



6. Vorlesung 27. Nov. 2008

# 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





# Management & Organisation

- Unternehmensgründer/Management
- Rechtsform
- Organisationsstruktur des Unternehmens
- Mitarbeiter/Personalentwicklung
- Unternehmenskultur



# Unternehmensgründer/Management

- für professionelle Kapitalgeber nach der Summary oft der interessanteste Teil, um das Know-how und die Motivation der Gründer bzw. des Managements (wichtiger Erfolgsfaktor!) einzuschätzen
- Darstellung der Unternehmensgründer / des Managements:
  - nicht nur fachliche, sondern auch kaufmännische Qualifikationen, sowie Branchenkenntnisse, Erfahrungen und Erfolge darstellen
  - stets auf den Bezug zum Gründungsvorhaben achten
  - Aufgabe im zu gründenden Unternehmen
  - Gibt es Erfahrungen in der Zusammenarbeit? Ergänzen sie sich?
- Welche Schlüsselpositionen des Unternehmens können nicht durch die Unternehmensgründer besetzt werden?  
Wie sollen diese Lücken geschlossen werden?
- Sind die Rollen-/Aufgabenverteilung und Eigentumsverhältnisse geklärt?



# Unternehmensgründer (1)



- Frédéric Polli
  - Daniel Morf
  - Jean-Loup Ribordy
- 
- die drei Gründer teilen sich 75% der Aktien an Factory121 S.A.
  - Daniel Morf und Frédéric Polli kennen sich bereits aus ihrer Tätigkeit bei British American Tobacco
  - Jean-Loup Ribordy und Frédéric Polli kennen sich privat aus Martigny



## Unternehmensgründer (2)



- Frédéric Polli

- B.S. in Finanzen und Buchhaltung von der Universität Genf und ein MBA in internationalem Marketing und Recht von der Duquesne University in Pittsburgh-USA.
- zehn Jahre Erfahrung im Management von multinationalen Firmen aus der Konsumgüter- und der Chemischen-Industrie tätig, zuletzt Trade Developer bei British American Tobacco (BAT)
- stammt aus Unternehmerfamilie und strebt schon seit einiger Zeit nach der Selbständigkeit
- betrieb in den Jahren 1998/99 einen Vorläufer zu 121time.com, bei dem den Kunden verschiedene Ziffernblätter (aus einer Bilddatei) und Armbänder zur Kombination angeboten wurden



# Unternehmensgründer (3)



- Daniel Morf
  - Dipl. Marketingplaner mit Fachausweis SAWI
  - sechs Jahre Erfahrung in der Konsumgüterindustrie
  - mehrere Management-Funktionen im Marketing und Verkauf bei British American Tobacco (BAT),
  - zuletzt tätig als Brand Marketing Executive und Projektleiter für die Einführung von CRM in der Schweizer Niederlassung von BAT



## Unternehmensgründer (4)



- Jean-Loup Ribordy
  - promovierter Jurist und Betriebswirt mit M.B.A.
  - zuvor Vertriebsleiter in der Modeindustrie und bei einem internationalen Versicherer tätig
  - hat bereits wichtige Kontakte in der Uhrenindustrie





# Führungsorganisation



- **Frédéric Polli** (Geschäftsführer und Verwaltungsrat)
  - zuständig für die Umsetzung der Firmenvision
  - verantwortlich für die Finanzierung und Suche neuer Geschäftsideen
  - ist Vertriebschef für den Aufbau der Handels- und Verkaufsstrukturen
- **Daniel Morf** (Verwaltungsrat)
  - zuständig, die einzigartige Idee der personalisierbaren Uhren übers Internet einem noch größeren Publikum näher zu bringen
  - verantwortlich für die Innovation und Verbesserung der Produktlinien sowie die Zusammenarbeit mit den Fachleuten wie Uhrendesigner, Uhrmacher und Ingenieure
- **Jean-Loup Ribordy** (Verwaltungsrat)
  - zuständig für alle rechtlichen und finanziellen Aspekte
  - verantwortlicher für den Kundenservice



# Führungsorganisation



- noch unbesetzte Schlüsselpositionen: IT
- die IT-Plattform stellt das zentrale Element im Geschäftsmodell der Factory121 dar (Kundenkontakt, Teil der Leistungserstellung, Koordination mit Partnern, einziger Absatzkanal)
- → benötigt werden noch Kompetenzen in den Bereichen:
  - IT-Entwicklung, IT-Projektmanagement
  - Server- und Datenbank-Administration
  - Webtechnologie und E-Business
- → schließen der Lücke durch Einstellung entsprechender Spezialisten, ggf. auch mit Unternehmensbeteiligung

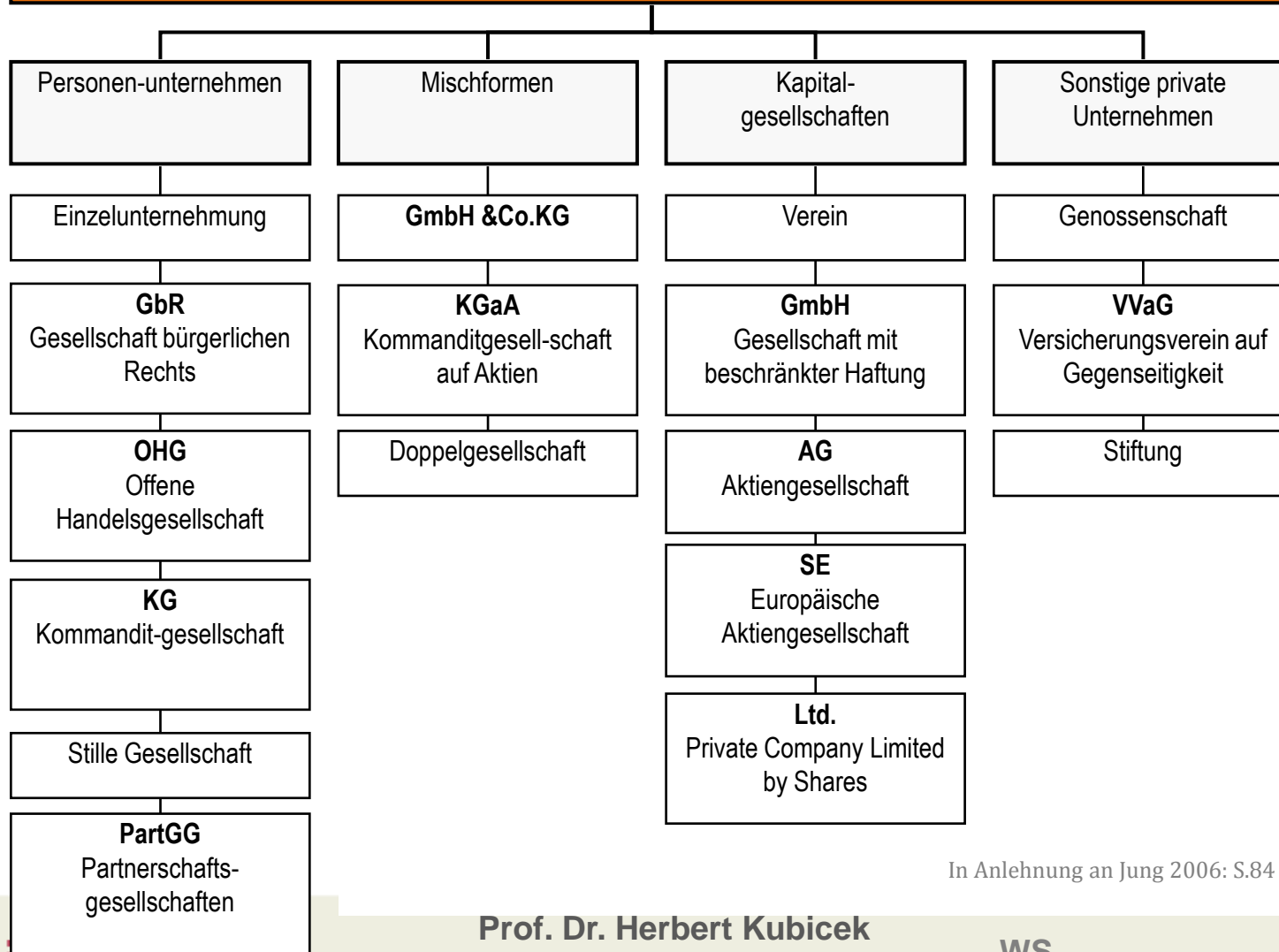


# Rechtsform

- **wichtige Gesichtspunkte für die Wahl der Rechtsform des Unternehmens:**
  - Haftung
  - Geschäftsführung/Leitungsbefugnis
  - Kapitalbeschaffung/Finanzierungsmöglichkeiten
  - Flexibilität
  - Gewinnbeteiligung/Verlustbeteiligung
  - Publizitätspflichten und Kontrolle
  - Steuerliche Verpflichtungen und Kosten
  - Image
  - geplante Entwicklung des Unternehmens/Unternehmensverkauf
  - Namensgebung
- **typische Rechtsformen in Deutschland:**

Einzelunternehmen, Gesellschaft bürgerlichen Rechts, Offene Handelsgesellschaft, Kommanditgesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Aktiengesellschaft

## Rechtsformen (privater Unternehmen)



In Anlehnung an Jung 2006: S.84

Personenunternehmen	Kapitalgesellschaften
allg. Kennzeichen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>basieren auf enger Bindung des Unternehmens an seine(n) Inhaber</li> <li>Vertretung durch Gesellschafter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>basieren auf Trennung von Personen und Kapital</li> <li>Vertretung durch spezielle Organe</li> </ul>
Haftung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindestens ein Gesellschafter haftet persönlich mit dem gesamten Privatvermögen,</li> <li>Gläubiger können die Gesellschafter und/oder die Gesellschaft verklagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Gesellschafter haften nur mit einem begrenzten Betrag,</li> <li>Gläubiger können nur die Gesellschaft verklagen, nicht die Gesellschafter,</li> <li>vollstreckt werden kann nur bei der Gesellschaft.</li> </ul>
Dauer des Unternehmens	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei mehreren Gesellschaftern existieren Unternehmen nach dem Tod eines Inhabers (Gesellschafter) grundsätzlich weiter.</li> <li>Ein Wechsel der Gesellschafter ist grundsätzlich nicht vorgesehen,</li> <li>der Konkurs eines Gesellschafter führt zum Konkurs des Unternehmens hinsichtlich seines Anteils.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Unternehmen existiert unbefristet und unabhängig von der persönlichen Existenz der Gesellschafter,</li> <li>ein Wechsel der Gesellschafter ist vorgesehen und hat keinen Einfluss auf den Bestand der Gesellschaft,</li> <li>der Konkurs eines Gesellschafter hat keinen Einfluss auf die Gesellschaft, es sei denn, die den Anteil erwerbenden Gläubiger erhalten eine auflösungsveranlassende Mehrheit.</li> </ul>

Persönlicher Kontakt	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Gesellschafter arbeiten mit und führen das Unternehmen gemeinsam,</li><li>• abgestimmt wird nach Kopfzahl,</li><li>• die Anzahl der Gesellschafter ist gering.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Führung erfolgt durch angestellte Geschäftsführer, die allerdings identisch mit den Gesellschaftern sein können,</li><li>• Abgestimmt wird nach der Höhe der Kapitalanteile,</li><li>• die Anzahl der Gesellschafter kann hoch sein,</li><li>• begrenzte Einwirkungs- und Mitwirkungsrechte der Gesellschafter</li></ul>
Gründung, Besteuerung, Mindestkapital	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es gibt keine formalen Vorschriften für die Gründung.</li><li>• Die Gesellschaften unterliegen weder der Einkommenssteuer noch der Körperschaftsteuer.</li><li>• Aufgrund der besonderen Haftungsregelungen muss kein Mindestkapital aufgebracht werden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es gibt grundsätzlich formale Vorschriften für die Gründung.</li><li>• Die Gesellschaften unterliegen als juristische Personen der Einkommens- und der Körperschaftsteuer.</li><li>• Aufgrund der besonderen Haftungsregelungen muss ein Mindestkapital aufgebracht werden.</li></ul>

[zusammengefasst nach Jung 2006: S.85 und 94]

## Einzelunternehmen

Für wen und was?	Wie gründen?	Leitung?	Höhe der Haftung?
Kleingewerbetreibende, Handwerker, Dienstleister, Freie Berufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Unternehmer</li> <li>• entsteht bei Geschäftseröffnung, wenn keine andere Rechtsform gewählt wurde</li> <li>• Kaufleute: Eintrag ins Handelsregister Pflicht, Kleingewerbetreibende freiwillig</li> <li>• kein Mindestkapital</li> </ul>	Inhaber allein	Unternehmer haftet unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen, auch Privatvermögen.

- Es gibt nur einen Betriebsinhaber. Diese Rechtsform eignet sich zum Einstieg.
- Einzelunternehmer können klein anfangen, als so genannte Kleingewerbetreibende, d.h. Umsätze und Geschäftsverkehr erfordern keine vollkaufmännische Einrichtung, wie z. B. Buchhaltung.
- Auch als Kleingewerbetreibender kann man sich ins Handelsregister eintragen lassen (gilt nicht für Freie Berufe).
- Mit dem Eintrag ins Handelsregister werden alle Rechte und Pflichten eines Kaufmanns übernommen. Bei dem eingetragenen Kaufmann handelt es sich nicht um eine Rechtsform, sondern um einen Firmenbestandteil.

## Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR- oder BGB-Gesellschaft)

Für wen und was?	Wie gründen?	Leitung?	Höhe der Haftung?
Kleingewerbetreibende, Freiberufler	<ul style="list-style-type: none"> <li>mind. 2 Gesellschafter</li> <li>formfreier Gesellschaftsvertrag</li> <li>kein Mindestkapital</li> </ul>	per Gesellschaftsvertrag festgelegte(r) Gesellschafter / Vertretung, sonst einstimmige Beschlüsse aller Gesellschafter	Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich.

