

Businessplan und SWOT-Analyse

Seminar Existenzgründungen - Institut für Informatik

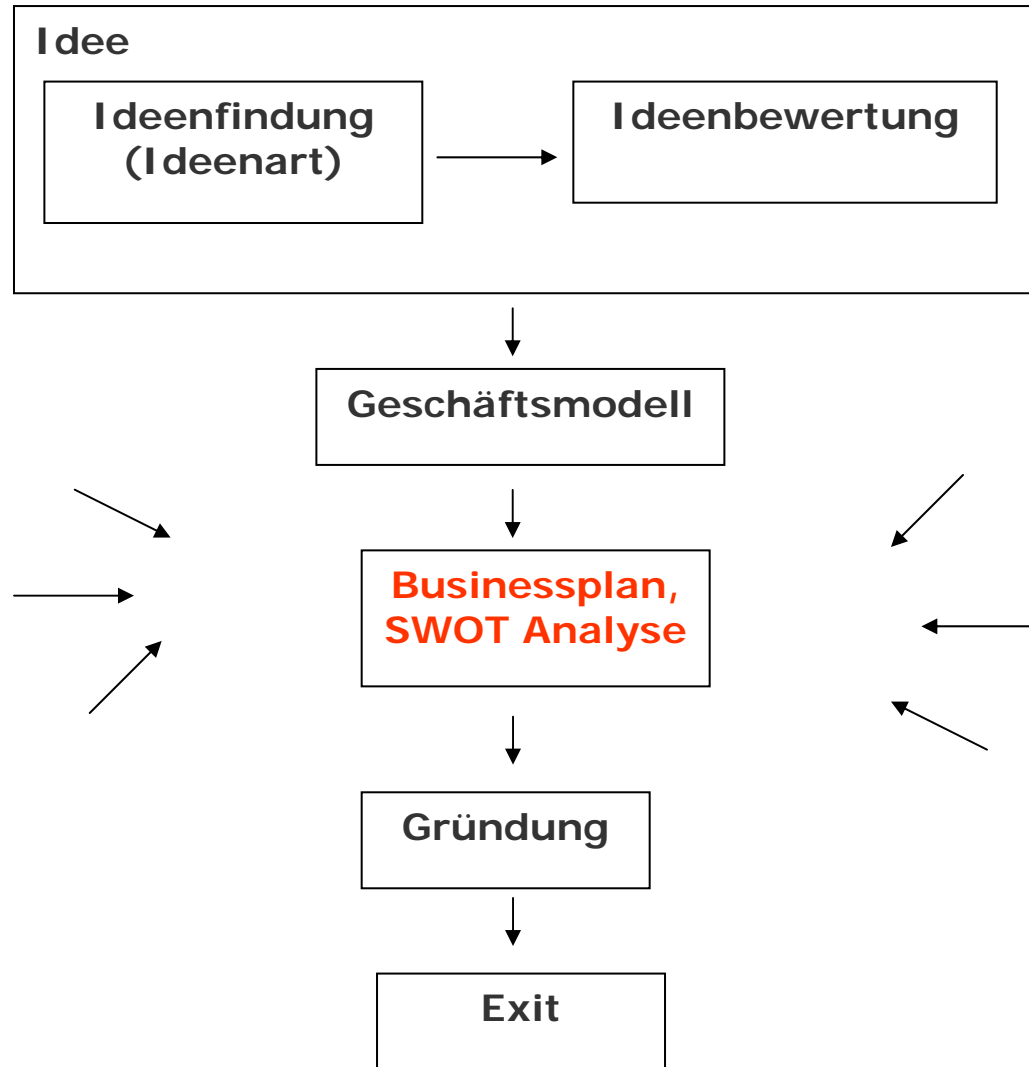
Dozentin: Malgorzata Mochol

WS08/09

Vortrag von Kant, Krummerei, Meissner, Tran, Winz

Gliederung

1. Businessplan
 - 1.1 Allgemeininformationen
 - 1.2 Aufbau des Businessplans
 - 1.3. Teilnahmebedingungen am BPW
2. SWOT-Analyse
 - 2.1 Externe Umweltanalyse
 - 2.2 Interne Unternehmensanalyse
3. Quellen



Businessplan

- Was ist ein Businessplan?
 - Warum?
 - Wie (Form) ?
 - Wann ?
- Was zu beachten (Fehler)?

Was ist ein BP?

- zentrales Führungselement
- ein Arbeitspapier,
- beinhaltet alle Ziele und Strategien eines Unternehmens
- mit den grundsätzlichen Voraussetzungen, Vorhaben und Maßnahmen für einen bestimmten Zeitrahmen

Businessplan → Warum

- Warum schreibt man einen BP →
Motivation
 - Extrinsische (externe Ziele)
 - **Eigen- und Fremdkapital erwerben**
 - **die Kapitalgeber überzeugen (Investoren, Banken)**
 - **Aufträge und Geld bekommen**
 - **den ersten Eindruck des Unternehmens vermitteln**
 - Intrinsische (interne Ziele)
 - **genaue Zielsetzung der Gründer darstellen und beschreiben**
 - **strategische Planung entwickeln**
 - **eine klare Leitlinie als Orientierungshilfe für die Arbeit des Managements und der Mitarbeiter**
 - **hilft der Unternehmensführung beim Ziehen einer Bilanz, frühzeitigem Erkennen der Engpässe im Bereich Personal oder Kapital, Durchführen eines Soll-Ist Vergleichs**

Businessplan → Wie

Wie schreibt man einen Businessplan?

- nicht „in der Mittagspause“
- Möglichst viel Zeit investieren
- Mit voller Konzentration
- nach ein paar Überlegungen
- Dazu passenden Ort finden, ungestörter Arbeitsraum → neue Ideen entwickeln

- **Wie soll der Businessplan aussehen?**
 - Design/Gestaltung ist wichtig
 - Inhalt ist wichtiger aber Design darf nicht vernachlässigt werden
 - Es gibt „keine zweite Chance für den ersten Eindruck“
 - Diagramme & Bilder sagen mehr als 1000 Worte→
 - Visualisierungsmöglichkeiten nutzen, wo angebracht
 - Daten in Tabellen und Diagrammen verbessert Lesbarkeit
 - Formale Richtlinien für Layout beachten (z.B.: in Wettbewerben)
 - optischer Eindruck ist psychologisch wichtig → fertiges Dokument auf „professionelles Aussehen“ überprüfen

Businessplan → Form

- Was kann man machen, damit der Businessplan professionell wirkt?
 - Verständlichkeit: Übersichtliche Gestaltung und Gliederung
 - Lesefreundlichkeit: Einheitliches Format, Schriftgröße mind. 12 Punkt, vollständige gut lesbare Sätze
 - Konzentration auf das Wesentliche
 - Kein „bla bla bla“ um Seiten zu füllen → „Möglichst kurz aber nicht zu kurz“:
 - Umfang von ca. 20 bis 40 Seiten

Businessplan → Wann

- Wann schreibt man einen Businessplan?

- Existenzgründungen
- Börsengängen
- Ausgründungen
- Kontrolle von Unternehmen

- Wann braucht man einen Businessplan?

