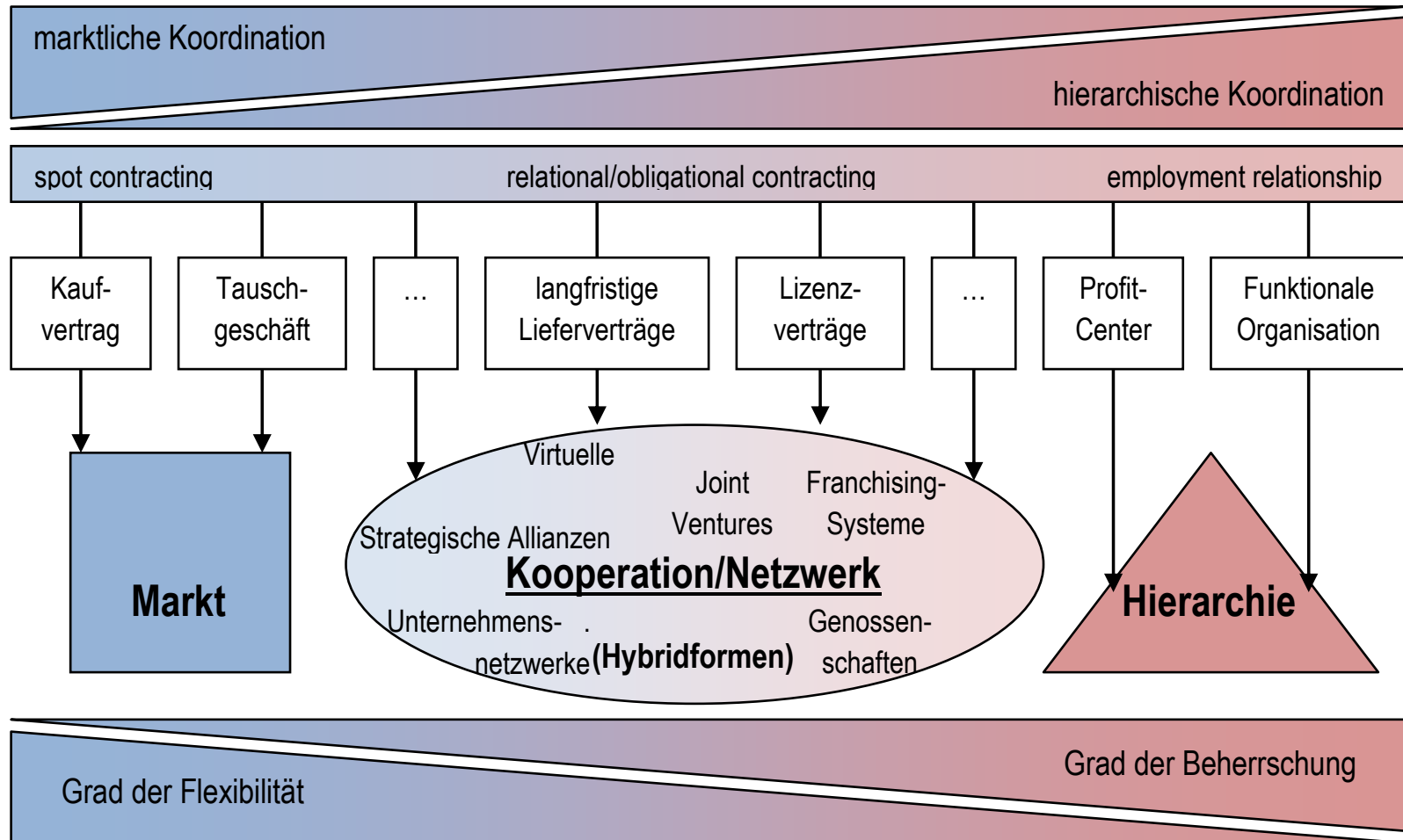
Steuerung per Hierarchie/Bürokratie



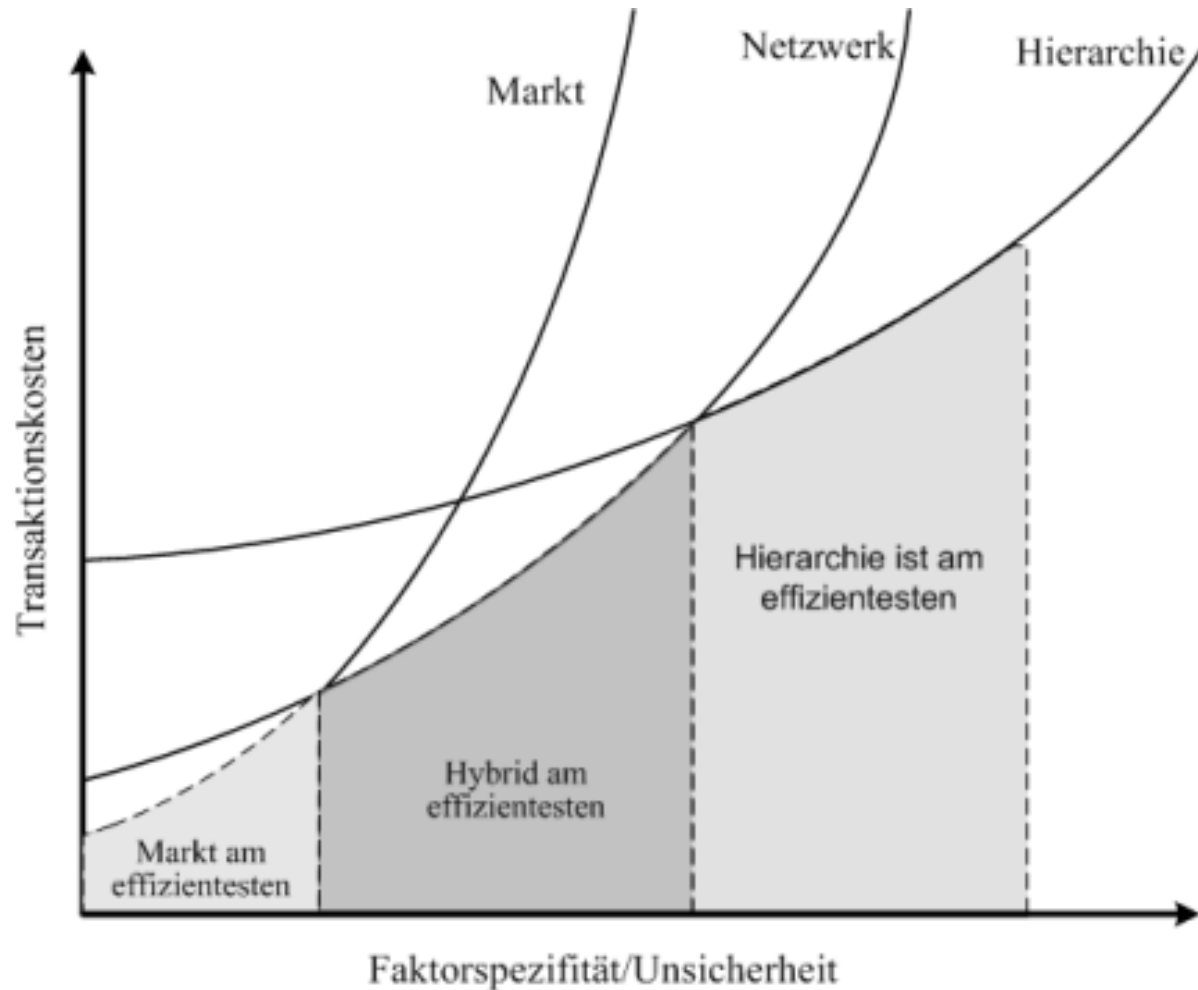
Transaktionskosten

- Anbahnung
(z.B. Such- und Informations-, Beratungs- oder Reisekosten),
- Vereinbarung
(Kosten des Aushandelns, Entscheidens und Abschließens z.B. inkl. Rechtsberatung),
- Abwicklung
(z.B. für die Prozesssteuerung),
- Kontrolle/Überwachung
(der Vertragserfüllung, z.B. hinsichtlich Terminen und qualitativer Vereinbarungen)
- Anpassung
(an nachträgliche Veränderungen bezüglich Terminen, Preisen oder der Qualität).