- Jede Geschäftspartnerschaft kann die Form einer GbR annehmen: Kleingewerbetreibende, Praxismgemeinschaften, Freie Berufe, Arbeitsgemeinschaften.
- Besondere Formalitäten sind nicht erforderlich, sogar eine mündliche Vereinbarung reicht, wenn auch ein schriftlicher Vertrag empfehlenswert ist.
- Für die Kompetenzen der Gesellschafter bietet die GbR einen breiten Spielraum.
- Achtung:** Fehlen im Gesellschaftsvertrag Regeln über die Gewinnauszahlung, so erfolgen diese wie gesetzlich vorgeschrieben nur jährlich. Änderungen dieses Auszahlungsrhythmus, z.B. im Falle des Bedarfs für die laufende Lebensführung, sind nur durch Zustimmung aller Gesellschafter möglich.



## Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Für wen und was?	Wie gründen?	Leitung	Höhe der Haftung?
mehrere Personen, die gemeinsam ein kaufmännisches Gewerbe betreiben	<ul style="list-style-type: none"> <li>mind. 2 Gesellschafter</li> <li>formfreier Gesellschaftsvertrag</li> <li>Eintragung ins Handelsregister</li> <li>kein Mindestkapital</li> </ul>	alle Gesellschafter (Ausnahmen im Gesellschaftsvertrag möglich)	Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wegen der Bereitschaft zur persönlichen Haftung steht eine OHG bei Kreditinstituten und Geschäftspartnern in höherem Ansehen als z. B. eine GmbH.</li> <li><b>Achtung:</b> Fehlen im Gesellschaftsvertrag Regeln über die Gewinnauszahlung, so erfolgen diese wie gesetzlich vorgeschrieben nur jährlich. Änderungen dieses Auszahlungsrhythmus, z.B. im Falle des Bedarfs für die laufende Lebensführung, sind nur durch Zustimmung aller Gesellschafter möglich.</li> </ul>			

Kommanditgesellschaft (KG)			
Für wen und was?	Wie gründen?	Leitung?	Höhe der Haftung?
Kaufleute, die zusätzliches Kapital benötigen, oder Gesellschafter, die keine persönliche Haftung übernehmen wollen und von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ein oder mehrere Komplementär(e) und</li> <li>• ein oder mehrere Kommanditist(en)</li> <li>• formfreier Gesellschaftsvertrag</li> <li>• Eintragung ins Handelsregister</li> <li>• kein Mindestkapital für voll haftende Komplementäre, aber ins Handelsregister einzutragende Haftungseinlagen der Kommanditisten</li> </ul>	nur durch Komplementär(e), lediglich bei außergewöhnlichen Geschäften besteht Zustimmungsbedarf der Kommanditisten	<p>Komplementär (persönlich haftender Gesellschafter) haftet für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern persönlich als Gesamtschuldner.</p> <p>Kommanditist haftet bis zur Höhe seiner Einlage. Die persönliche Haftung ist ausgeschlossen, soweit die Einlage geleistet ist.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die KG ermöglicht die finanzielle Beteiligung von Partnern (Kommanditisten) am Unternehmen, die nicht in die Geschäfte hinein reden können, aber auch nur in der Höhe ihrer Einlagen haften.</li> <li>• Der Komplementär behält in der Regel alleiniges Entscheidungsrecht, haftet dafür aber mit seinem gesamten Privatvermögen.</li> <li>• <b>Achtung:</b> Kommanditisten haften persönlich/zusätzlich mit Privatvermögen in voller Höhe für finanzielle Verbindlichkeiten, die durch Handlungen vor Eintragung ins Handelsregister entstehen (Mietverträge, Aufträge, ...).</li> <li>• Rechtsform z.B. für Familienmitglieder, die nicht persönlich haften wollen/sollen.</li> </ul>			

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Reform 2008 geplant)			
Für wen und was?	Wie gründen?	Leitung?	Höhe der Haftung?
Unternehmer, die die Haftung beschränken oder nicht aktiv mitarbeiten wollen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>mind. 1 Gesellschafter (Ein-Personen-GmbH)</li> <li>notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag</li> <li>Eintragung ins Handelsregister</li> <li>Mindeststammkapital: 25.000 Euro</li> </ul>	Geschäftsführer, Gesellschafterversammlung, evtl. Aufsichtsrat	in Höhe der Stammeinlage bzw. in Höhe des Gesellschaftsvermögens.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gründungsformalitäten sind aufwändiger als bei den oben genannten Rechtsformen.</li> <li>Es kann einen oder mehrere Gesellschafter geben, von denen einer oder mehrere als Geschäftsführer ausgewiesen sind (auch angestellte Geschäftsführer sind möglich).</li> <li>Per Vertrag werden der/die Geschäftsführer bestellt und Befugnisse sowie die Gewinnverteilung festgelegt.</li> <li>Wer die Führung in einer GmbH für sich sicherstellen will, sollte mehr als 50 Prozent der Einlagen leisten!</li> <li>Trotz beschränkter Haftung: Kreditgeber achten i. d. R. darauf, dass ihnen bei der Aufnahme von Krediten private Sicherheiten angeboten werden.</li> <li><b>Achtung:</b> Gesellschafter haften persönlich/zusätzlich mit Privatvermögen bei               <ul style="list-style-type: none"> <li>persönlichen Krediten oder Bürgschaften,</li> <li>Verstößen gegen die strengen Regeln über das GmbH-Kapital,</li> <li>der so genannten Durchgriffshaftung (z.B. bei bestimmten Schadenersatzansprüchen),</li> <li>Handlungen, die sie vor Eintragung ins Handelsregister vornehmen (Mietverträge, Aufträge, ...).</li> </ul> </li> <li><b>Achtung:</b> Zum Zeitpunkt der Eintragung ins Handelsregister muss das Startkapital bis auf die Ausgaben für Notar und Handelsregister in voller Höhe vorhanden sein. Sind im Rahmen der Gründungsaktivitäten bereits weitere Ausgaben getätigt worden, so ist das fehlende Kapital einschließlich etwaiger Schulden von den Gesellschaftern wieder aufzufüllen. Die Anrechnung von Investitionsgütern gestaltet sich in der Praxis oft als sehr schwierig.</li> </ul>			

## GmbH & Co. KG

Für wen und was?	Wie gründen?	Leitung?	Höhe der Haftung?
Wie KG, mit der Besonderheit, dass der persönlich haftende Gesellschafter eine GmbH ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ein oder mehrere Komplementär(e)</li> <li>• ein oder mehrere Kommanditist(en)</li> <li>• formfreier Gesellschaftsvertrag</li> <li>• Eintragung ins Handelsregister</li> <li>• Mindestkapital für die GmbH</li> </ul>	Komplementär	<p>GmbH haftet als Komplementär mit ihrem Gesamtvermögen.</p> <p>Im Ergebnis haftet die GmbH &amp; Co. KG wie eine GmbH zuzüglich der Kommanditeinlage.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründungsformalitäten sind aufwändiger als bei den oben genannten Rechtsformen.</li> <li>• Es handelt sich um eine KG, bei der statt einer natürlichen Person eine GmbH persönlich haftende Gesellschafterin (Komplementärin) ist. Daher ist die Haftung im Ergebnis wie bei einer GmbH beschränkt.</li> <li>• Die Gesellschafter der GmbH sind meist gleichzeitig die Kommanditisten der KG.</li> <li>• Von der Höhe der Vermögenseinlage der GmbH (Komplementärin) und der jeweiligen Kommanditisten hängen die jeweiligen Entscheidungsbefugnisse und natürlich auch die Verteilung der Gewinne und Verluste ab.</li> </ul>			

Kleine Aktiengesellschaft (AG)			
Für wen und was?	Wie gründen?	Leitung?	Höhe der Haftung?
Unternehmer, die zusätzliches Kapital benötigen und/oder zum ausschließlichen Zweck der Unternehmensübertragung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AG ohne Börsennotierung</li> <li>• Anleger sind i. d. R. Mitarbeiter, Kunden oder Nachfolger</li> <li>• Unternehmer kann alleiniger Aktionär und Vorstand sein</li> <li>• Vorstand hat Entscheidungsbefugnis</li> <li>• Aufsichtsrat hat Kontrollbefugnis</li> <li>• notarielle Satzung</li> <li>• Eintragung ins Handelsregister</li> <li>• Grundkapital: 50.000 Euro</li> </ul>	Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung	beschränkt auf Gesellschaftsvermögen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenzgründer haben auch die Möglichkeit, eine kleine AG allein zu gründen (als alleiniger Aktionär und Vorstand, sie benötigen jedoch zusätzlich drei Aufsichtsräte).</li> <li>• Durch die Ausgabe von Aktien oder durch die Aufnahme von Kunden als Gesellschafter können weitere Anleger an dem Vorhaben beteiligt werden.</li> <li>• Bis 500 Mitarbeiter ist keine Mitbestimmung im Aufsichtsrat vorgesehen.</li> </ul>			

Eingetragene Genossenschaft (eG)			
Für wen und was?	Wie gründen?	Leitung?	Höhe der Haftung?
Rechtsform für Gründungsteams und Kooperationsmodell für kleine und mittlere Unternehmen. Vorstand erfüllt im Auftrag seiner Mitglieder Aufgaben wie Einkauf, Auftragsakquisition und Abwicklung, Werbung, Sicherung von Qualitätsstandards, Fortbildungsmaßnahmen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>mind. 3 Mitglieder</li> <li>schriftliche Satzung</li> <li>weitere Mitglieder durch einfache schriftliche Beitrittserklärung</li> <li>Jedes Mitglied muss mind. Einen Geschäftsanteil zeichnen, dessen Höhe in der Satzung festgelegt wurde.</li> <li>Jedes Mitglied hat eine Stimme, unabhängig von der Zahl der gezeichneten Geschäftsanteile.</li> <li>Eintragung ins Genossenschaftsregister</li> <li>Genossenschaft muss zuständigem Genossenschaftsverband angehören, der berät und Geschäfte sowie wirtschaftliche Verhältnisse prüft.</li> </ul>	Vorstand, Aufsichtsrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>eG haftet gegenüber Gläubigern in Höhe ihres Vermögens.</li> <li>Genossenschaftsmitglieder haften nicht persönlich.</li> <li>Das Genossenschaftsgesetz sieht zwar eine unbeschränkte Nachschusspflicht für Mitglieder vor, diese kann jedoch durch die Satzung beschränkt oder ausgeschlossen werden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eine Genossenschaft besteht aus drei Organen: der Generalversammlung aller Mitglieder bzw. Vertreterversammlung, die u.a. über den Jahresabschluss, die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder und Satzungsänderungen entscheiden; dem Vorstand, der die Genossenschaft eigenverantwortlich leitet und dem Aufsichtsrat, der die Tätigkeit des Vorstands kontrolliert. Bei bis zu 20 Mitgliedern kann auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden.</li> <li>Die Gründung selbst muss nicht notariell beurkundet werden.</li> <li>Die eG muss ins Genossenschaftsregister beim Amtsgericht eingetragen werden.</li> <li>Eine öffentliche Existenzgründungsförderung ist nur möglich, wenn die Genossenschaft als gewinnorientiert wirtschaftendes kleines oder mittleres Unternehmen auftritt.</li> </ul>			



## Exkurs: Namensgebung

- **wichtige Gesichtspunkte für die Wahl des Namens eines Unternehmens:**
  - Bestimmungen in Verbindung mit der Rechtsform
  - Identifikation mit dem Unternehmen  
z.B. i.S. einer Kurzzusammenfassung der Unternehmenstätigkeit bzw. der Marketingstrategie
  - kommerzielle Nutzbarkeit des Namens
  - Zusammenspiel mit dem Design (Schriftart/-form, Farben, Symbole, ...)
  - Name und ggf. Logo sowie Slogan sind die sichtbarsten Bestandteile in der gesamten (externen) Unternehmenskommunikation
  - Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern
  - Schutzmöglichkeiten des Namens (Warenzeichen/Handelsmarke)



# Firma

- Im Handelsregister eingetragene Unternehmen

Aufgrund der bereits im Handelsregister zum Unternehmen veröffentlichten Informationen kann hier bei der Namensgebung freier zwischen Personen, Sach- und Phantasienamen bzw. deren Kombinationen gewählt werden. Lediglich als Einzelkaufmann muss ein entsprechender Zusatz (e.K. bzw. e.Kfm.) hinzugefügt werden

- Nicht im Handelsregister eingetragene Unternehmen

Kleingewerbetreibende müssen im Geschäftsverkehr (Briefpapier, Rechnungen, Angebote, ...) stets mit bürgerlichem Vor- und Zunamen (mindestens ein Vorname ausgeschrieben!) auftreten. Jedoch sind nicht irreführende Zusätze wie Tätigkeits- oder Branchenbezeichnungen sowie Phantasie oder Etablissementbezeichnungen möglich. Bei offenen Betriebsstätten (wie Ladengeschäften, Gaststätten, Reisebüros) müssen mindestens ein Vorname sowie der Zuname am Eingang der Betriebsstätte angebracht sein.





# Rechtsform und Namensgebung



- Gründungsform des Unternehmen ist die Aktiengesellschaft
- Name: Factory121 S.A.
- Geschäftspartner wie die Rhodanus AG beteiligen sich an den 25% der Aktien, die nicht im Besitz der drei Unternehmensgründer sind
- Der Namensbestandteil „121“ (one-to-one) soll auf den direkten Kontakt zu den Kunden hinweisen (individuelle Bestellung und Direktvertrieb)
  - Markenname: 121Time
  - Website: [www.121Time.com](http://www.121Time.com) / ch / de / ...)
  - Slogan: „create your own time“



# Organisation des Unternehmens

Zielgerichtete Strukturierung von Personen, Sachmitteln, Informationen

- **Aufbauorganisation: Wer** erledigt **Was** und **Womit**?

*(Verantwortlichkeit+Aufgaben+Ressourcenzuordnung)*

- **Ablauforganisation: Wann, Wo** und **Wie** werden die Aufgaben erfüllt?

*(Reihenfolge+Ort+Handlungsvorgaben)*

- ggf. Abgrenzung zwischen internen Tätigkeiten und Aufgaben Dritter

→ Relevant im Businessplan ist die Aufbauorganisation!