- erster fertiger Businessplan:
 - vor oder während der Gründung
- regelmäßige Updates:
 - Finanzierung jedes Quartal
 - andere Teile alle halbe Jahre
 - Planung auf 2-3 Jahre

Businessplan → Fehler

- **Mangelnde persönliche Qualifikationen**
 - wenige oder überhaupt keine Erfahrungen in der eigenen Branche, in Mitarbeiterführung oder Kundengesprächen.
- **Kein Überblick über Markt und Wettbewerbsverhältnisse**
 - Keine deutliche Gewinneinschätzung (nicht ausreichend)
- **Kein Überblick über Finanzbedarf und Eigenkapital**
 - Eigenkapital ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für einen Kredit
- **Keine überzeugende Präsentation**
 - Mangelhafte Informationen über Marktsituation, Branchenwicklung,...
- **Unklar, unverständlich, nicht überschaubar**
- **Zu umfangreich**
 - Keine konkreten Aussagen anstatt dessen nur allgemein , wichtige Details irgendwohin abgehandelt,

Nochmals kurz und knapp zu verinnerlichen

- Was ist ein Businessplan?
- Wichtiges Fundament für die Entwicklung eines Unternehmens
- Zeit für großes Ziel investieren, angenehmer Arbeitsraum für neue Ideen der Gestaltung und Inhalts
- richtige Form und Inhalt müssen eingehalten werden
- Beim Kapitalgeber professionell wirken, der Präsentation sowohl auch der Ausdruck des Businessplans



Aufbau eines Businessplans

(nach BPW Berlin-Brandenburg)

Aufbau des B-Plans

- 1. Zusammenfassung (Executive summary)
- 2. Produkt/Dienstleistung/Geschäftsidee
- 3. Team/ Unternehmer
- 4. Marktanalyse
- 5. Marketing
- 6. Unternehmen und Organisation
- 7. Finanzplanung und Finanzierung
- 8. Risikobewertung (SWOT)
- 9. ggf. Anhang

ANFORDERUNGEN DER WETTBEWERBSSTUFEN



1. Stufe:
Idee
& Gründerteam



2. Stufe:
Marktanalyse
& Marketing



3. Stufe:
Unternehmen
& Finanzplanung

	1. Stufe: Idee & Gründerteam	2. Stufe: Marktanalyse & Marketing	3. Stufe: Unternehmen & Finanzplanung
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Produkt/ Dienstleistung ▣ Kundennutzen ▣ Gründer (-Team) 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Produkt/ Dienstleistung ▣ Kundennutzen ▣ Gründer (-Team) ▣ Marktpotenzial und Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Produkt/ Dienstleistung ▣ Kundennutzen ▣ Gründer (-Team) ▣ Marktpotenzial und Wettbewerber ▣ Kapitalbedarf und Rentabilität
Umfang ca. Seiten	1	1 – 2	2 – 3
Produkt / Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Produktbeschreibung ▣ Kundennutzen ▣ Zielgruppen ▣ Entwicklungsstand 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Produktbeschreibung ▣ Kundennutzen ▣ Zielgruppen ▣ Entwicklungsstand 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Produktbeschreibung ▣ Kundennutzen ▣ Zielgruppen ▣ Entwicklungsstand
Umfang ca. Seiten	3 – 5	3 – 5	3 – 5
Gründer (-Team)	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Kompetenz des Gründers/der Gründer ▣ Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Kompetenz des Gründers/der Gründer ▣ Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Kompetenz des Gründers/der Gründer ▣ Schlüsselpersonen
Umfang ca. Seiten	2 – 4	2 – 4	2 – 4
Marktanalyse		<ul style="list-style-type: none"> ▣ Beschreibung des Gesamtmarktes ▣ Marktpotenzial ▣ Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Beschreibung des Gesamtmarktes ▣ Marktpotenzial ▣ Wettbewerber
Umfang ca. Seiten		2 – 4	2 – 4
Marketing		<ul style="list-style-type: none"> ▣ Produktpolitik ▣ Preispolitik ▣ Werbung und Kommunikation ▣ Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Produktpolitik ▣ Preispolitik ▣ Werbung und Kommunikation ▣ Vertrieb
Umfang ca. Seiten		2 – 5	2 – 5
Organisation			<ul style="list-style-type: none"> ▣ Rechtsform ▣ Eigentumsverhältnisse ▣ Gesellschafter ▣ Organisation ▣ Personal ▣ Standort
Umfang ca. Seiten			2 – 4
Finanzplanung & Finanzierung			<ul style="list-style-type: none"> ▣ Rentabilität ▣ Kapitalbedarf ▣ Finanzierungskonzept
Umfang ca. Seiten			2 – 5
Gesamt ca. Seiten	6 – 10 Seiten	10 – 20 Seiten	15 – 30 Seiten

1.Executive Summary

- → **ERSTER EINDRUCK!!!!!!!!!!!!!!**
- Kapitalgeber ist interessiert an überzeugende betriebswirtschaftliche Strategien
- Vier wichtige Elemente:
 - Innovative Produktidee/ Dienstleistung (u. A. Kundennutzen)
 - Geschäftsmodell
 - Team/Kompetenzen
 - Investitionsbedarf

Bewertungskriterien beim BPW

Bewertungskriterien zur Zusammenfassung

ab Stufe 1:

- Werden die wesentlichen Informationen zum Produkt/zur Dienstleistung gegeben?
- Werden die wesentlichen Informationen zum Alleinstellungsmerkmal gegeben?
- Werden die wesentlichen Informationen zum Kundennutzen gegeben?
- Werden die wesentlichen Informationen zu den Kompetenzen der Gründer/innen gegeben?

ab Stufe 2:

- Werden die wesentlichen Informationen zur Entwicklung der Branche gegeben?
- Werden die wesentlichen Informationen zur Zielgruppe (potenzielle Kunden) gegeben?

ab Stufe 3:

- Werden die wesentlichen Informationen zum Kapitalbedarf gegeben?
- Werden die wesentlichen Informationen zur Gewinnentwicklung gegeben?

für alle Stufen:

- Ist die Zusammenfassung prägnant formuliert und geeignet, das Interesse des Lesers zu wecken?
- Ist der Textumfang der Zusammenfassung angemessen?

ANFORDERUNGEN DER WETTBEWERBSSTUFEN



1. Stufe:
Idee
& Gründerteam



2. Stufe:
Marktanalyse
& Marketing



3. Stufe:
Unternehmen
& Finanzplanung

Zusammenfassung

- Produkt/ Dienstleistung
- Kundennutzen
- Gründer (-Team)

- Produkt/ Dienstleistung
- Kundennutzen
- Gründer (-Team)
- Marktpotenzial und Wettbewerber

- Produkt/ Dienstleistung
- Kundennutzen
- Gründer (-Team)
- Marktpotenzial und Wettbewerber
- Kapitalbedarf und Rentabilität

Umfang ca. Seiten

1

1 – 2

2 – 3

Produkt / Dienstleistung

- Produktbeschreibung
- Kundennutzen
- Zielgruppen
- Entwicklungsstand

- Produktbeschreibung
- Kundennutzen
- Zielgruppen
- Entwicklungsstand

- Produktbeschreibung
- Kundennutzen
- Zielgruppen
- Entwicklungsstand

Umfang ca. Seiten

3 – 5

3 – 5

3 – 5

Gründer (-Team)