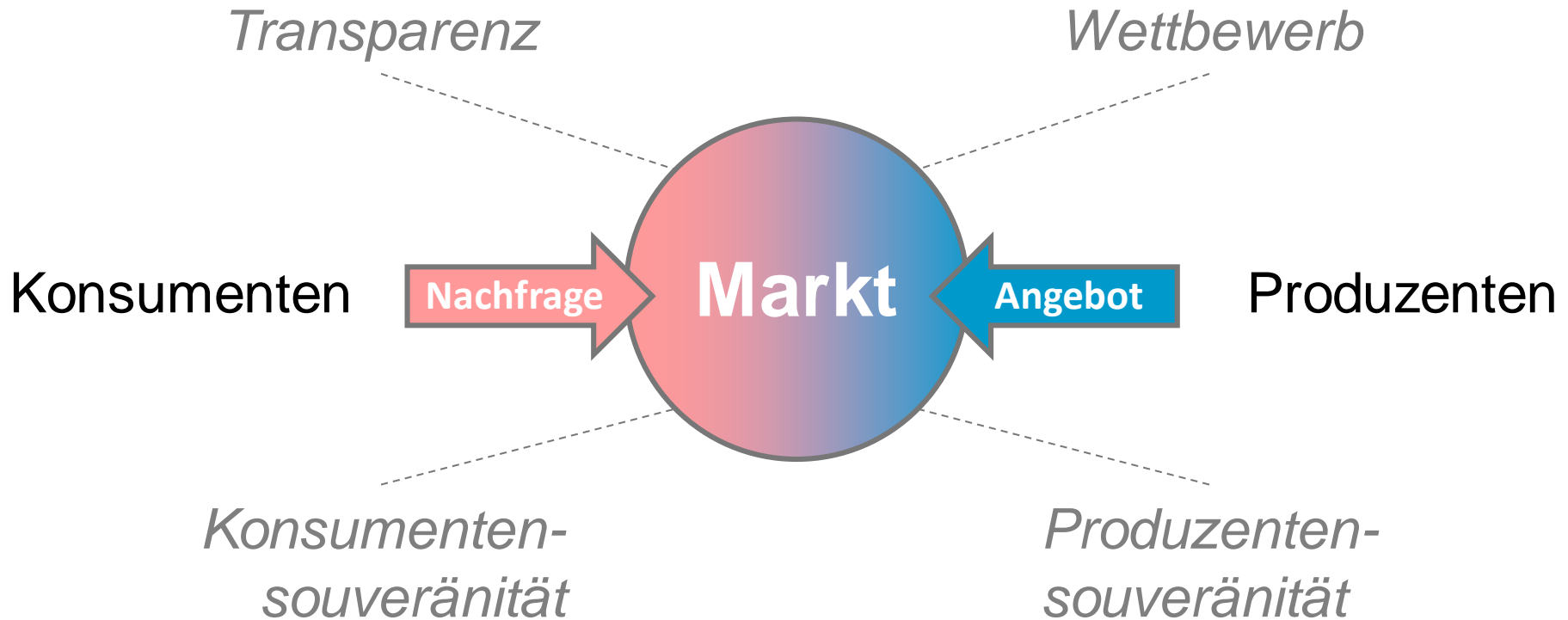
Spektrum der Koordinationsformen



Auswahlkriterien der Koordinationsformen

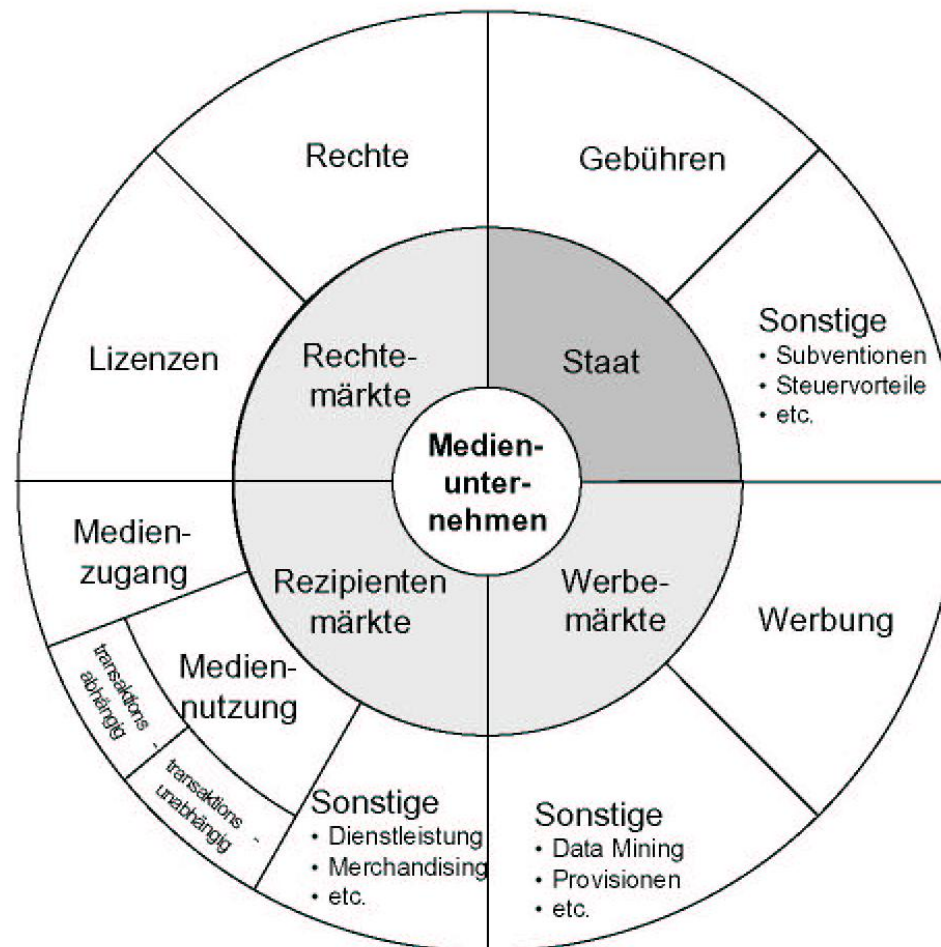


Voraussetzungen effektiver Märkte



Ertrags- modell- innovation

Erlösformen



Quelle: Wirtz, Medien- und Internetmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001

Geschäftsmodell (Business Case)