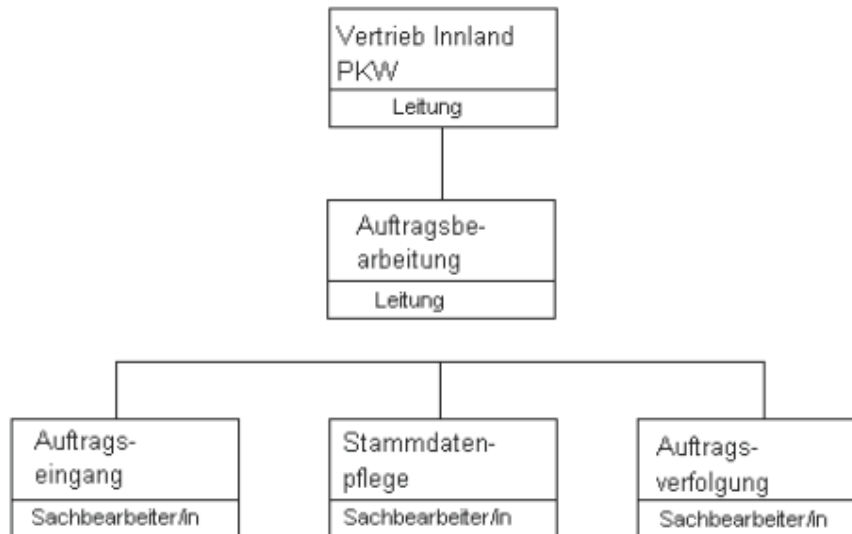
→ Festlegung der Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten

inkl. übergreifende Funktionen wie Geschäftsleitung, Personal, Finanzen  
in zunächst möglichst wenigen hierarchischen Stufen

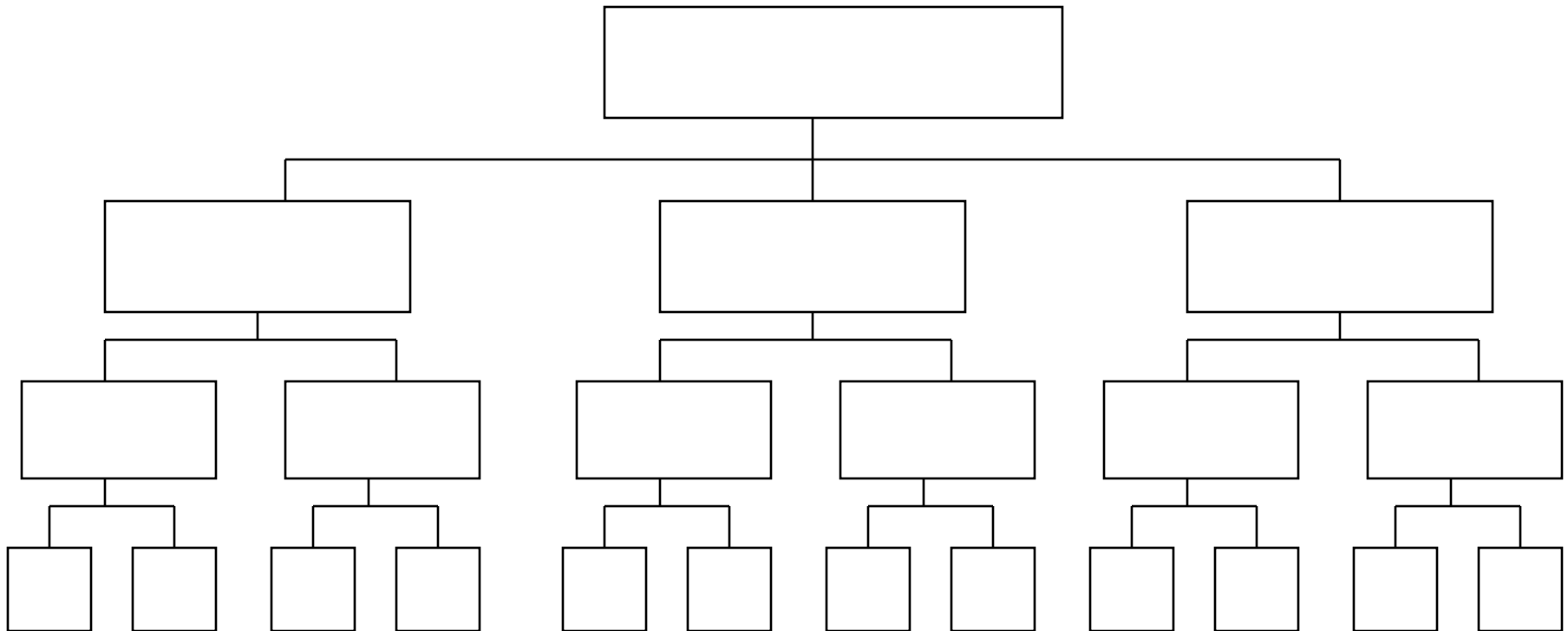
→ Darstellung in einem Organigramm

# Organisationssicht: Das Organigramm

- Ein Organigramm stellt eine Organisationsstruktur dar, die die **Aufbauorganisation** eines Unternehmens oder einer Verwaltung abbildet
- Es repräsentiert die
  - Organisationseinheiten (Stellen, Gruppen, Abteilungen etc.) und die diese zugeordneten Aufgabenträger) sowie
  - zwischen diesen vorgesehene Beziehungen, insbesondere Weisungsbeziehungen und Entscheidungsbefugnisse



## Organigramm: Visualisierung der Aufbauorganisation



Was bedeuten die Kästchen, was die Linien?

## Stellen – Instanzen – Stabsstellen

- Stelle

- Bündelung von Aufgaben.
- Ist an die Kapazität eines Aufgabenträgers ausgerichtet.

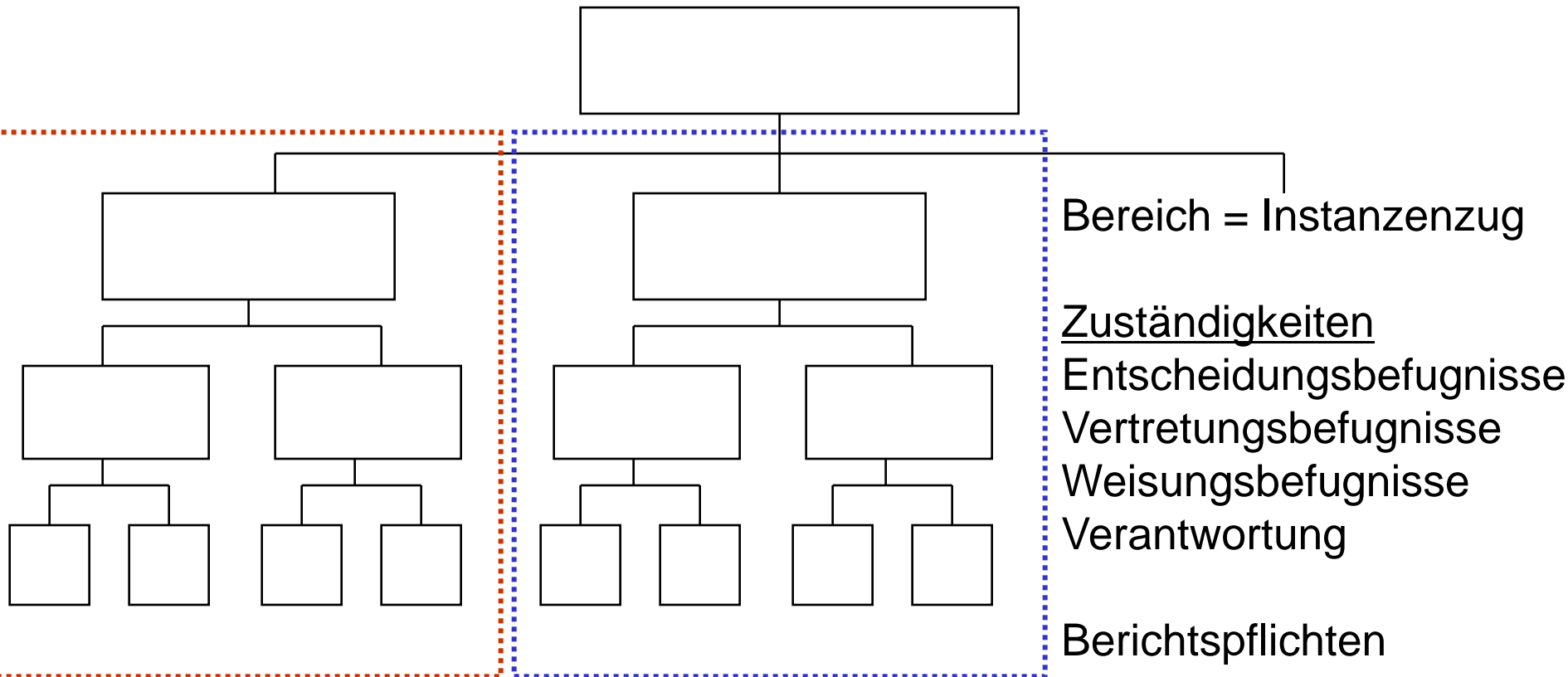
- Instanz

- Stelle mit Leitungsbefugnissen
- Linienstelle

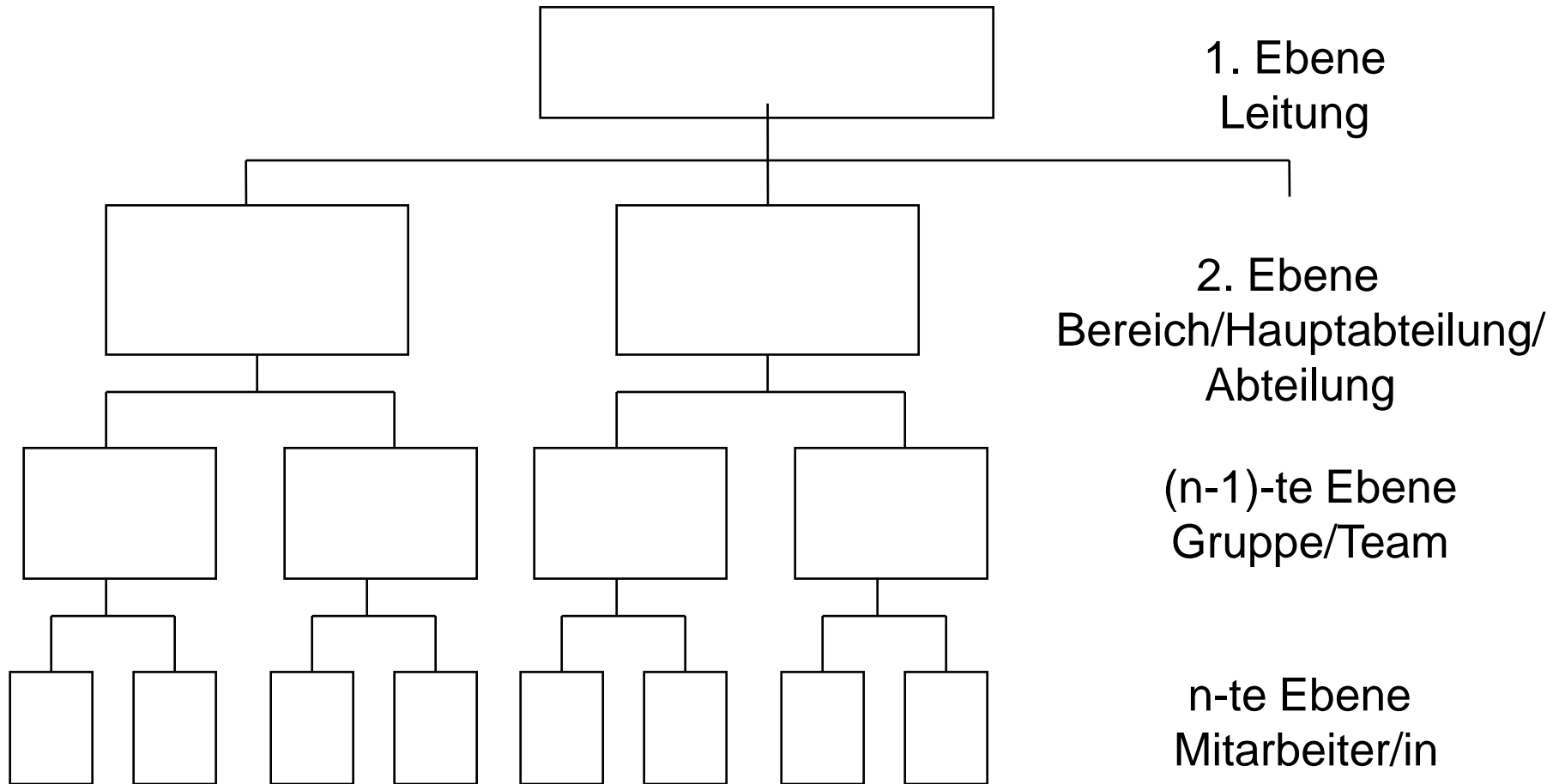
- Stabsstelle

- Leitungshilfsstellen
- Stellen mit Beratungsaufgaben
- ist einer Instanz zugeordnet