- Kompetenz des Gründers/der Gründer
- Schlüsselpersonen

- Kompetenz des Gründers/der Gründer
- Schlüsselpersonen

- Kompetenz des Gründers/der Gründer
- Schlüsselpersonen

Umfang ca. Seiten

2 – 4

2 – 4

2 – 4

Marktanalyse

- Beschreibung des Gesamtmarktes
- Marktpotenzial
- Wettbewerber

- Beschreibung des Gesamtmarktes
- Marktpotenzial
- Wettbewerber

Umfang ca. Seiten

2 – 4

2 – 4

Marketing

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Werbung und Kommunikation
- Vertrieb

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Werbung und Kommunikation
- Vertrieb

Umfang ca. Seiten

2 – 5

2 – 5

Organisation

- Rechtsform
- Eigentumsverhältnisse
- Gesellschafter
- Organisation
- Personal
- Standort

Umfang ca. Seiten

2 – 4

Finanzplanung & Finanzierung

- Rentabilität
- Kapitalbedarf
- Finanzierungskonzept

Umfang ca. Seiten

2 – 5

Gesamt ca. Seiten

6 – 10 Seiten

10 – 20 Seiten

15 – 30 Seiten

2. Produkt/ Dienstleistung/Geschäftsidee

Kern einer Geschäftsidee =
übersichtliche Beschreibung des
Produkts/der Dienstleistung und
deutliche Darstellung des
Kundennutzens

2. Produkt/ Dienstleistung/Geschäftsidee

Produktbeschreibung:

- Was ist das Produkt/Dienstleistung?
- Welche Besonderheiten hat das Produkt/ die Dienstleistung?
- → Alleinstellungsmerkmale
- im Anhang ggf. technische Details, Bilder, Schutzrechte/Patente

2. Produkt/ Dienstleistung/Geschäftsidee

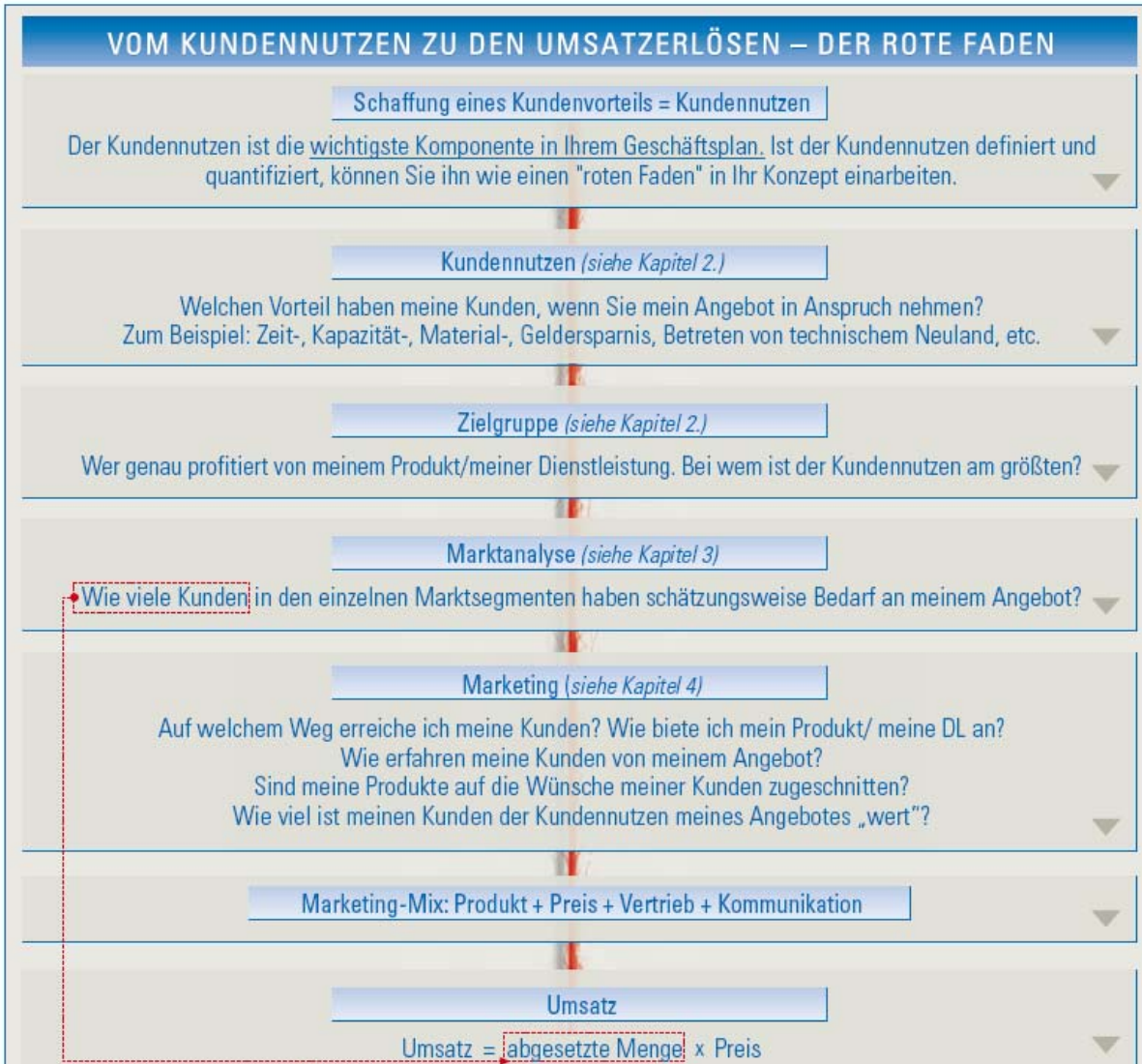
Entwicklungsstand:

- eines der wichtigsten Kapitel (vor allem für Kapitalgeber)
- In welchem Stadium der Entwicklung befindet sich das Produkt/die Dienstleistung
- Bei technischen Neuerungen ist der Vorsprung gegenüber der Konkurrenz ein wichtiger Aspekt
- Entwicklungskosten

2. Produkt/ Dienstleistung/Geschäftsidee

Kundennutzen:

- Darstellung der Probleme/Bedürfnisse der Kunden bzw.
- Besonderer Nutzen
- Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?
 - Pilotkunden
 - Referenzkunden
 - eventuelle Kunden
 - Wiederkäufer



ANFORDERUNGEN DER WETTBEWERBSSTUFEN



1. Stufe:
Idee
& Gründerteam



2. Stufe:
Marktanalyse
& Marketing



3. Stufe:
Unternehmen
& Finanzplanung

Zusammenfassung

- ▣ Produkt/ Dienstleistung
- ▣ Kundennutzen
- ▣ Gründer (-Team)

- ▣ Produkt/ Dienstleistung
- ▣ Kundennutzen
- ▣ Gründer (-Team)
- ▣ Marktpotenzial und Wettbewerber

- ▣ Produkt/ Dienstleistung
- ▣ Kundennutzen
- ▣ Gründer (-Team)
- ▣ Marktpotenzial und Wettbewerber
- ▣ Kapitalbedarf und Rentabilität