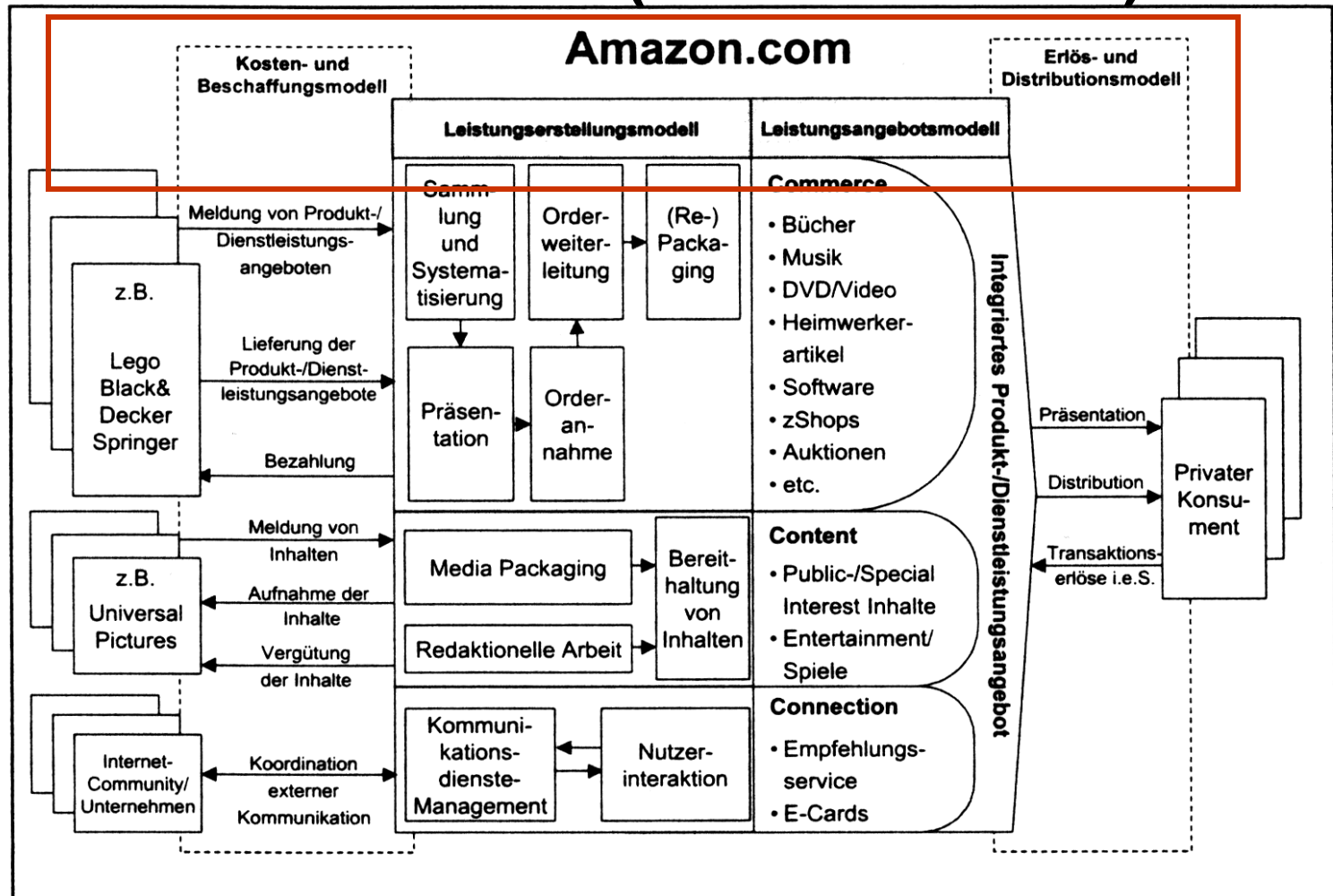