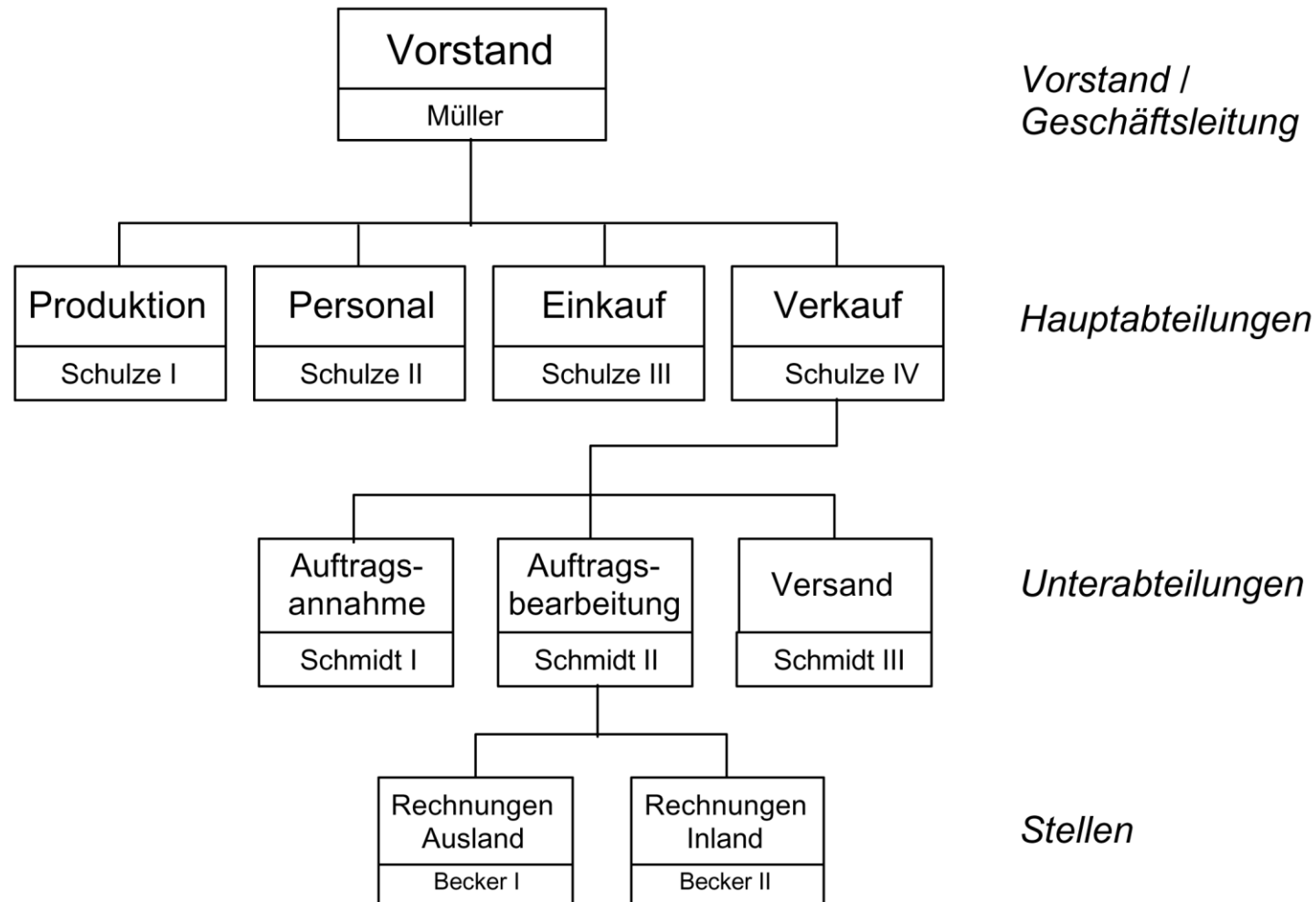
## Organigramm : Bereiche und Zuständigkeiten