Umfang ca. Seiten

1

1 – 2

2 – 3

Produkt / Dienstleistung

- ▣ Produktbeschreibung
- ▣ Kundennutzen
- ▣ Zielgruppen
- ▣ Entwicklungsstand

- ▣ Produktbeschreibung
- ▣ Kundennutzen
- ▣ Zielgruppen
- ▣ Entwicklungsstand

- ▣ Produktbeschreibung
- ▣ Kundennutzen
- ▣ Zielgruppen
- ▣ Entwicklungsstand

Umfang ca. Seiten

2 – 5

2 – 5

2 – 5

Gründer (-Team)

- ▣ Kompetenz des Gründers/der Gründer
- ▣ Schlüsselpersonen

- ▣ Kompetenz des Gründers/der Gründer
- ▣ Schlüsselpersonen

- ▣ Kompetenz des Gründers/der Gründer
- ▣ Schlüsselpersonen

Umfang ca. Seiten

2 – 4

2 – 4

2 – 4

Marktanalyse

- ▣ Produktbeschreibung

- ▣ Beschreibung des Gesamtmarktes
- ▣ Marktpotenzial
- ▣ Wettbewerber

- ▣ Beschreibung des Gesamtmarktes
- ▣ Marktpotenzial
- ▣ Wettbewerber

Umfang ca. Seiten

2 – 4

2 – 4

Marketing

- ▣ Produktbeschreibung

- ▣ Produktpolitik
- ▣ Preispolitik
- ▣ Werbung und Kommunikation
- ▣ Vertrieb

- ▣ Produktpolitik
- ▣ Preispolitik
- ▣ Werbung und Kommunikation
- ▣ Vertrieb

Umfang ca. Seiten

2 – 5

2 – 5

Organisation

- ▣ Produktbeschreibung

- ▣ Produktbeschreibung

- ▣ Rechtsform
- ▣ Eigentumsverhältnisse
- ▣ Gesellschafter
- ▣ Organisation
- ▣ Personal
- ▣ Standort

Umfang ca. Seiten

2 – 4

Finanzplanung & Finanzierung

- ▣ Produktbeschreibung

- ▣ Produktbeschreibung

- ▣ Rentabilität
- ▣ Kapitalbedarf
- ▣ Finanzierungskonzept

Umfang ca. Seiten

2 – 5

Gesamt ca. Seiten

6 – 10 Seiten

10 – 20 Seiten

15 – 30 Seiten

3. Team / Unternehmer

- Wer sind die Gründer?
- Was zeichnet die Gründer aus?
- Erfahrungen/Kompetenzen der Gründer?
- Welche Rolle nehmen die Gründer im Team ein?
- Kompetenzlücken?
- Schlüsselpersonen/ Ausstiegsszenarien?
- Einkommensfrage?

3. Team / Unternehmer

	Techno- logie	BWL/ Finanzen	BWL/ Verkauf	Branchen- erfahrung
Gründer A	OK			
Gründer B		OK		
Gründer C			OK	
Gründer D		OK	OK	

Abb. 5: Kompetenzmatrix im Gründerteam

Quelle: Ripsas, S (...) 89

3. Team/Unternehmer

Acht wichtige Persönlichkeitsmerkmale eines Unternehmers

- 1. Unabhängigkeitsstreben
- 2. Eigeninitiative
- 3. Risikobereitschaft
- 4. Innovationsfreunde
- 5. Lust auf Wettbewerb
- 6. Leistungsorientierung
- 7. Soziale Kompetenz
- 8. Emotionale Stärke

ANFORDERUNGEN DER WETTBEWERBSSTUFEN



1. Stufe:
Idee
& Gründerteam



2. Stufe:
Marktanalyse
& Marketing



3. Stufe:
Unternehmen
& Finanzplanung

Zusammenfassung

- ▢ Produkt/ Dienstleistung
- ▢ Kundennutzen
- ▢ Gründer (-Team)

- ▢ Produkt/ Dienstleistung
- ▢ Kundennutzen
- ▢ Gründer (-Team)
- ▢ Marktpotenzial und Wettbewerber

- ▢ Produkt/ Dienstleistung
- ▢ Kundennutzen
- ▢ Gründer (-Team)
- ▢ Marktpotenzial und Wettbewerber
- ▢ Kapitalbedarf und Rentabilität

Umfang ca. Seiten

1

1 – 2

2 – 3

Produkt / Dienstleistung

- ▢ Produktbeschreibung
- ▢ Kundennutzen
- ▢ Zielgruppen
- ▢ Entwicklungsstand

- ▢ Produktbeschreibung
- ▢ Kundennutzen
- ▢ Zielgruppen
- ▢ Entwicklungsstand

- ▢ Produktbeschreibung
- ▢ Kundennutzen
- ▢ Zielgruppen
- ▢ Entwicklungsstand

Umfang ca. Seiten

3 – 5

3 – 5

3 – 5

Gründer (-Team)

- ▢ Kompetenz des Gründers/der Gründer
- ▢ Schlüsselpersonen

- ▢ Kompetenz des Gründers/der Gründer
- ▢ Schlüsselpersonen

- ▢ Kompetenz des Gründers/der Gründer
- ▢ Schlüsselpersonen

Umfang ca. Seiten

2 – 4

2 – 4

2 – 4

Marktanalyse

- ▢ Beschreibung des Gesamtmarktes
- ▢ Marktpotenzial
- ▢ Wettbewerber

- ▢ Beschreibung des Gesamtmarktes
- ▢ Marktpotenzial
- ▢ Wettbewerber

Umfang ca. Seiten

2 – 4

2 – 4

Marketing

- ▢ Produktpolitik
- ▢ Preispolitik
- ▢ Werbung und Kommunikation
- ▢ Vertrieb

- ▢ Produktpolitik
- ▢ Preispolitik
- ▢ Werbung und Kommunikation
- ▢ Vertrieb

Umfang ca. Seiten

2 – 5

2 – 5

Organisation

- ▢ Rechtsform
- ▢ Eigentumsverhältnisse
- ▢ Gesellschafter
- ▢ Organisation
- ▢ Personal
- ▢ Standort

Umfang ca. Seiten

2 – 4

Finanzplanung & Finanzierung

- ▢ Rentabilität
- ▢ Kapitalbedarf
- ▢ Finanzierungskonzept

Umfang ca. Seiten

2 – 5

Gesamt ca. Seiten

6 – 10 Seiten

10 – 20 Seiten

15 – 30 Seiten

4. Marktanalyse

- Beschreibung des Gesamtmarktes
- Marktsegmentierung/ Marktpotenzial
- Wettbewerber
- Informationsquellen

4. Marktanalyse

Beschreibung des Gesamtmarktes

- Entwicklung/Situation des angestrebten Marktes
- Größe des Gesamtmarktes (Stückzahlen/Umsatz)
- Welche Trends gibt es?

4. Marktanalyse

Marktsegmentierung /-potenzial

- Kriterien der Marktsegmentierung
- → welche Teilmärkte entstehen daraus
- Potenzielle Kundenzahl
- → Gewohnheiten der Zielgruppe/ Kunden

4. Marktanalyse

Wettbewerber / Konkurrenzanalyse

- Wie viele Wettbewerber
- Marktanteile der Wettbewerber
- Stärken und Schwächen ihrer Wettbewerber/ ihrer Unternehmung
(„polaritäten-Profil“)
- Kundenbindung an Wettbewerber
- Nachhaltigkeit es Wettbewerbsvorteils
- Wettbewerbsbarrieren
- **!!! QUELLEN** sollten vorhanden sein !!!!!