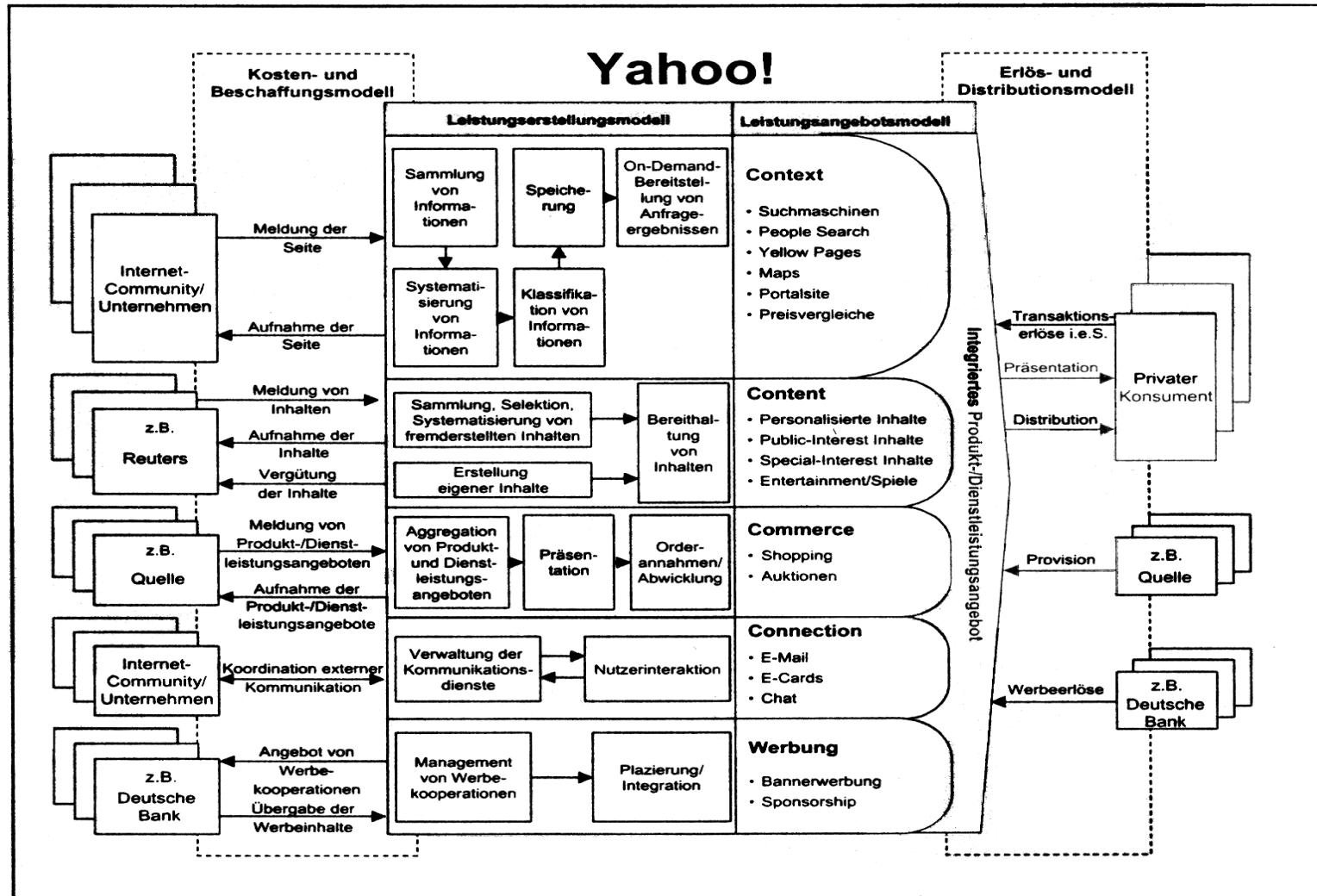