# Organigramm: Ebenen einer funktionalen Organisation

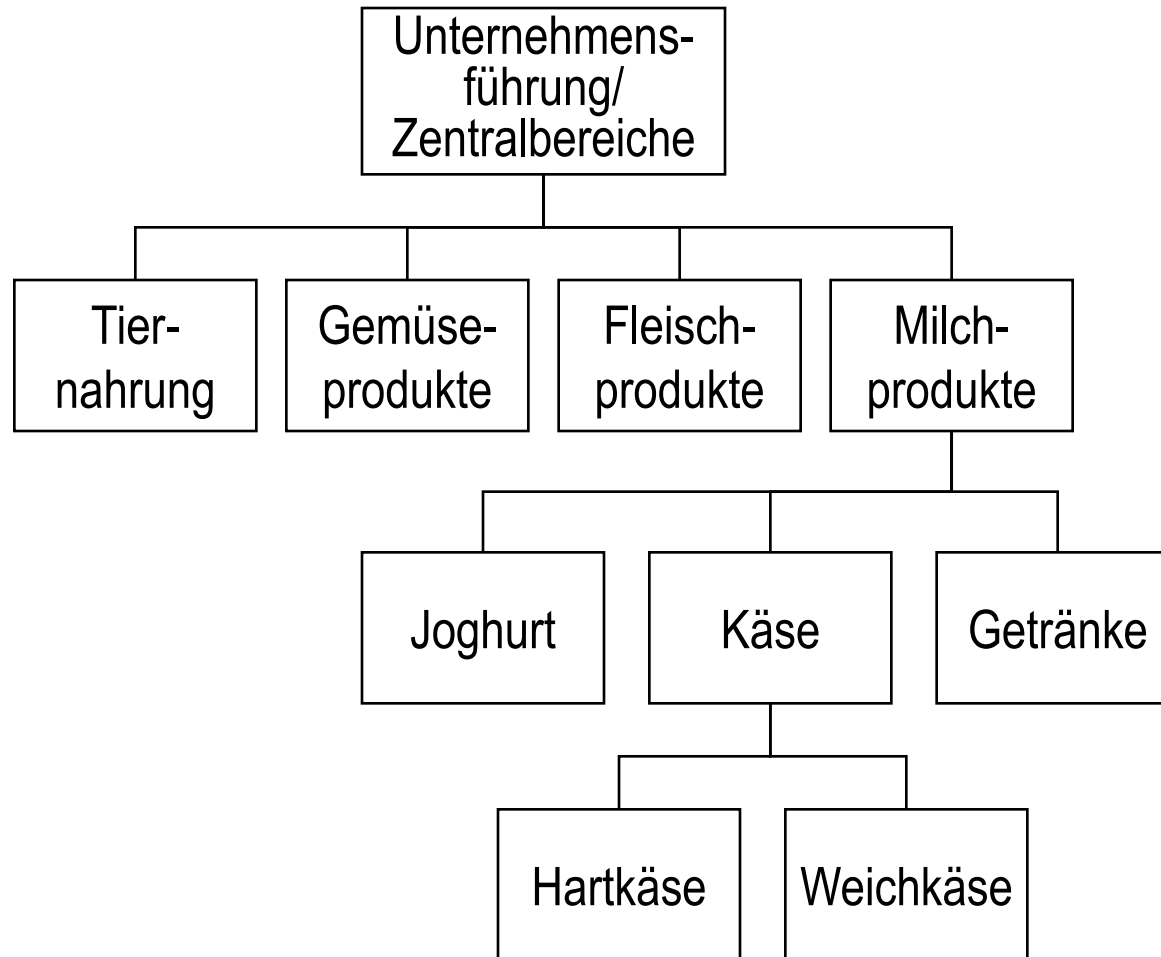


# Organigramm – Beispiel für eine funktionale Organisation

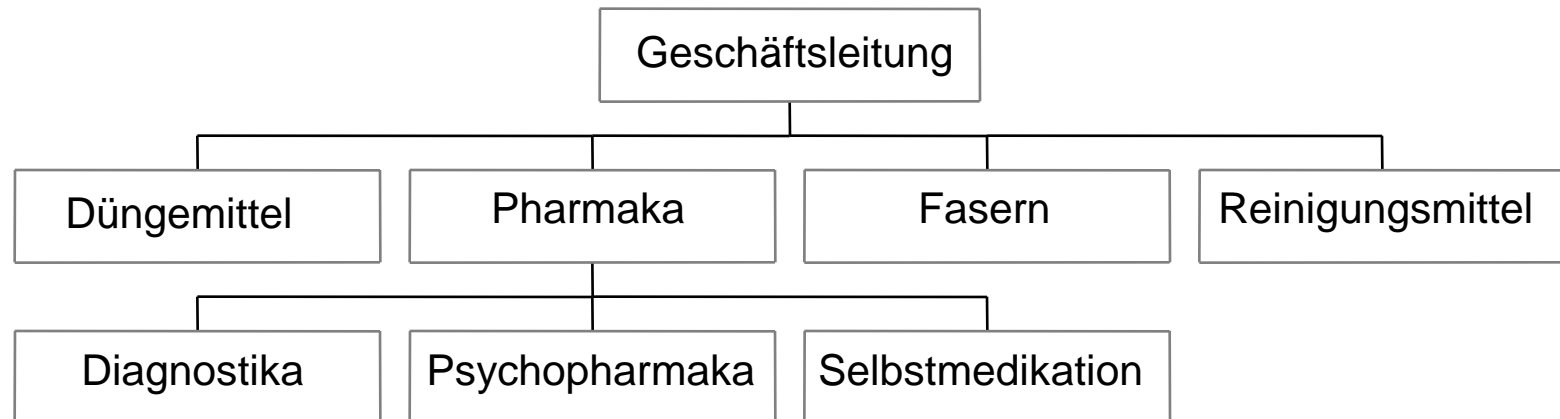




# Organigramm – Beispiel für eine divisionale Organisation (I)

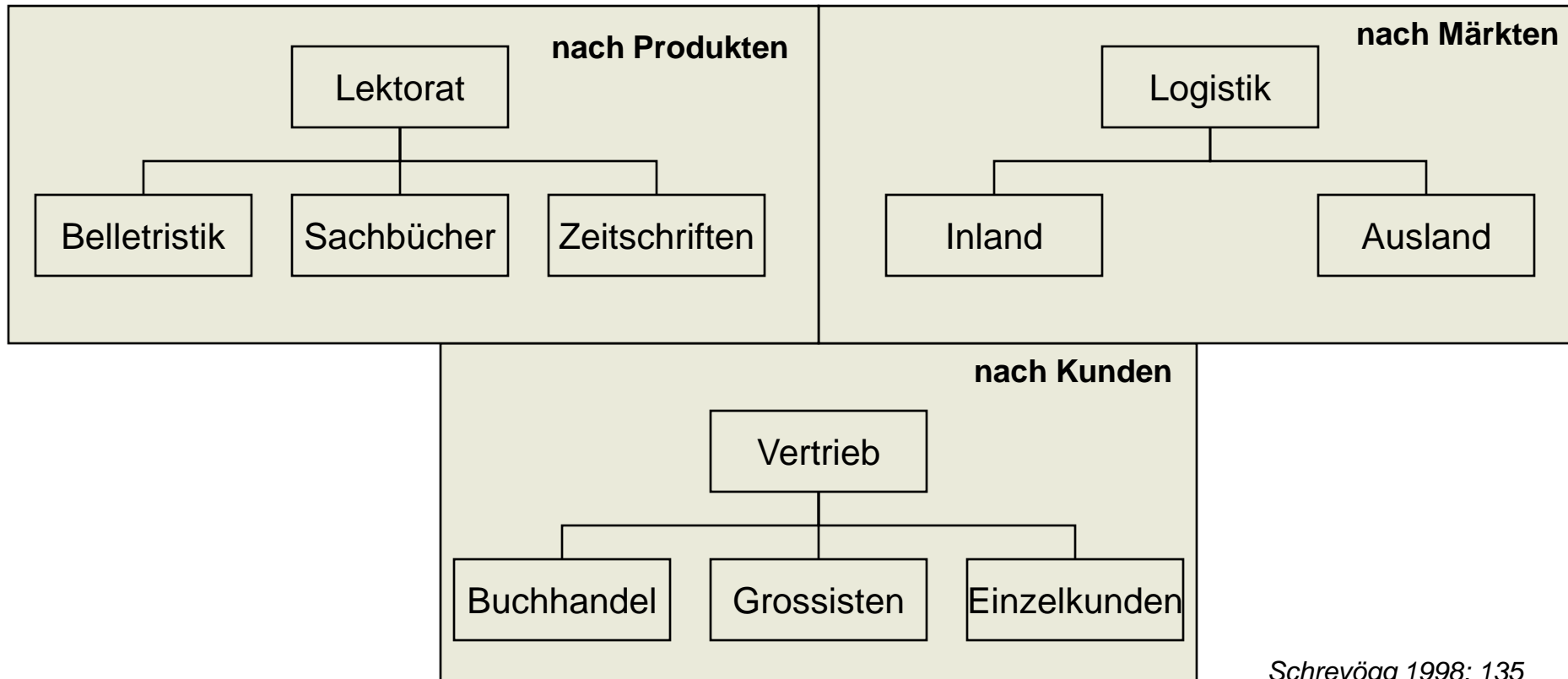


## Organigramm – Beispiel für eine divisionale Organisation (II)



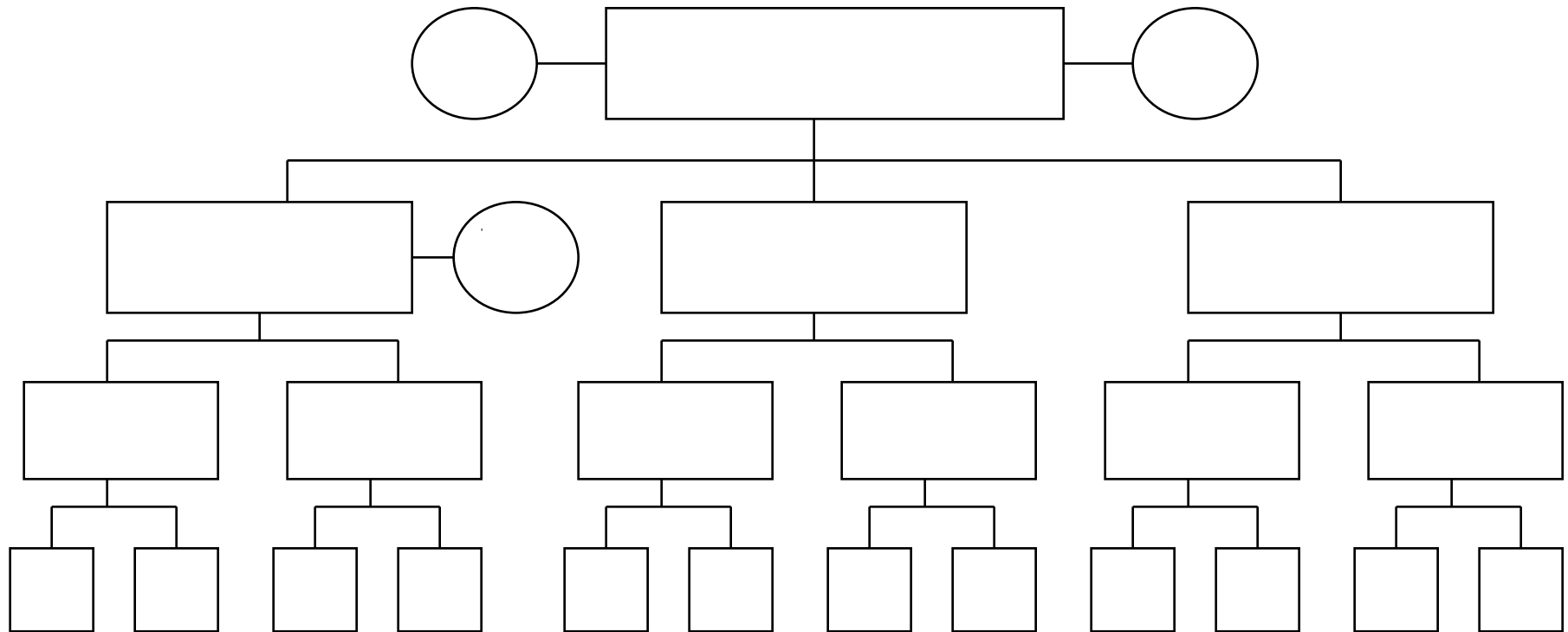
Schreyögg 1998: 135

## Organigramm: Beispiel für eine objektorientierte Organisation auf der zweiten Ebene



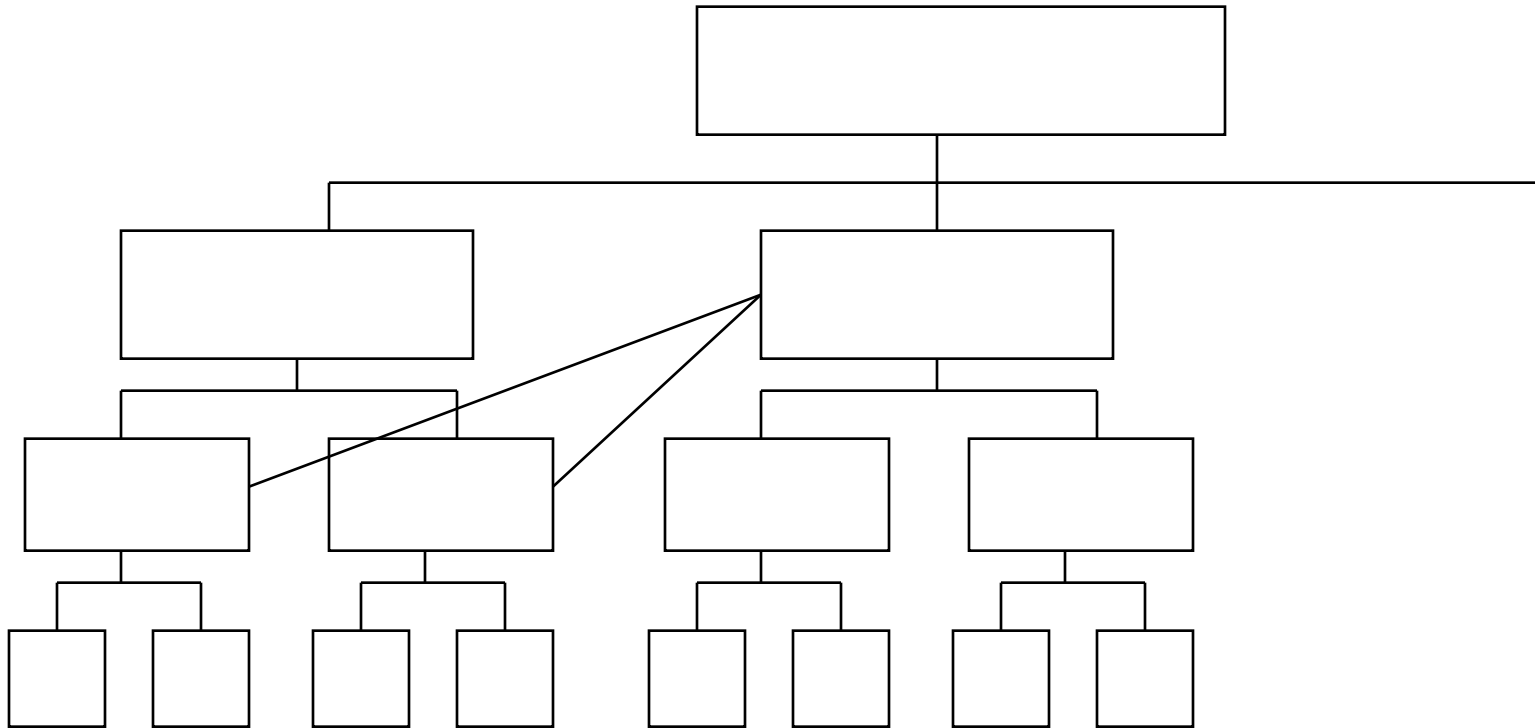
Schreyögg 1998: 135

## Organigramm: Integration von Stabsstellen



Beispiele:      - Rechtsabteilung      - Controlling  
                  - Revision                      - Assistenz der Geschäftsführung

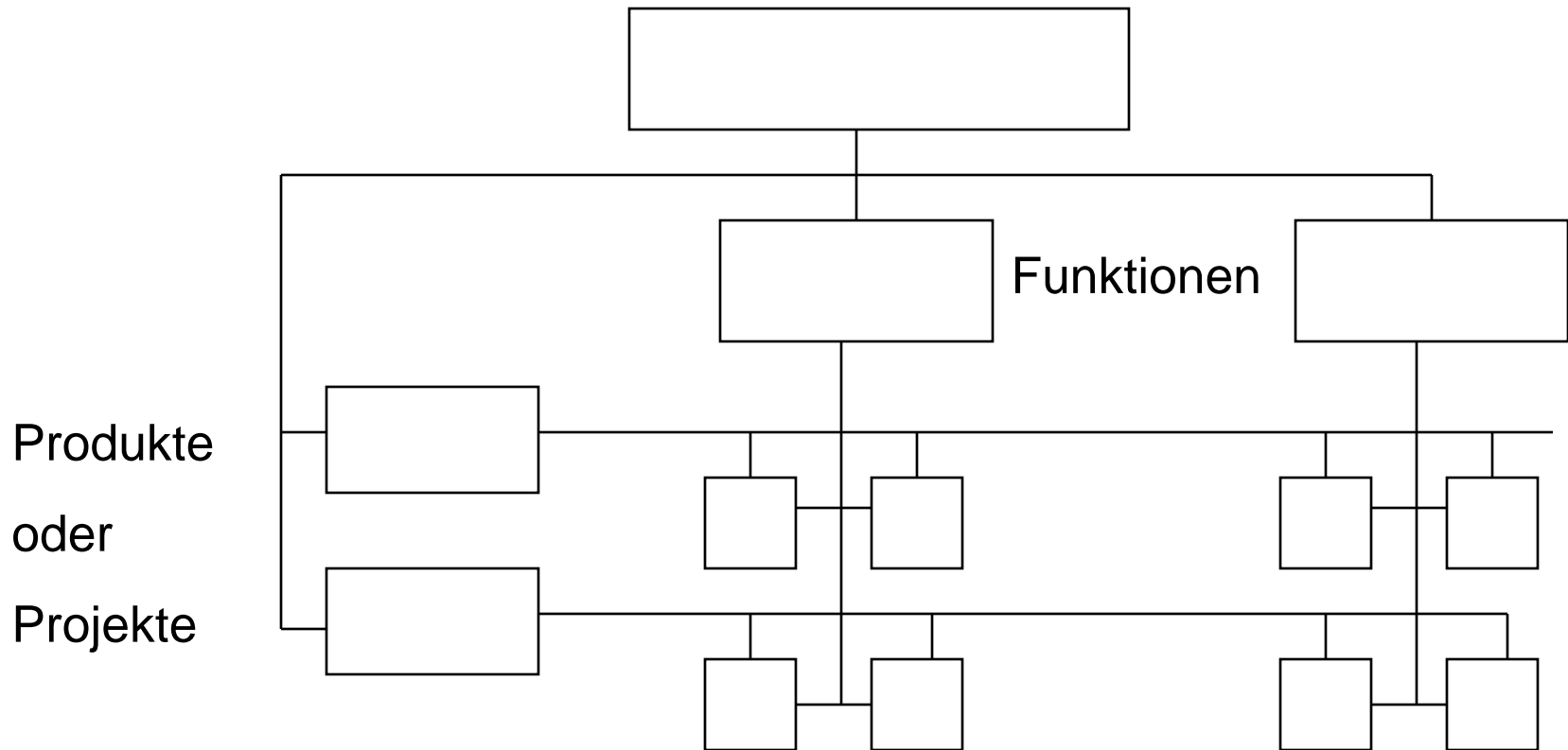
## Organigramm – Mehrfachunterstellung



Funktionale Weisungsbefugnisse:

- Fachliche Anweisungen
- Richtlinienkompetenz
- Genehmigungsverfahren

## Matrix-Organisation (I)



## Einsatzbedingungen der Matrix-Organisation

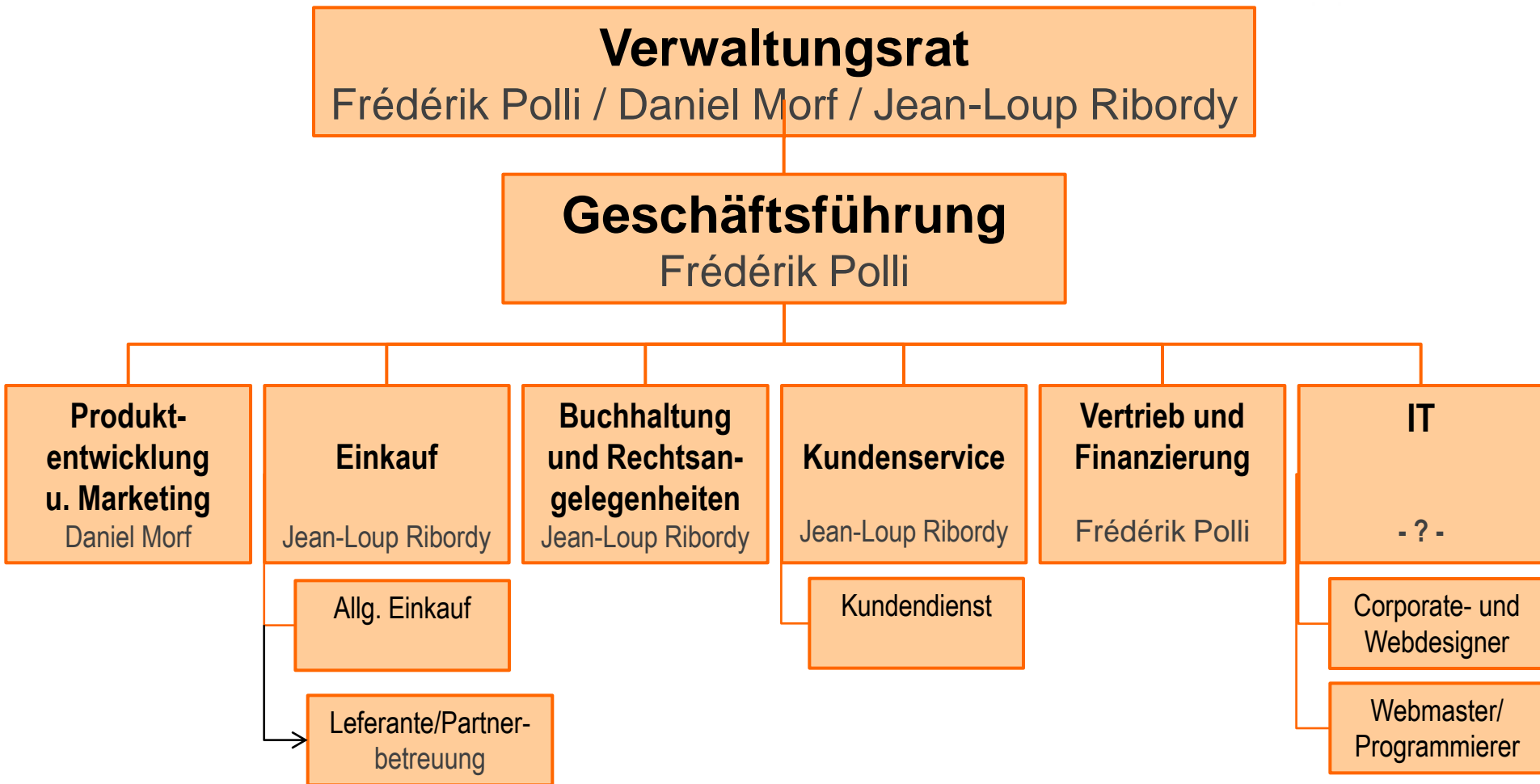
- Es bestehen zwei unterschiedliche Referenzsysteme mit bestandskritischen Ansprüchen an das Unternehmen (intensive Kundenbetreuung + technische Exzellenz)
- Aufgaben erfordern eine hohe Informationsverarbeitungskapazität (Unsicherheit, Diversität, Interdependenz)
- Produkte/Projekte verlangen nach einer gemeinsamen Ressourcennutzung (Größenvorteile)

*Schreyögg 1998: 190f*

## Koordinationsformen:

- Hierarchische Anweisungen
- Selbstabstimmung
- Programme
- Pläne







# Mitarbeiter/Personalentwicklung

Mitarbeiter sind wichtig(st)es Element in jedem Unternehmen !

- Stellenbeschreibungen (für Schlüsselpositionen)
- Sind alle (Schlüsselpositionen) besetzt? Muss noch rekrutiert werden?
- Sind Weiterbildungsmaßnahmen oder Schulungen notwendig?
- Was passiert, wenn Mitarbeiter ausfallen/das Unternehmen verlassen?  
Oder starke Änderungen der Auftrags-/ Produktionsmenge eintreten?  
Auf ausreichende Kapazitäten achten!
- Personalplanung und -entwicklung
- Wie sehen das Vergütungssystem/die Gehälter aus?  
z.B. Umsatz-/Verkaufsprovisionen, Gewinnbeteiligungen, Stock Options
- Gibt es Besonderheiten der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit?
- Wie sollen wichtige Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden?



# Unternehmenskultur

- Neben den formalen Regelungen (Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten) existieren noch sogenannte weiche Faktoren:
  - Vorstellungs- und Handlungsmuster, Werte und Normen, welche das Verhalten der Gesamtorganisation und der einzelnen Mitarbeiter beeinflussen



# Leitfragen zu Management und Organisation

- Welche Qualifikationen/Berufserfahrungen haben die Gründerpersonen, über welche Branchen- u. kaufmännischen Kenntnisse verfügen Sie?
- Welche besonderen Stärken gibt es? Wie werden Defizite ausgeglichen?
- Was sind die erforderlichen Unternehmensbereiche, was die Kernkompetenzen des Unternehmens (und was ist sinnvoller an Dritte zu vergeben)?
- Wer übernimmt welche Aufgaben und Verantwortung im Unternehmen?
- Wie soll die Organisationsstruktur aussehen? Welche Rechtsform wird gewählt?
- Wie (hoch) sind der Personalbedarf u. die Mitarbeiterbindung (auch zukünftig)?
- Welche Qualifikationen und ggf. Schulungsmaßnahmen sind vorgesehen?
- Gibt es Besonderheiten der Unternehmenskultur?