Polaritäten-Profil

Zutreffendes nach Gewichtung ankreuzen:

Traditionell	3	2	1	0	1	2	3	Zeitgeistig, modern
Dauerhaft	3	2	1	0	1	2	3	Kurzlebig
Zurückhaltend, „leise“ auftretend	3	2	1	0	1	2	3	„laut“ auftretend, offensiv
Realitätsnah	3	2	1	0	1	2	3	Visionär
Konzentriert auf wesentliches	3	2	1	0	1	2	3	Offen für Vielfalt
Sparsam	3	2	1	0	1	2	3	Luxuriös
Spartanisch	3	2	1	0	1	2	3	Überladen
Wenig Farben	3	2	1	0	1	2	3	Bunt
Cool, zurückhaltend	3	2	1	0	1	2	3	Dynamisch
Rational, vernunftbetont	3	2	1	0	1	2	3	Emotional, gefühlsbetont
Seriös	3	2	1	0	1	2	3	Locker
Auf Qualität ausgerichtet	3	2	1	0	1	2	3	Auf Menge ausgerichtet
Nüchtern	3	2	1	0	1	2	3	Überschwänglich
Populär	3	2	1	0	1	2	3	Noch wenig bekannt
Offen für äußere Einflüsse	3	2	1	0	1	2	3	Von eigenen Ideen überzeugt
Hierarchische Firmenstruktur	3	2	1	0	1	2	3	Demokratische Firmenstruktur
kundenorientiert	3	2	1	0	1	2	3	firmenorientiert

ANFORDERUNGEN DER WETTBEWERBSSTUFEN



1. Stufe:
Idee
& Gründerteam



2. Stufe:
Marktanalyse
& Marketing



3. Stufe:
Unternehmen
& Finanzplanung

	1. Stufe: Idee & Gründerteam	2. Stufe: Marktanalyse & Marketing	3. Stufe: Unternehmen & Finanzplanung
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> Produkt/ Dienstleistung Kundennutzen Gründer (-Team) 	<ul style="list-style-type: none"> Produkt/ Dienstleistung Kundennutzen Gründer (-Team) Marktpotenzial und Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> Produkt/ Dienstleistung Kundennutzen Gründer (-Team) Marktpotenzial und Wettbewerber Kapitalbedarf und Rentabilität
Umfang ca. Seiten	1	1 – 2	2 – 3
Produkt / Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Produktbeschreibung Kundennutzen Zielgruppen Entwicklungsstand 	<ul style="list-style-type: none"> Produktbeschreibung Kundennutzen Zielgruppen Entwicklungsstand 	<ul style="list-style-type: none"> Produktbeschreibung Kundennutzen Zielgruppen Entwicklungsstand
Umfang ca. Seiten	3 – 5	3 – 5	3 – 5
Gründer (-Team)	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz des Gründers/der Gründer Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz des Gründers/der Gründer Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz des Gründers/der Gründer Schlüsselpersonen
Umfang ca. Seiten	2 – 4	2 – 4	2 – 4
Marktanalyse		<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung des Gesamtmarktes Marktpotenzial Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung des Gesamtmarktes Marktpotenzial Wettbewerber
Umfang ca. Seiten		2 – 4	2 – 4
Marketing		<ul style="list-style-type: none"> Produktpolitik Preispolitik Werbung und Kommunikation Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Produktpolitik Preispolitik Werbung und Kommunikation Vertrieb
Umfang ca. Seiten		2 – 5	2 – 5
Organisation			<ul style="list-style-type: none"> Rechtsform Eigentumsverhältnisse Gesellschafter Organisation Personal Standort
Umfang ca. Seiten			2 – 4
Finanzplanung & Finanzierung			<ul style="list-style-type: none"> Rentabilität Kapitalbedarf Finanzierungskonzept
Umfang ca. Seiten			2 – 5
Gesamt ca. Seiten	6 – 10 Seiten	10 – 20 Seiten	15 – 30 Seiten



5. Marketing

- Der Marketingaufwand sollte im Verhältnis zum Vorhaben vertretbar sein.
- Die Marketingmaßnahmen sollten zur anvisierten Zielgruppe passen

- - Produktpolitik
- - Preispolitik
- - Kommunikationspolitik
- - Vertriebspolitik

ANFORDERUNGEN DER WETTBEWERBSSTUFEN



1. Stufe:
Idee
& Gründerteam



2. Stufe:
Marktanalyse
& Marketing



3. Stufe:
Unternehmen
& Finanzplanung

	1. Stufe: Idee & Gründerteam	2. Stufe: Marktanalyse & Marketing	3. Stufe: Unternehmen & Finanzplanung
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Produkt/ Dienstleistung ☐ Kundennutzen ☐ Gründer (-Team) 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Produkt/ Dienstleistung ☐ Kundennutzen ☐ Gründer (-Team) ☐ Marktpotenzial und Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Produkt/ Dienstleistung ☐ Kundennutzen ☐ Gründer (-Team) ☐ Marktpotenzial und Wettbewerber ☐ Kapitalbedarf und Rentabilität
Umfang ca. Seiten	1	1 – 2	2 – 3
Produkt / Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Produktbeschreibung ☐ Kundennutzen ☐ Zielgruppen ☐ Entwicklungsstand 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Produktbeschreibung ☐ Kundennutzen ☐ Zielgruppen ☐ Entwicklungsstand 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Produktbeschreibung ☐ Kundennutzen ☐ Zielgruppen ☐ Entwicklungsstand
Umfang ca. Seiten	3 – 5	3 – 5	3 – 5
Gründer (-Team)	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Kompetenz des Gründers/der Gründer ☐ Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Kompetenz des Gründers/der Gründer ☐ Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Kompetenz des Gründers/der Gründer ☐ Schlüsselpersonen
Umfang ca. Seiten	2 – 4	2 – 4	2 – 4
Marktanalyse		<ul style="list-style-type: none"> ☐ Beschreibung des Gesamtmarktes ☐ Marktpotenzial ☐ Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Beschreibung des Gesamtmarktes ☐ Marktpotenzial ☐ Wettbewerber
Umfang ca. Seiten		2 – 4	2 – 4
Marketing		<ul style="list-style-type: none"> ☐ Produktpolitik ☐ Preispolitik ☐ Werbung und Kommunikation ☐ Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Produktpolitik ☐ Preispolitik ☐ Werbung und Kommunikation ☐ Vertrieb
Umfang ca. Seiten		2 – 5	2 – 5
Organisation			<ul style="list-style-type: none"> ☐ Rechtsform ☐ Eigentumsverhältnisse ☐ Gesellschafter ☐ Organisation ☐ Personal ☐ Standort
Umfang ca. Seiten			2 – 4
Finanzplanung & Finanzierung			<ul style="list-style-type: none"> ☐ Rentabilität ☐ Kapitalbedarf ☐ Finanzierungskonzept
Umfang ca. Seiten			2 – 5
Gesamt ca. Seiten	6 – 10 Seiten	10 – 20 Seiten	15 – 30 Seiten



6. Unternehmen und Organisation¹

6.1.1. Geschäftssystem und Kernkompetenz

- Wie sieht das Geschäftssystem für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung aus?