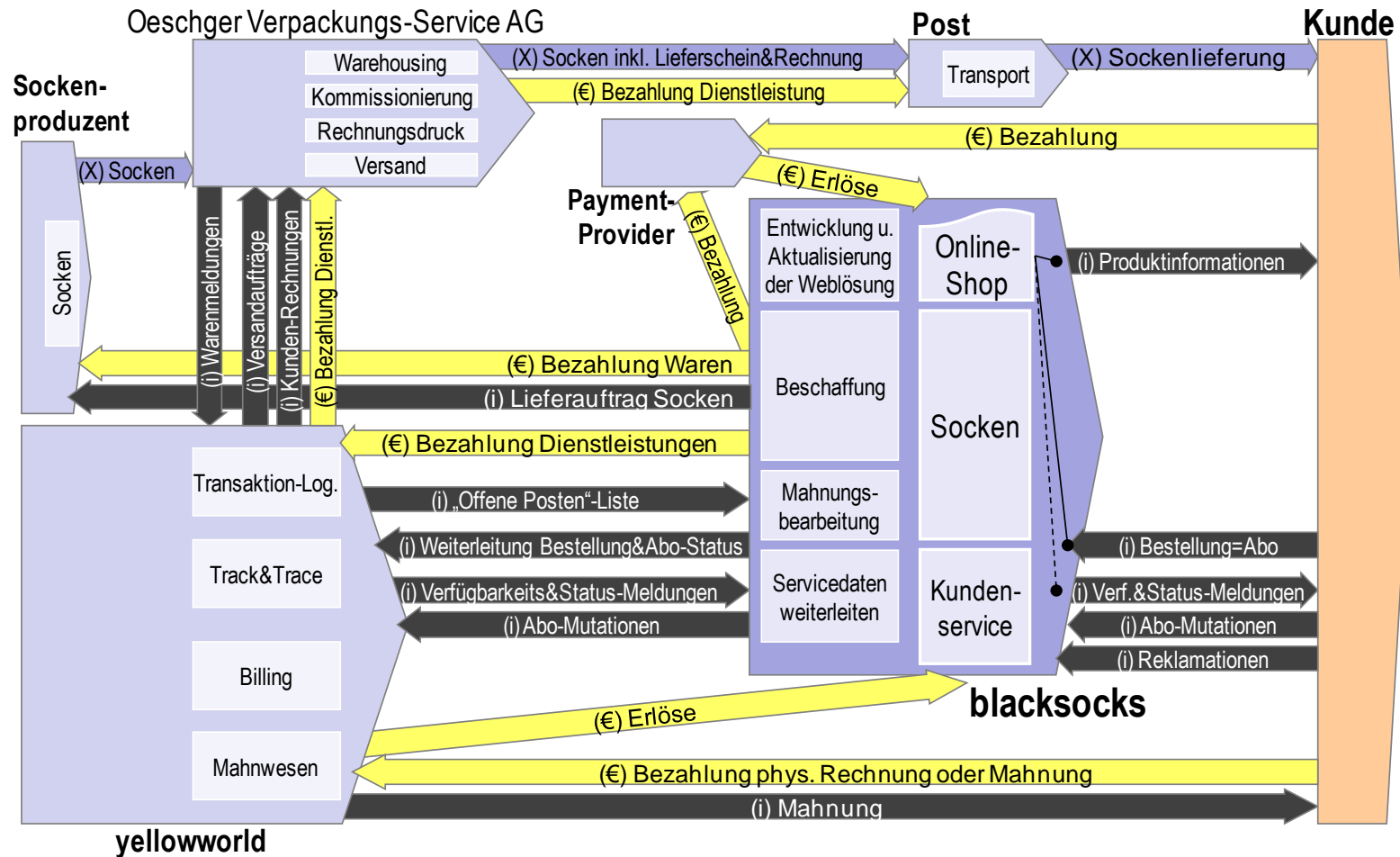