# 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





# Wozu Meilensteine setzen und planen?

- hilft, Zusammenhänge und Auswirkungen einzelner Umsetzungsschritte zu durchdenken
- hilft, Aufgaben in Teilpakete zusammenzufassen, den Überblick zu behalten und konkrete Ziele zu setzen
- Setzen von Prioritäten und Erkennen von kritischen Pfaden
- Erkennen und Vorziehen risikominimierender Aktivitäten
- gibt allen Beteiligten eine Handlungsorientierung
  
- Zunahme der Glaubwürdigkeit und Erfolgschancen
- wesentlicher Einfluss auf Finanzierung

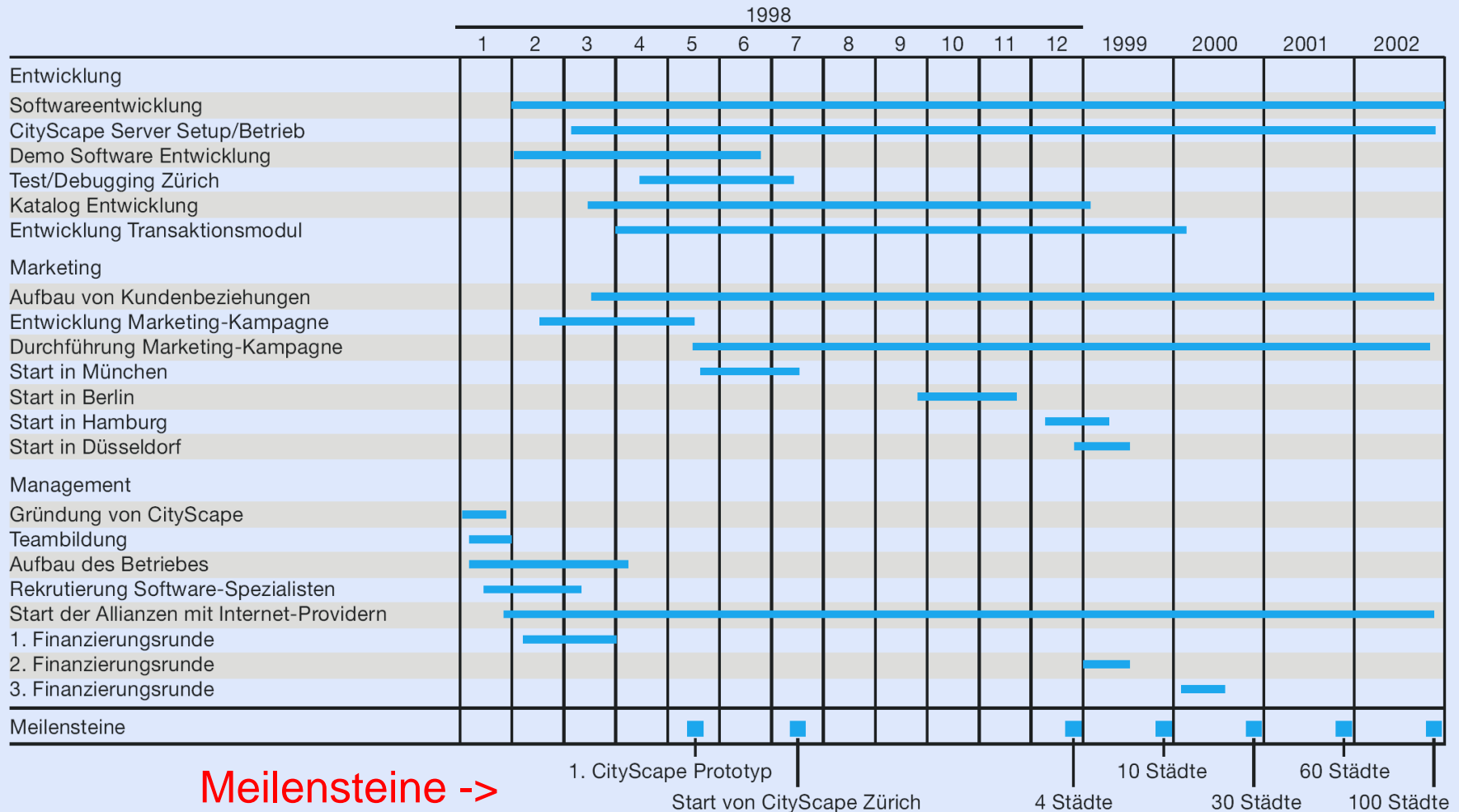


# Was für Meilensteine gibt es?

- **Technische** Meilensteine  
Entwicklungsstände, Prototypen, gesetzl. Zulassungen, ...
- **Organisatorische** Meilensteine  
Rechtsform, Aufbau der Unternehmensstruktur, Personalrekrutierung, ...
- **Finanzielle** Meilensteine  
Investitionsplanung, Kapitalakquisition, Erreichen der Gewinnschwelle, ...
- die 2 Aspekte von Meilensteinen: **Was?** und **Wann?**
- typ. Darstellungsform: Balkendiagramm im Zeitablauf (Gantt)



# Beispiel eines Realisierungsplanes als Gantt-Chart





# 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

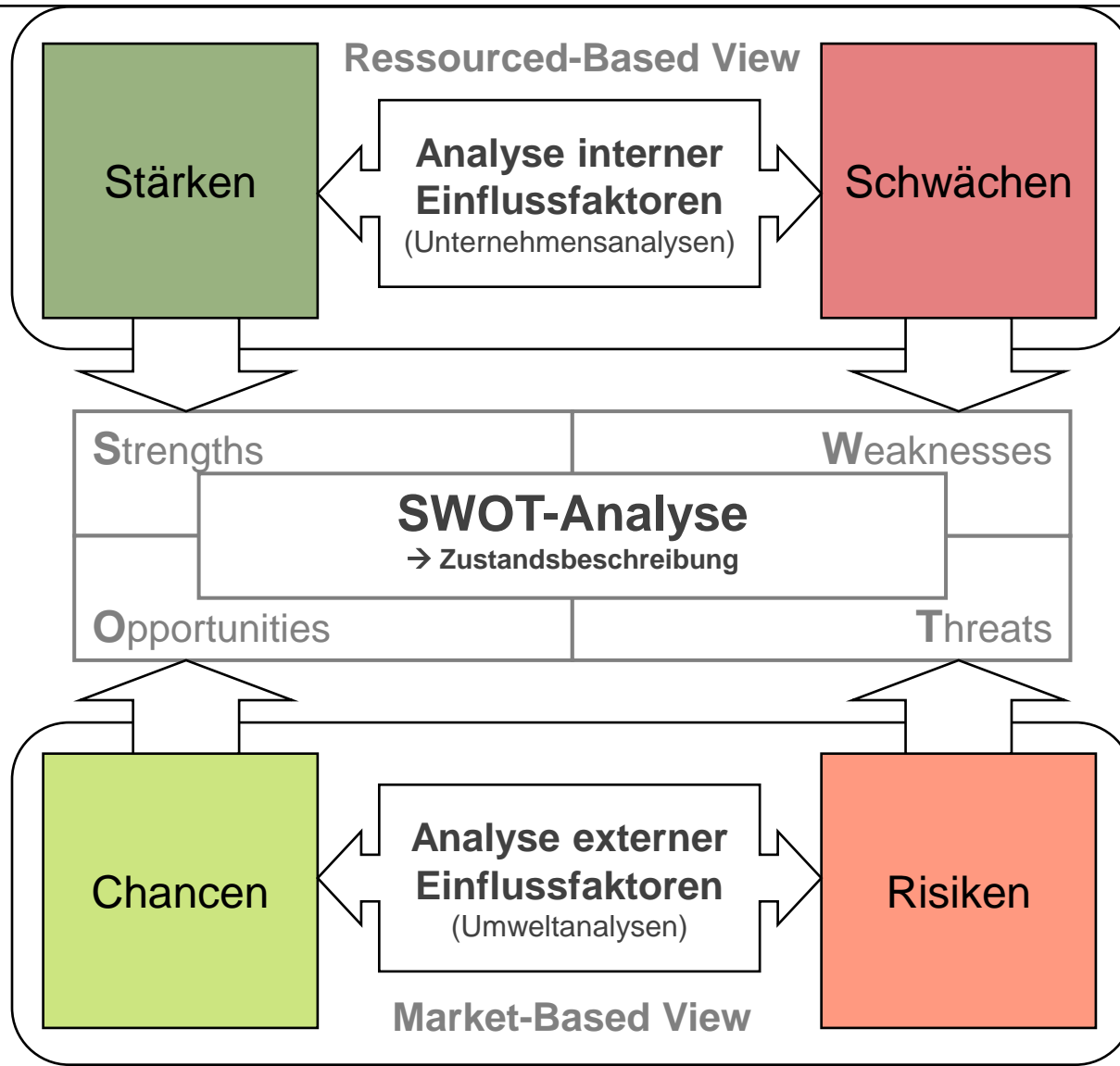
- Liquiditätsrechnung, GuV, Bilanz, Finanzbedarf/-plan, Finanzierungsmöglichkeiten





# Chancen und Risiken beachten !

- Alle Planungen/Planzahlen der Unternehmensentwicklung sind mit Unsicherheiten verbunden, da sie auf getroffenen Annahmen beruhen.
- Daher sind die Auswirkungen von Abweichungen dieser getroffenen Annahmen auf die Unternehmensentwicklung bzw. den Unternehmenserfolg zu untersuchen.
- Dies geschieht mit Hilfe der Szenariotechnik.
- Durch das Definieren von plausiblen Best-Case und Worst-Case Szenarien kann der Mittelweg als Normalverlauf angenommen werden.
- Die Annahmen für Best-Case und Worst-Case Einflussgrößen können der SWOT-Analyse entnommen werden.



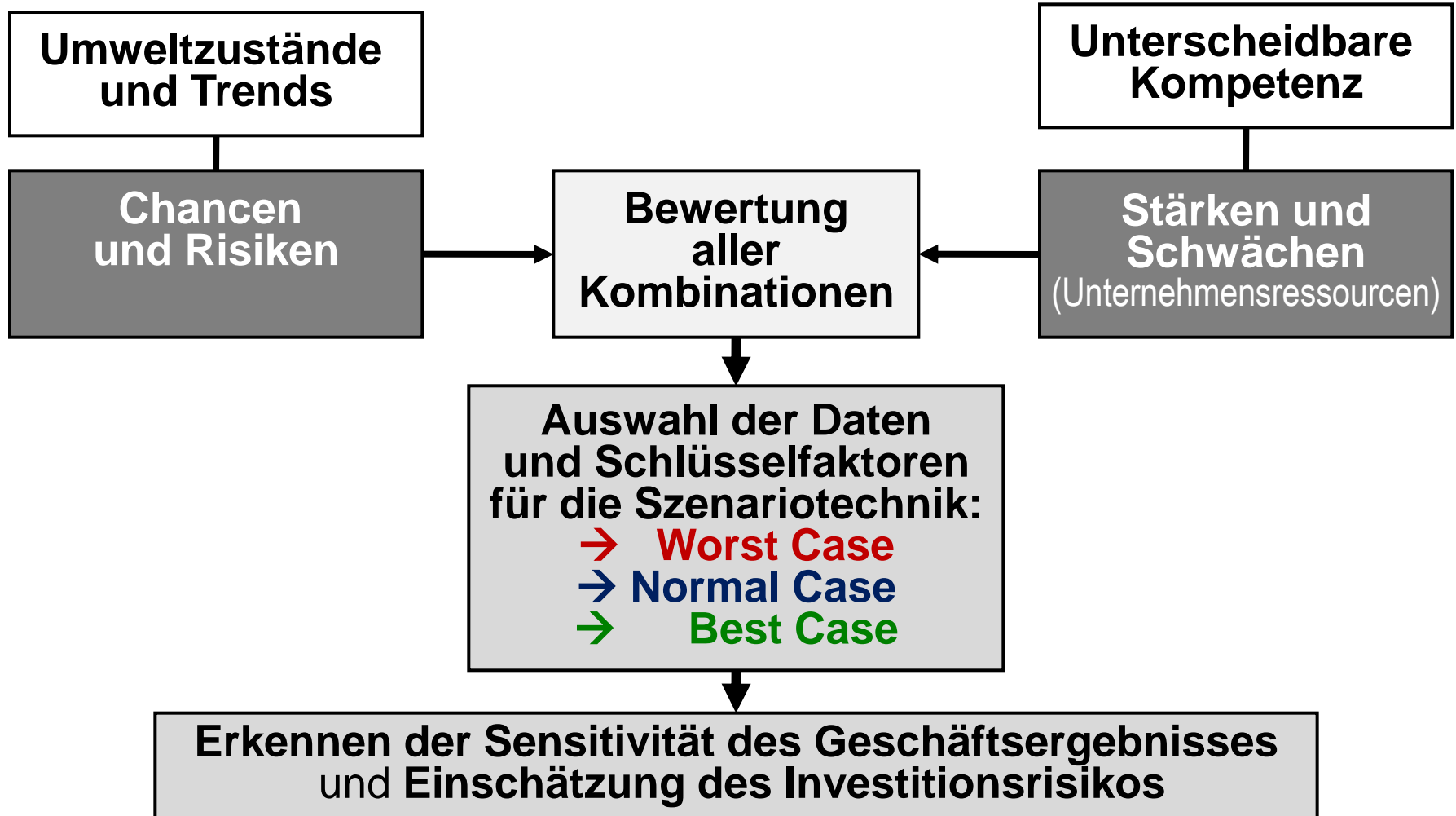


### Was ist zu tun?

SWOT-Analyse		Analyse der internen Ressourcen und Fähigkeiten	
→ Strategien		Stärken (Strength)	Schwächen (Weaknesses)
Analyse der externen Einflussfaktoren	Chancen (Opportunities)	<b>Ausbeuten</b>  Welche Chancen lassen sich mit welchen Stärken optimal nutzen?  → SO-Strategien	<b>Suchen</b>  Aus welchen Schwächen können sich Chancen ergeben?  Welche Schwächen können zu Stärken umgewandelt werden?  → WO-Strategien
	Risiken (Threats)	<b>Konfrontation</b>  Welchen Risiken kann mit welchen Stärken begegnet werden?  → ST-Strategien	<b>Ausweichen</b>  Welche Risiken stellen durch welche Schwächen ernsthafte Bedrohungen dar? Wie können diese abgebaut werden?  → WT-Strategien