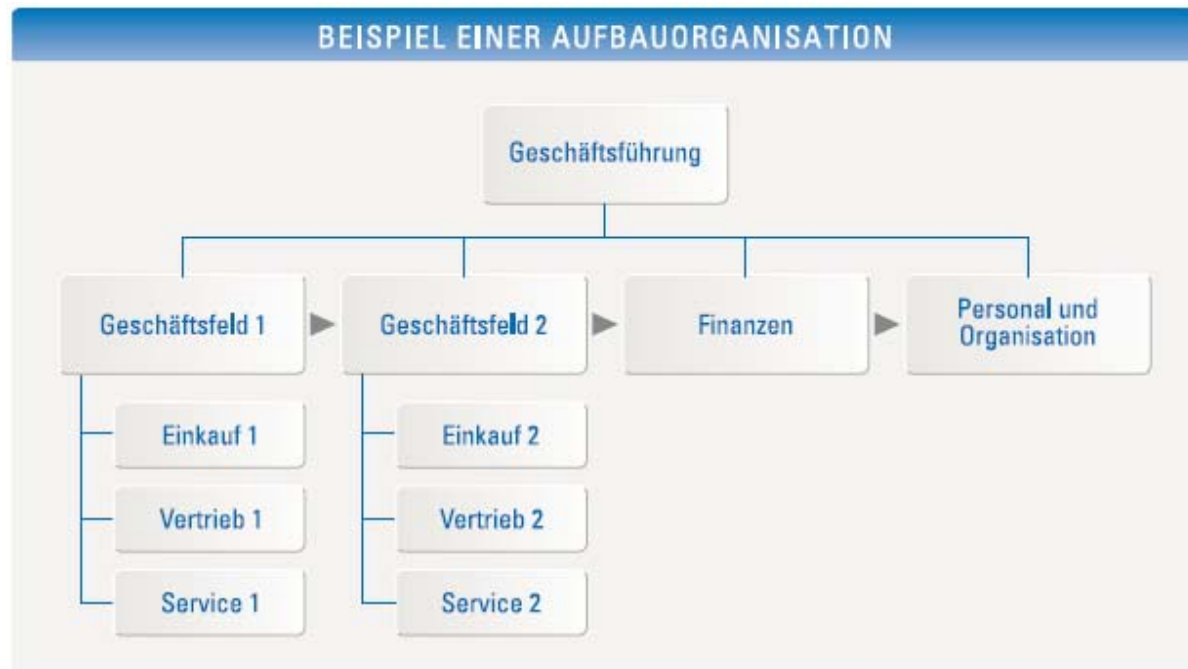


- Auf welchen Aktivitäten liegt ihr Fokus?
- Welche Aktivitäten wollen Sie selbst durchführen? Vergeben Sie Aktivitäten an Dritte?
- Aus welchen Funktionen besteht Ihre Organisation und wie ist Sie strukturiert?
- Wer ist wofür zuständig/verantwortlich?
- Wollen Sie mit Partnern zusammenarbeiten? Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit?

6. Unternehmen und Organisation¹

6.1.2. Organisation

- Aus welchen Funktionen besteht Ihre Organisation und wie ist Sie strukturiert?



- Wie gestaltet sich die personelle Besetzung der wichtigsten Funktionen in Ihrem Unternehmen?

6. Unternehmen und Organisation¹

6.1.3. Meilensteine und Realisierungsfahrplan (1)

- Was sind die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung Ihres Unternehmens?
- Welche Aufgaben und Meilensteine hängen voneinander ab?
- Sind die Überlegungen sowohl optimistisch wie auch realistisch?
- Wann und in welchem Umfang beginnen Sie mit dem Verkauf Ihrer Produkte/Leistungen und zu welchem Preis?
- Sind Beschaffung, Produktion und Absatz aufeinander abgestimmt?
- Welchen Personalbedarf haben Sie in den einzelnen Bereichen Ihres Unternehmens in den nächsten Geschäftsjahren?

6. Unternehmen und Organisation¹

6.1.3. Meilensteine und Realisierungsfahrplan (2)

- Welche Personalkosten fallen dabei an?
- Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?
- Welche Investitionen sind längerfristig geplant? An welchen Meilensteinen werden diese fällig?
- Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden Jährlichen Abschreibungen?
- Welche Kosten verursacht das Unternehmen (Produktions-, Vertriebs-, Verwaltungskosten)?

6. Unternehmen und Organisation¹

6.1.4. Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, Standort

- Welche Rechtsform hat Ihr zukünftiges Unternehmen?
- Wer sind die Gesellschafter und wer übernimmt die Geschäftsführung?
- Welche Standortverhältnisse sind für Ihr Unternehmen wichtig?

6. Unternehmen und Organisation¹

6.2. Bewertungskriterien des BPW zum Kapitel Unternehmen und Organisation (ab Stufe 3)

- Werden alle wertschöpfenden Aktivitäten im Unternehmen klar beschrieben? Womit wird das Geld verdient?
- Werden die wichtigsten Funktionen im Unternehmen benannt?
- Werden diesen Funktionen Personen zugeordnet?
- Ist die Personalplanung angemessen?
- Werden die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens beschrieben?
- Erscheint die Standortentscheidung begründet und ist nachvollziehbar?
- Werden die Rechts- und Eigentumsverhältnisse transparent beschrieben?

ANFORDERUNGEN DER WETTBEWERBSSTUFEN



1. Stufe:
Idee
& Gründerteam



2. Stufe:
Marktanalyse
& Marketing



3. Stufe:
Unternehmen
& Finanzplanung

	1. Stufe: Idee & Gründerteam	2. Stufe: Marktanalyse & Marketing	3. Stufe: Unternehmen & Finanzplanung
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> Produkt/ Dienstleistung Kundennutzen Gründer (-Team) 	<ul style="list-style-type: none"> Produkt/ Dienstleistung Kundennutzen Gründer (-Team) Marktpotenzial und Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> Produkt/ Dienstleistung Kundennutzen Gründer (-Team) Marktpotenzial und Wettbewerber Kapitalbedarf und Rentabilität
Umfang ca. Seiten	1	1 – 2	2 – 3
Produkt / Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Produktbeschreibung Kundennutzen Zielgruppen Entwicklungsstand 	<ul style="list-style-type: none"> Produktbeschreibung Kundennutzen Zielgruppen Entwicklungsstand 	<ul style="list-style-type: none"> Produktbeschreibung Kundennutzen Zielgruppen Entwicklungsstand
Umfang ca. Seiten	3 – 5	3 – 5	3 – 5
Gründer (-Team)	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz des Gründers/der Gründer Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz des Gründers/der Gründer Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz des Gründers/der Gründer Schlüsselpersonen
Umfang ca. Seiten	2 – 4	2 – 4	2 – 4
Marktanalyse		<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung des Gesamtmarktes Marktpotenzial Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung des Gesamtmarktes Marktpotenzial Wettbewerber
Umfang ca. Seiten		2 – 4	2 – 4
Marketing		<ul style="list-style-type: none"> Produktpolitik Preispolitik Werbung und Kommunikation Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Produktpolitik Preispolitik Werbung und Kommunikation Vertrieb
Umfang ca. Seiten		2 – 5	2 – 5
Organisation			<ul style="list-style-type: none"> Rechtsform Eigentumsverhältnisse Gesellschafter Organisation Personal Standort
Umfang ca. Seiten			2 – 4
Finanzplanung & Finanzierung			<ul style="list-style-type: none"> Rentabilität Kapitalbedarf Finanzierungskonzept
Umfang ca. Seiten			2 – 5
Gesamt ca. Seiten	6 – 10 Seiten	10 – 20 Seiten	15 – 30 Seiten



7. Finanzplanung und Finanzierung¹

7.1.1. Gewinn- und Verlustplanung

- Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
- Wann und in welcher Höhe erwarten Sie Erträge?
- Wann erreichen Sie die Gewinnschwelle? Wann und in welcher Höhe erwirtschaftet Ihr Unternehmen Gewinne (Rentabilität)?