Abbildung 128: Geschäftsmodell von Amazon

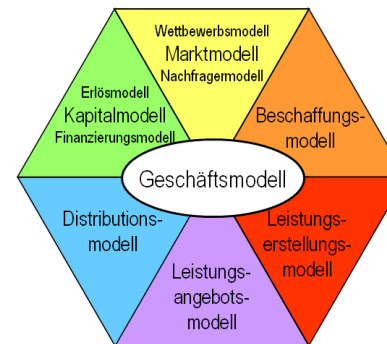
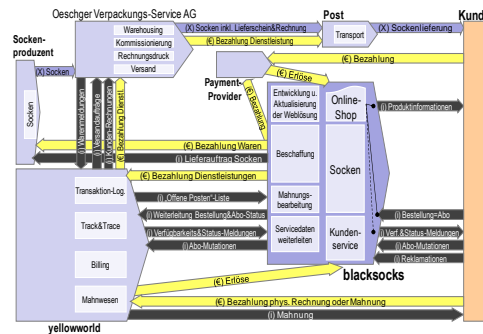


Das Geschäftsmodell von Yahoo!

Geschäftsmodell blacksocks S.A.



Von der Geschäftsidee zum Businessplan



Geschäftsidee → Geschäftsmodell → Teilmodelle → Businessplan

Elemente des Businessplans



I. Executive/Management Summary



II. Das Unternehmen

Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensziele



III. Leistungsangebot

Leistungsportfolio, Kundennutzen



IV. Leistungserstellung und Beschaffung

Leistungserstellung, Beschaffung, Rechtliche Anforderungen, Kosten und Preise



V. Markt und Wettbewerb

Marktanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse



VI. Distribution

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



VII. Management/Organisation

Gründer/Unternehmerteam, Rechtsform, Organisation, Personalentwicklung



VIII. Realisierungsplan/Meilensteine



IX. Chancen/Risiken

SWOT-Analyse, Szenario-Technik, Risikomanagement



X. Erfolg und Finanzierung

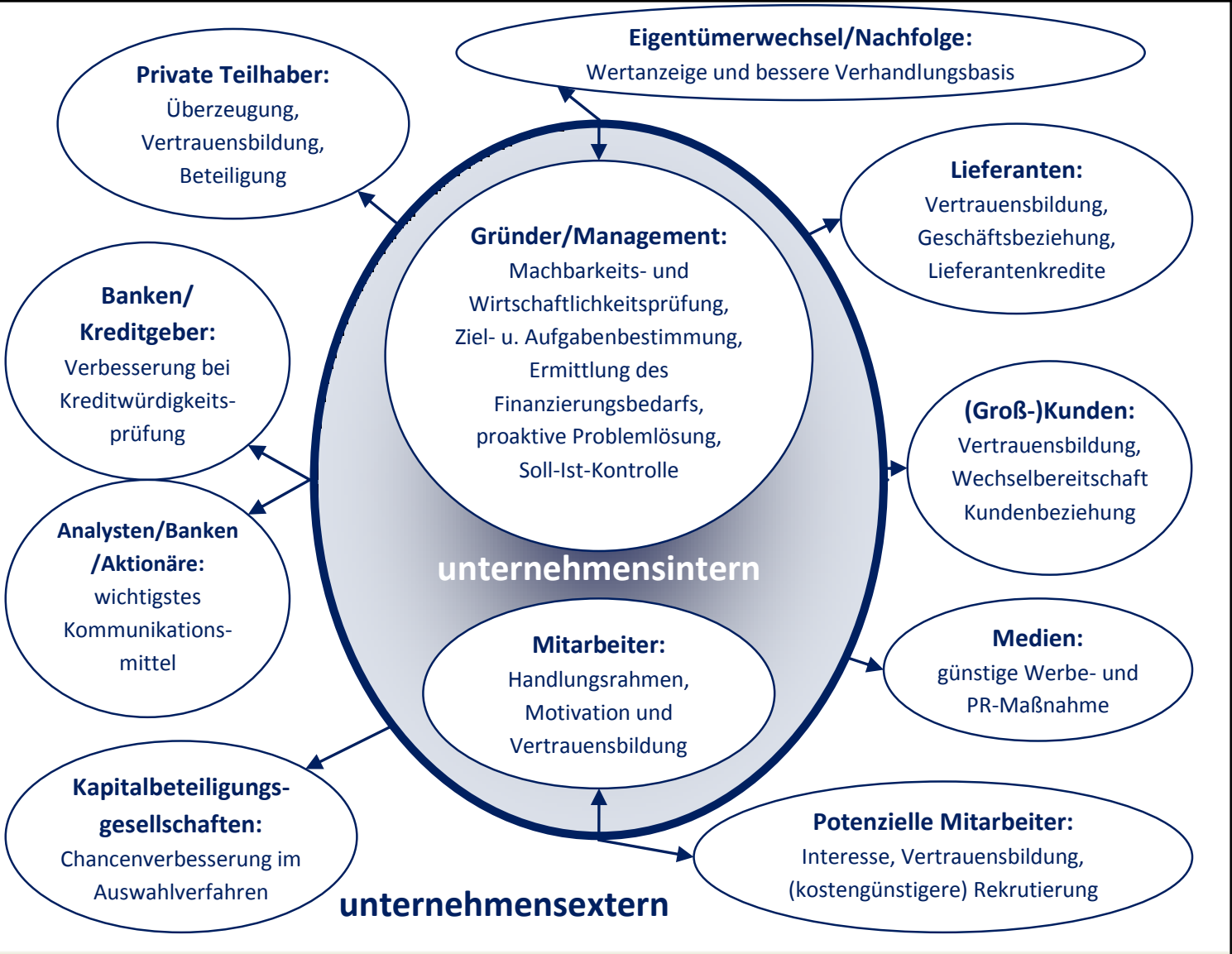
Liquiditätsrechnung, Finanzbedarfs- und Finanzierungsplan, Gewinn- und Verlustrechnung, Planbilanz

Gliederungen von Businessplänen