# Von der SWOT-Analyse zur Szenariotechnik





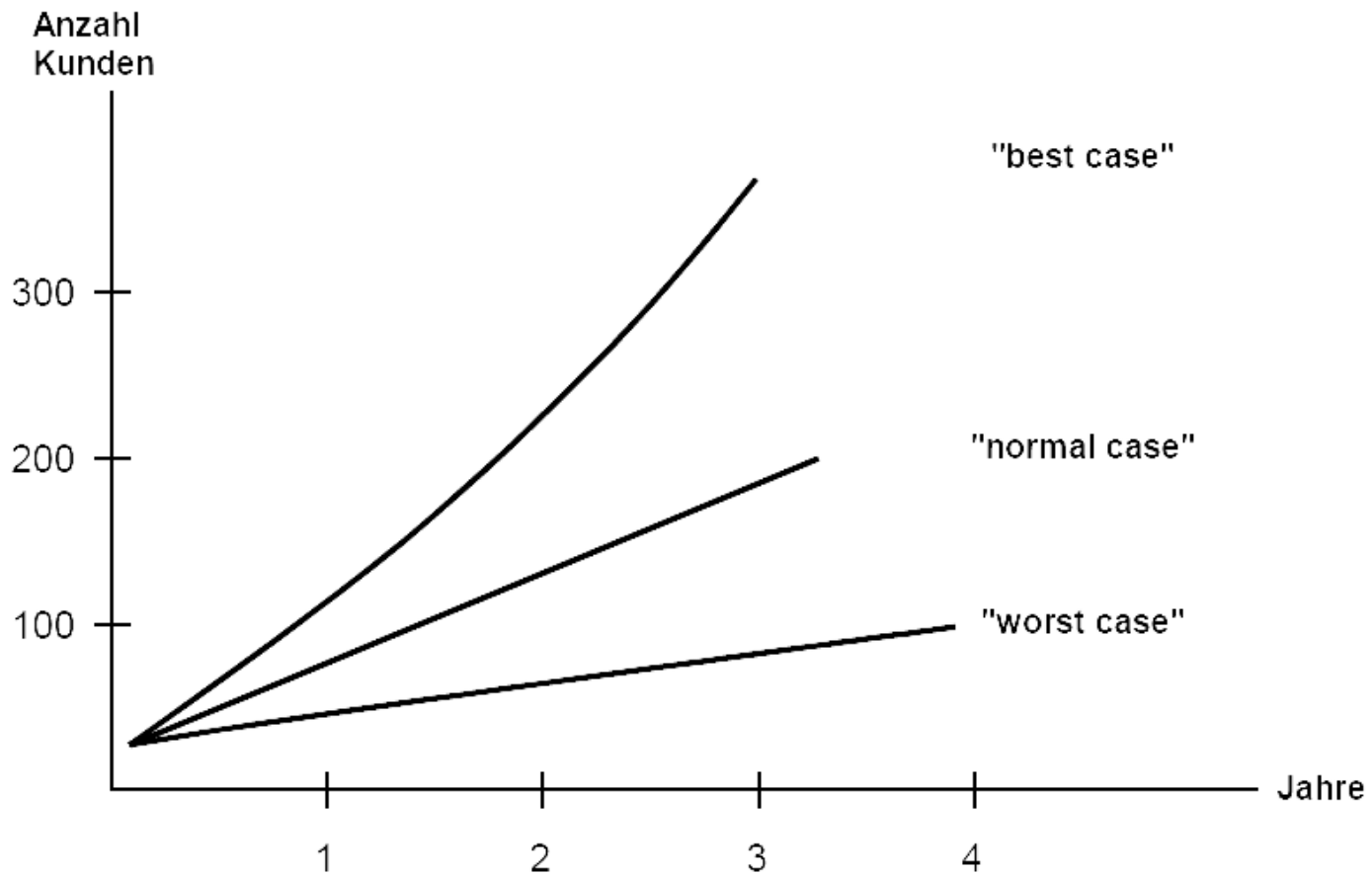
# Vorgehen der Szenariotechnik

Im Businessplan sind drei verschiedene Szenarien:

- der **Best Case**  
als günstigster Fall, bei dem sich alle erwarteten Chancen vollständig verwirklichen lassen und alle Rahmenbedingungen positiv entwickeln
  - der **Worst Case**  
als schlimmster Fall, bei dem (fast) alle angenommen Risiken und ungünstigen Bedingungen eintreten
  - der **Normal Case**  
i.S. des nach bestem Wissen und Gewissen erwarteten Verlaufs zwischen diesen Extremen
- mit ihren jeweiligen Annahmen und den daraus resultierenden Auswirkungen und Maßnahmenplanungen zu erläutern und grafisch darzustellen.

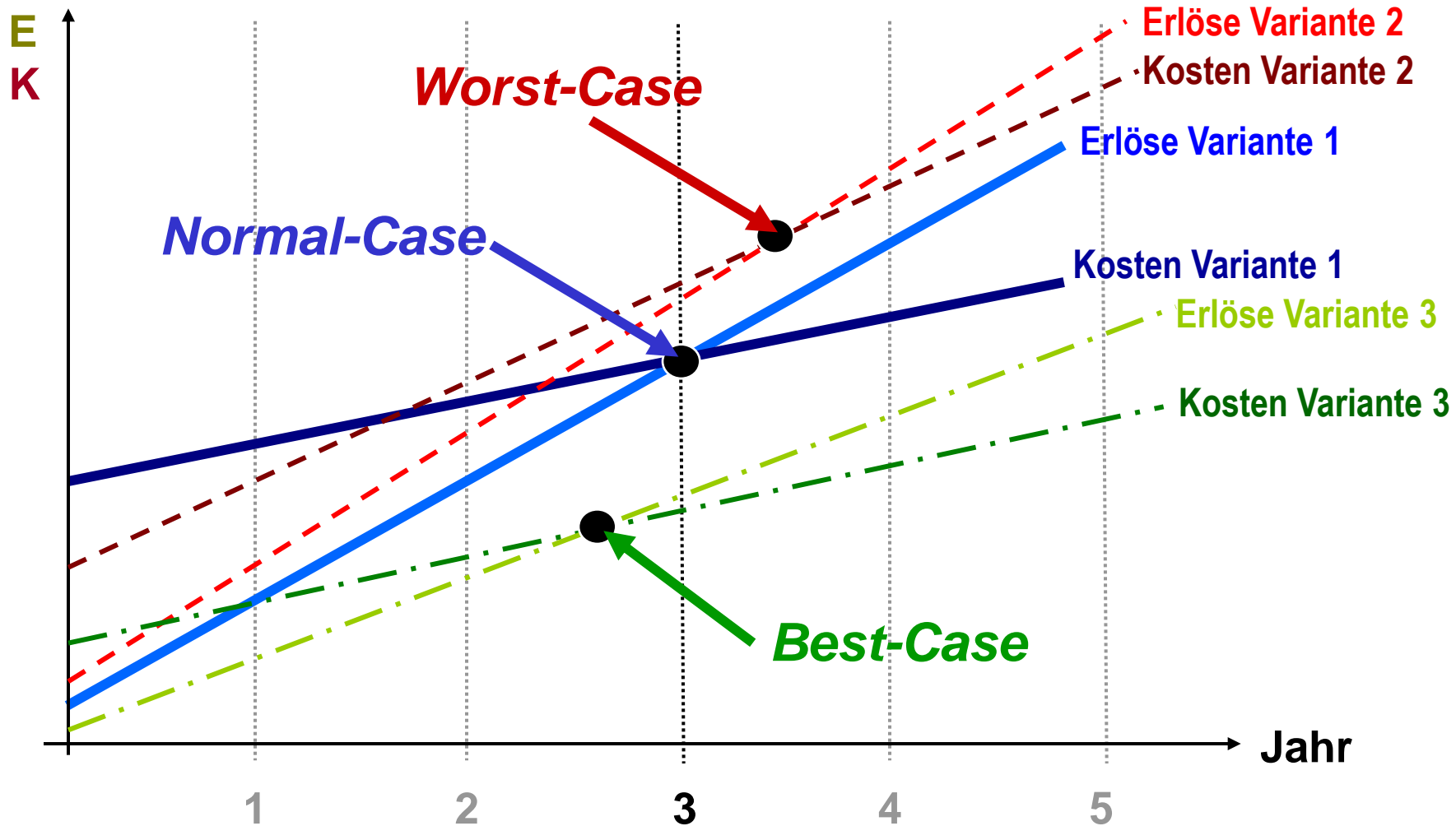


## Szenariotechnik – Kundenwachstum





# Szenariotechnik – Kosten und Erlöse







## SWOT-Analyse

121TIME  
CREATE YOUR OWN TIME

### Strengths

- günstige Verkaufspreise möglich durch Umgehung der traditionellen Vertriebskanäle
- Reaktionsschnelligkeit auf Marktforderungen
- zielgenaue Befriedigung der Kundenwünsche
- kompetentes Management
- flexibles Zulieferernetz

### Weaknesses

- IT-Know-how muss beschafft/gebunden werden
- Fehlen persönlicher Beziehungen zum Kunden
  - Kunden müssen komplett durch eigene Marketingaktivitäten erreicht werden

### SWOT-Analyse

- Schweizer Marktführerschaft im online-gestützten Mass Customization für Uhren
- Verstärkung des Trends zur Individualisierung
- Hinwendung der pot. Kunden zu Online-Käufen
- ungebremstes Interesse an „Swiss Made“-Uhren

### Opportunities

- Anti-Online-Kampagnen der Schweizer Uhrenindustrie
- Nachfrage nach Schweizer Qualitätshuhren sinkt
  - Wettbewerber kopieren das Geschäftsmodell (ggf. auch Anbieter von Billiguhren)

### Threats



### Best Case Szenario



- Marktführerschaft im Online Mass Customizing von Uhren nach drei Jahren erreicht
- Marktsättigung ist noch nicht erreicht, der Markt wächst noch weiter
- hohe Kundenbindung (Wiederholungskäufer 10%) und Produktakzeptanz (geringe Rückgabequote 2%)
- Absatz von etwa 15.000 bzw. 30.000 Uhren im 3. bzw. 5. Jahr
- durchschnittlicher Verkaufspreis steigt von 350 auf 550 S.Fr. pro Uhr
- günstige Einkaufskonditionen der Uhrenkomponenten aufgrund hoher Abnahmemengen, Kostendegressionseffekte für Fremdleistungen
- durchschnittliche Kosten 250 bis 300 S.Fr. pro Uhr
- Aufwand für Marketing kann reduziert werden



### Worst Case Szenario



- Konkurrenten kopieren das Geschäftsmodell
- eine Marktsättigung ist nach drei Jahren erreicht
- niedrige Kundenbindung (Wiederholungskäufer 1%) und Produktakzeptanz (hohe Rückgabequote von 10%)
- Absatz von etwa 5.000 Uhren im dritten und folgenden Jahren
- durchschnittlicher Verkaufspreis sinkt von 350 auf 250 S.Fr. pro Uhr
- ungünstige Einkaufskonditionen der Uhrenkomponenten aufgrund niedriger Abnahmemengen, kaum Kostendegressionseffekte
- durchschnittliche Kosten 250 bis 200 S.Fr. pro Uhr
- konstant sehr hoher Marketingaufwand notwendig



### Normal Case Szenario



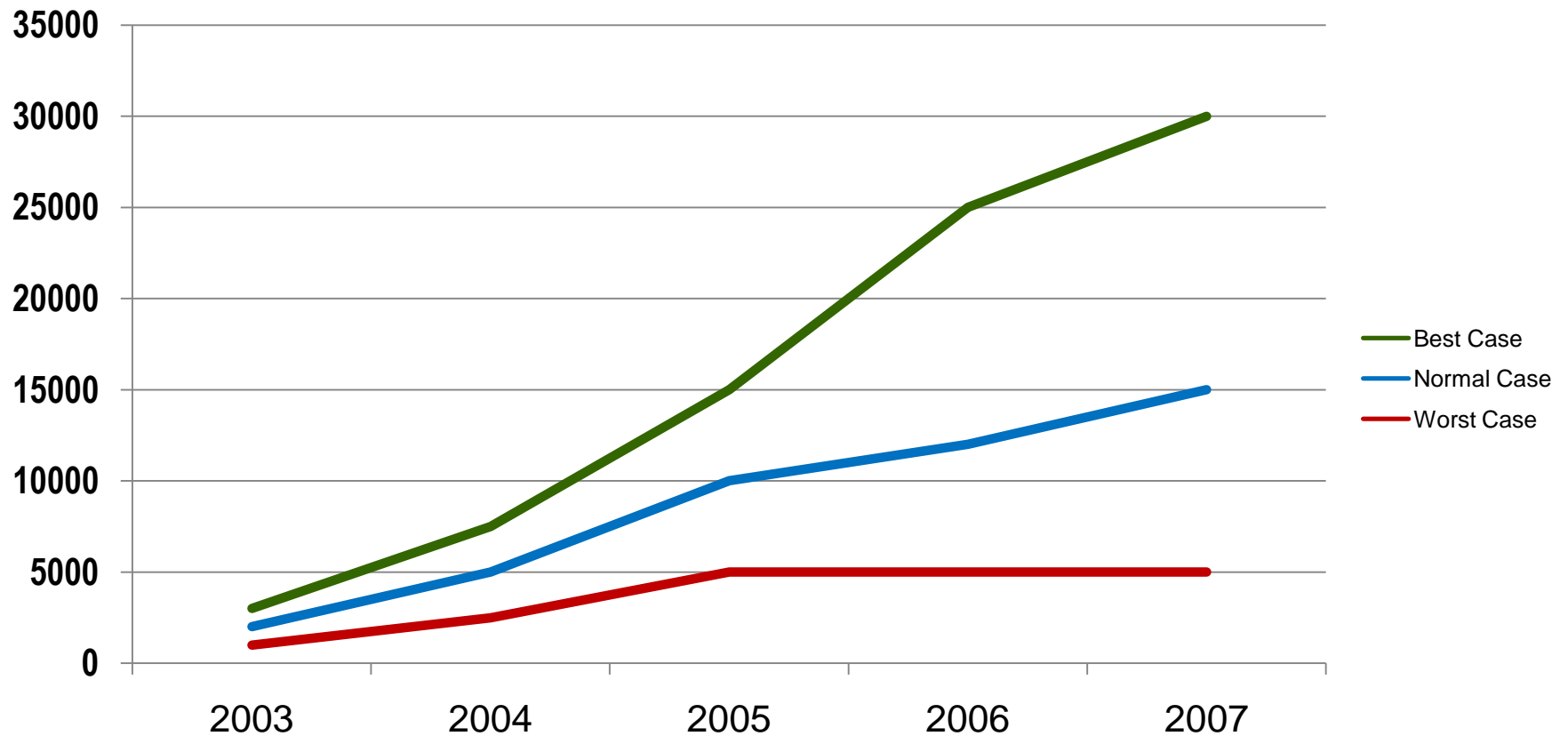
- es gibt keine bedrohliche Konkurrenten
- Marktsättigung ist noch nicht erreicht, der Markt wächst langsam weiter
- durchschnittliche Kundenbindung (Wiederholungskäufer 5%) und Produktakzeptanz (Rückgabequote 5%)
- Absatz von etwa 10.000 bzw. 15.000 Uhren im 3. bzw. 5.Jahr
- durchschnittlicher Verkaufspreis recht konstant bei 350 S.Fr. pro Uhr
- Einkaufskonditionen der Uhrenkomponenten und Kosten für Fremdleistungen ermöglichen durchschnittliche Kosten von 250 S.Fr. pro Uhr
- Marketingaufwand kann langsam reduziert werden