7. Finanzplanung und Finanzierung¹

7.1.2. Investitions- und Abschreibungsplanung

- Welche Investitionen werden Sie wann und in welchem Umfang tätigen?
- Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden Abschreibungen?

7. Finanzplanung und Finanzierung¹

7.1.3. Liquiditätsplanung

- Wie wird sich Ihre Liquidität entwickeln? Ist Ihre Zahlungsfähigkeit gesichert?
- Ab wann rechnen Sie mit einem Einzahlungsüberschuss?
- Wie wirken sich gegenwärtige Zahlungsziele (Skonti) auf Ihre Liquidität aus?

7. Finanzplanung und Finanzierung¹

7.1.4. Finanzbedarf

- Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebene Finanzbedarf Ihres Unternehmens?
- Wie verteilt sich der Finanzbedarf auf die 3-Jahresplanung?
- Welche Finanzierungsquellen (Fremdkapital, Eigenkapital) stehen Ihnen zur Deckung des Finanzbedarfs zur Verfügung?
- Wann werden Sie dem Unternehmen aus welchen Quellen Kapital zuführen?
- Welche Geschäfts- und Finanzrisiken ergeben sich aus Ihrem Konzept und wie wollen Sie diesen entgegenwirken?

7. Finanzplanung und Finanzierung¹

7.2. Bewertungskriterien des BPW zum Kapitel Finanzplanung und Finanzierung (ab Stufe 3)

- Wird die Gewinn- und Verlustrechnung nachvollziehbar dargestellt (Planumsätze, Personalaufbau usw.)?
- Wird die Liquiditätsplanung nachvollziehbar dargestellt?
- Erscheint die Entwicklung der Gewinnsituation nachvollziehbar?
- Erscheint das Finanzierungskonzept angemessen?

Der Gesamteindruck des Businessplans

Der Gesamteindruck zählt

- Ist der Businessplan einfach, verständlich (auch für technische Laien) und prägnant formuliert?
- Ist der Businessplan inhaltlich schlüssig? Ist ein „Roter Faden“ erkennbar?
- Ist der Businessplan klar gegliedert und übersichtlich gestaltet (Deckblatt, Inhaltsverzeichnis, Gliederung, Seitennummerierung, einheitlicher Schrifttyp)?
- Hat der Businessplan einen für Ihr Unternehmen angemessenen Umfang?

Der Gesamteindruck des Businessplans

Bewertungskriterien des BPW zum Gesamteindruck

Ab Stufe 1:

- Wird der Businessplan klar gegliedert und auch für Laien verständlich formuliert (Struktur, Formulierung, unterstützende Grafiken etc.)?
- Spricht der Businessplan (Gestaltung, Layout, angemessener Umfang) den Leser an?

Ab stufe 2:

- Erscheint das Geschäftskonzept inhaltlich schlüssig (Kundennutzen, Zielgruppe, Marktsegmentierung, Planumsätze etc.)?

Teilnahmebedingungen des BPW¹

1. Sind die Teilnahmevoraussetzungen erfüllt:

- Die Gründung des Unternehmens ist in Berlin oder Brandenburg geplant oder erfolgt.
- Sofern Ihr Unternehmen bereits besteht, liegt die Gründung nicht länger 18 Monate vor dem Start des BPW zurück. Sofern das Unternehmen älter ist, wird entweder ein neues Geschäftsfeld aufgebaut oder das Unternehmen wird im Rahmen der Nachfolge übernommen.

Teilnahmebedingungen des BPW¹

2. Sind Ihre Unterlagen formal vollständig:

- Businessplan in dreifacher Ausfertigung
(Inhalt entsprechend den Anforderungen der Wettbewerbsstufen)
- Businessplan-Fragebogen (einfach in Papierform oder online ausfüllen)
- Teilnehmer Fragebogen (einfach für jeden Teilnehmer in Papierform oder online ausfüllen)
- Teilnahme-Erklärung (einfach für jeden Teilnehmer, auch bei Online-Erfassung)

Teilnahmebedingungen des BPW¹

3. Sind Ihre Unterlagen inhaltlich vollständig:

- Ihr (Teil-)Konzept entspricht inhaltlich den entsprechenden Anforderungen der Wettbewerbsstufen (siehe folgende Grafik).

Teilnahmebedingungen des BPW¹

4. Sind Ihre Unterlagen rechtzeitig bei dem BPW eingereicht:





SWOT Analyse

Weitere Wettbewerbe²

Weitere Wettbewerbe²



Übersicht finden Sie beim Profund (Gründerförderung der Freien Universität Berlin) unter:

<http://www.fu-berlin.de/wirtschaft/profund/angebote/wettbewerbe/index.html>

Weitere Wettbewerbe²

- [Businessplan – Wettbewerb Berlin-Brandenburg](#)
- [Deutscher Unternehmerpreis](#)
- [Enable2start](#)
- [Funpreneur-Wettbewerb: Der praxisorientierte Wettbewerb für Ihre kreativen Ideen](#)
- [Gründerwettbewerb - Mit Multimedia erfolgreich starten](#)
- [Innovationspreis Berlin Brandenburg](#)
- [.NET AWARD @ BASTA!](#)
- [Science4Life Venture Cup](#)
- [StartUp – Wettbewerb](#)
- [Step Award – Spirit to expand](#)



SWOT Analyse

Einführung SWOT Analyse

Teil A: externe Umweltanalyse

Teil B: interne Unternehmensanalyse

SWOT Analyse - Einführung

Was ist eine SWOT Analyse ?

SWOT steht für:

Strengths – **W**eaknesses – **O**pportunities – **T**hreats

Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken

-Ist ein strategisches Modell der Unternehmensanalyse

-Strategie wird als beabsichtigter und durchdachter Prozess verstanden

-teilt sich in: interne **Unternehmensanalyse** **(SW)**
 externe **Umweltanalyse** **(OT)**

SWOT Analyse - Einführung

Typisches Vorgehen bei SWOT

1. *Interne Analyse*: Suchen nach Stärken und Schwächen
2. *Externe Analyse*: Suchen nach Chancen und Gefahren
3. Beurteilung der gegenwärtigen Strategie
4. Erkennen der Möglichkeiten des Unternehmens

Ziel: Nutzen aus Stärken und Chancen maximieren

Ziel: Verluste aus Schwächen und Gefahren minimieren

SWOT Analyse - Einführung

Typisches Vorgehen bei SWOT

Gezielte Gegenüberstellung folgender Kombinationen

- **SO Stärke/Chancen-Kombination:** Welche Stärken passen zu welchen Chancen?
- **ST Stärke/Gefahren-Kombination:** Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen?
- **WO Schwäche/Chancen-Kombination:** Wo können aus Schwächen Chancen entstehen?
- **WT Schwäche/Gefahren-Kombination:** Wo befinden sich unsere Schwächen und wie können wir uns vor Schaden schützen?