<i>Industrie u. Handelskammern in Nordrhein-Westfalen und IHK-Arbeitsgemeinschaften in Rheinland-Pfalz</i>	<i>Handbücher im Rahmen von Businessplan Wettbewerben z.B. Land Sachsen (futuresax) und Netzwerk nordbayern</i>	<i>nach Klandt, Heinz. Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan Businessplan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung. 2006</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Executive Summary • Unternehmensziele • Produkt, Produktion und Dienstleistung • Branche, Markt und Wettbewerb • Geschäftssystem, Management, Schlüsselpersonen, Unternehmensorganisation • Marketing und Vertrieb • Realisierungsplan • Chancen und Risiken • Finanz- und Finanzierungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Executive Summary • Produkt oder Dienstleistung • Markt und Wettbewerb • Marketing und Vertrieb • Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation • Unternehmerteam, Management, Personal • Umsetzungsplanung bzw. Realisierungsfahrplan • Chancen und Risiken • Finanzplanung und Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Executive Summary • Unternehmenskonzept • Management/Gründer • Markt und Wettbewerb • Produktion und Produktionsfaktoren • Zeitorientierte Darstellung der Meilensteine und Aktivitäten • Quantitative, zeitlich differenzierte Darstellung (Ertrags-/Einnahmenplan, Aufwands-/Ausgabenplan, Liquiditäts-, Finanzbedarfs- und Finanzierungsplan Erfolgsplan

Anlässe für die Erstellung von Businessplänen im Verlauf der Unternehmensentwicklung





Inhaltliche und formale Anforderungen an einen Businessplan