# Szenarienübersicht (1)



Anzahl verkaufter Uhren

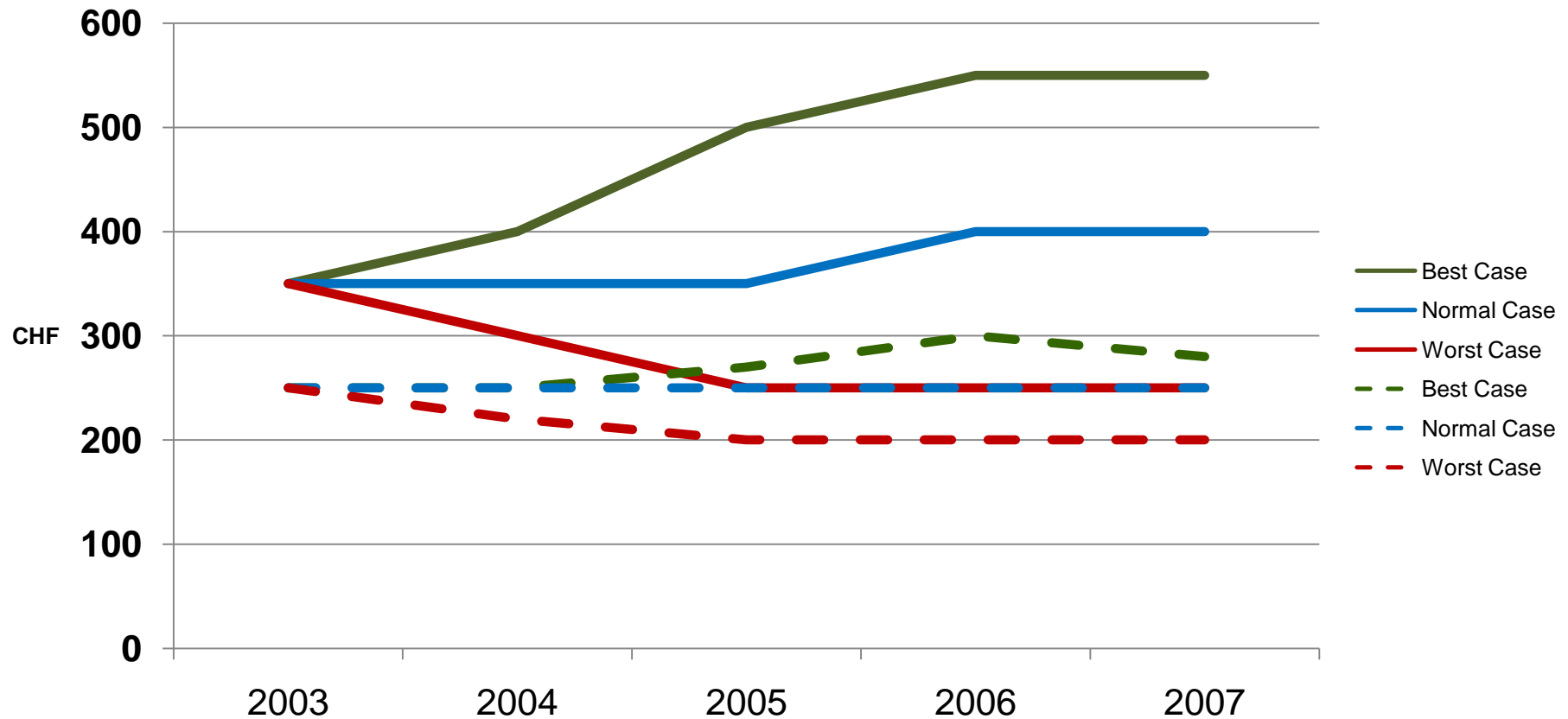




## Szenarienübersicht (2)



durchschnittliche Verkaufspreise und Kosten einer 121Time-Uhr

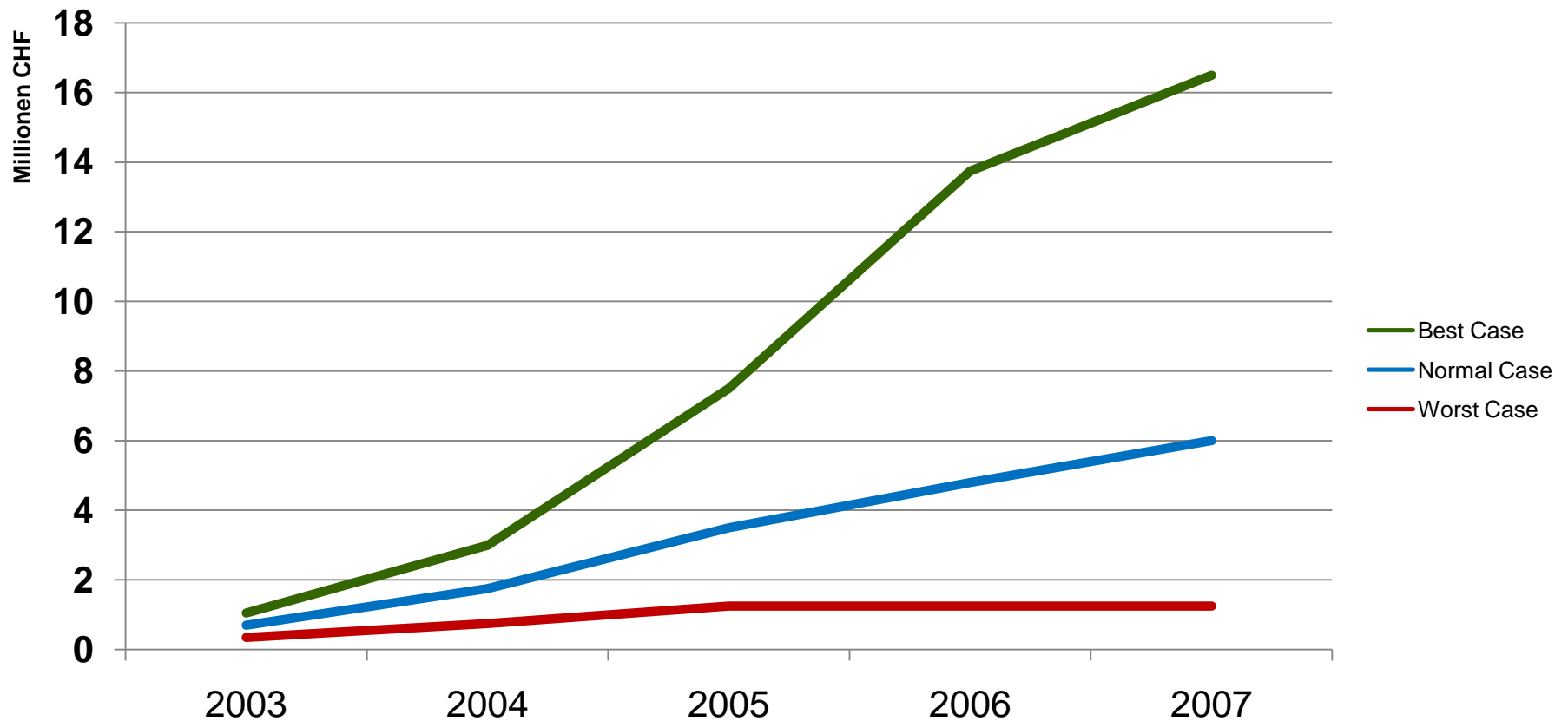




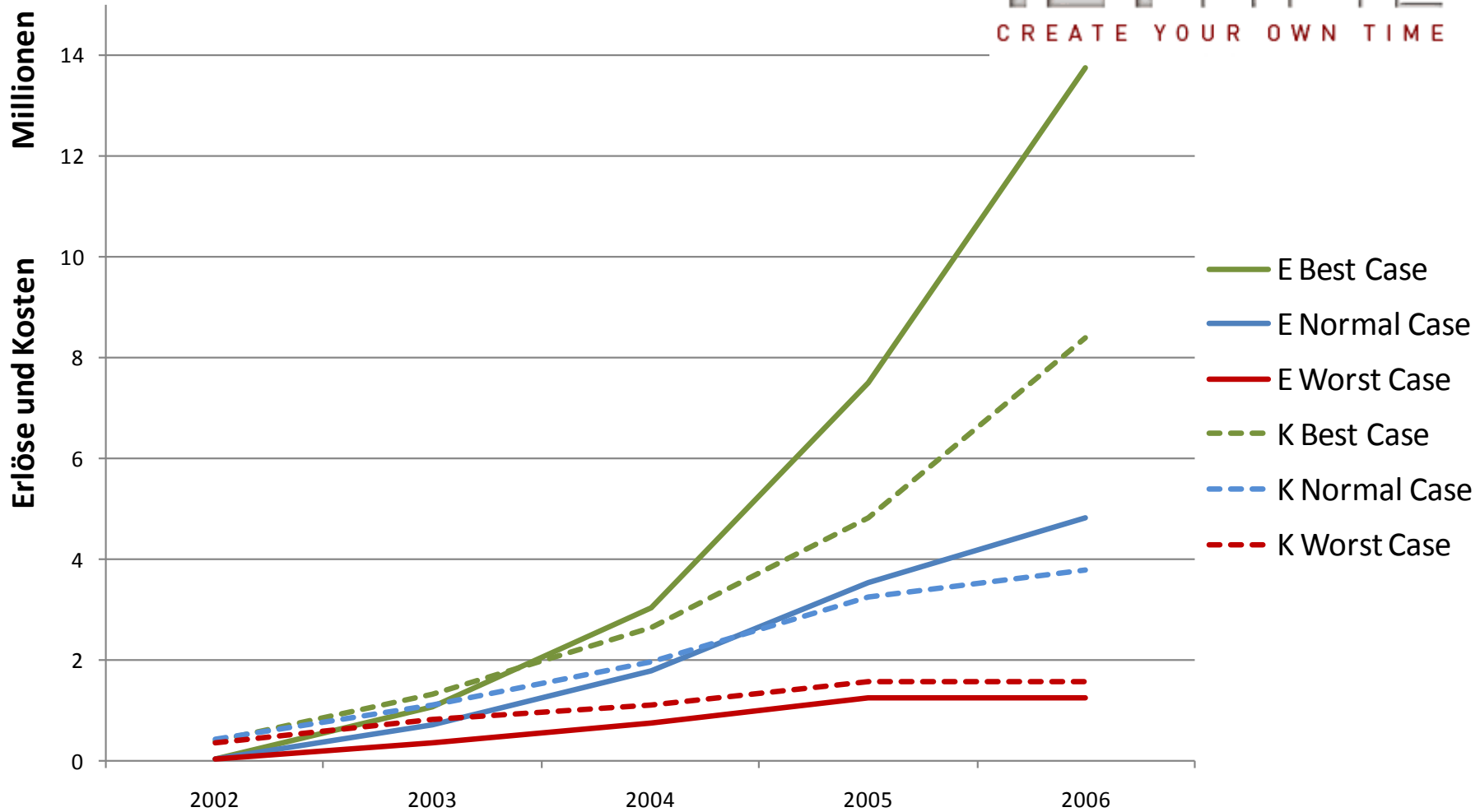
## Szenarienübersicht (3)

121TIME  
CREATE YOUR OWN TIME

### Umsatzprognose



## Erlös- und Kostenprognose







## Warum die Szenariotechnik anwenden?

- Die (Zahlen-)Angaben aus den Szenarien  
(Kunden-, Absatzprognosen, Preise/Erlöse, Kosten für Betriebsmittel, Material, Personal,...)  
bilden die Datengrundlage für die Finanzplanung.  
(Liquiditätsrechnung, Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Finanzbedarf)
- Handlungsoptionen / Reaktionsmaßnahmen entwickeln.
- Kapitalgeber können Planungsqualität und Investitionsrisiko besser abschätzen.
- Kritisches, reflektiertes Vorgehen erhöht die Glaub- und Kreditwürdigkeit.



# Leitfragen zu Chancen und Risiken

- Welches sind die Stärken und Schwächen, die Chancen und Risiken, welche die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens positiv/negativ beeinflussen könnten?
- Welche Gegenmaßnahmen sind für bestimmte Risiken geplant?
- Welche Prognosen werden für die Zukunft getroffen?
- Wie wird Ihre Planung für die nächsten drei bis fünf Geschäftsjahre im günstigsten, „normalen“ und ungünstigsten Szenario aussehen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Geschäftsplanung?