SWOT Analyse - Einführung

Typisches Vorgehen bei SWOT

SWOT Matrix (allgemein)

SWOT - Analyse		Interne Analyse	
		Strenghts = Stärken	Weaknesses = Schwächen
Externe Analyse	Opportunities = Chancen	SO: Stärken nutzen => Chancen nutzen	WO: Schwächen abbauen => Chancen nutzen
	Threats = Risiken	ST: Stärken nutzen => Risiken vorbeugen	WT: Schwächen abbauen => Risiken vorbeugen

Abbildung aus: <http://www.controllingportal.de/upload/bilder/fachartikel/Swot2.jpg>

SWOT Analyse - Einführung

Typisches Vorgehen bei SWOT

SWOT Matrix (Beispiel)

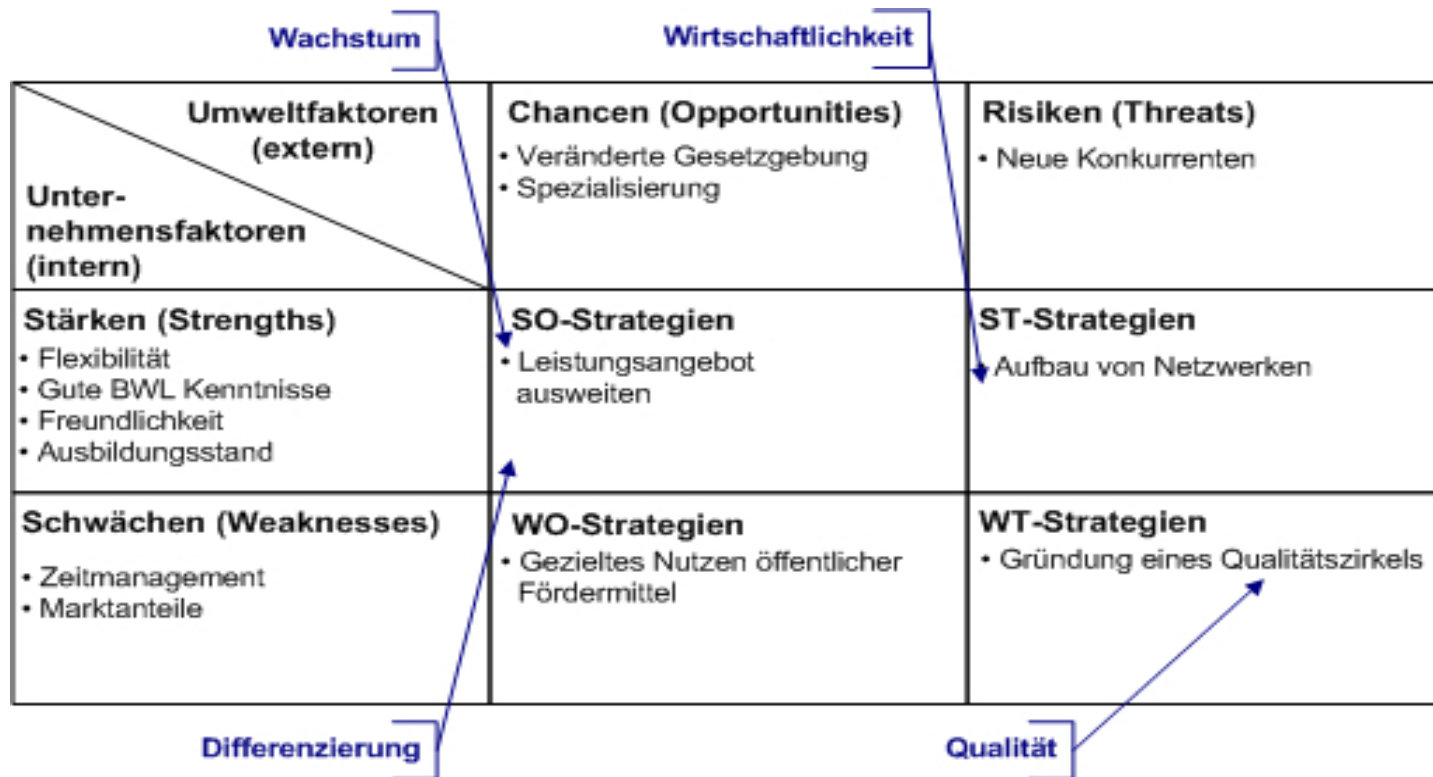


Abbildung aus: <http://www.beratung-beer.de/bilder/bildergalerie/swot>

SWOT Analyse - Einführung

Typische Fehler bei SWOT

- SWOT Analyse ohne Zielsetzung
- Vermischen von externen Chancen und internen Stärken
- SWOT ist KEINE Strategie, SWOT ist ein „Werkzeug“
- SWOT gibt keine Aussage über Prioritäten
- Es werden keine konkreten Maßnahmen beschlossen

SWOT Analyse - Einführung

Teil A: externe Umweltanalyse (OT)

- identifiziert Chancen und Risiken von Trends und Veränderungen der Unternehmensumwelt
- externe Faktoren im Sinne von SWOT sind nicht beeinflussbar

Beispiel: -hohe Kundenloyalität gilt als interne Stärke
-Trend zum Verlust von Kundenbindungen generell gilt als externer Faktor

Teil B: interne Unternehmensanalyse (SW)

- befasst sich mit internen Faktoren
- dazu gehören Fähigkeiten/Ressourcen über die das Unternehmen verfügt

- Stärken und Schwächen sind relativ
- Benchmarking gegen Wettbewerber notwendig

Teil A:
externe
Umweltanalyse (OT)
Opportunities – Threats

Teil A: externe Umweltanalyse

Warum Umweltanalyse (externe Analyse) ?

- Chancen/Gefahren kommen von außen
- Typisch: Veränderungen im Markt oder
in der technologischen, sozialen, ökologischen Umwelt
- Umweltbedingungen sind vorgegeben
- Die wirkenden Kräfte sind weitgehend nicht beherrschbar
- Zielsetzung: Das Unternehmen muss beobachten,
antizipieren und reagieren

Teil A: externe Umweltanalyse

Modelle für die externe Analyse

1. Drei Umwelten Analyse: interne-, nahe-, ferne Umwelt
2. Kotlers vier Ebenen: Aufgaben-, Konkurrenz-, Makroumwelt, Öffentlichkeit
3. Stakeholder Analyse
4. und viele andere

bei SWOT am gebräuchlichsten:

(I) STEP-Analyse (od. PEST-Analyse) - Global

(II) Branchenstrukturanalyse (*Porter's five forces*) - Branche

Teil A: externe Umweltanalyse

(I) Analyse der globalen Umwelt (STEP)

STEP steht für **S**ociological **T**echnological **E**conomical **P**olitical

- listet Faktoren der einzelnen Kategorien auf
- zwischen den Faktoren kann es wechselseitige Abhängigkeiten geben
- sollte auch die treibenden Kräfte hinter den Faktoren erfassen
- kann je nach Situation auch um Kategorien erweitert werden (bspw. **E**nvironment, **L**egal)
- wichtig ist das Erfassen aller Faktoren, nicht unbedingt deren hundertprozentige Einordnung (Überschneidungen)

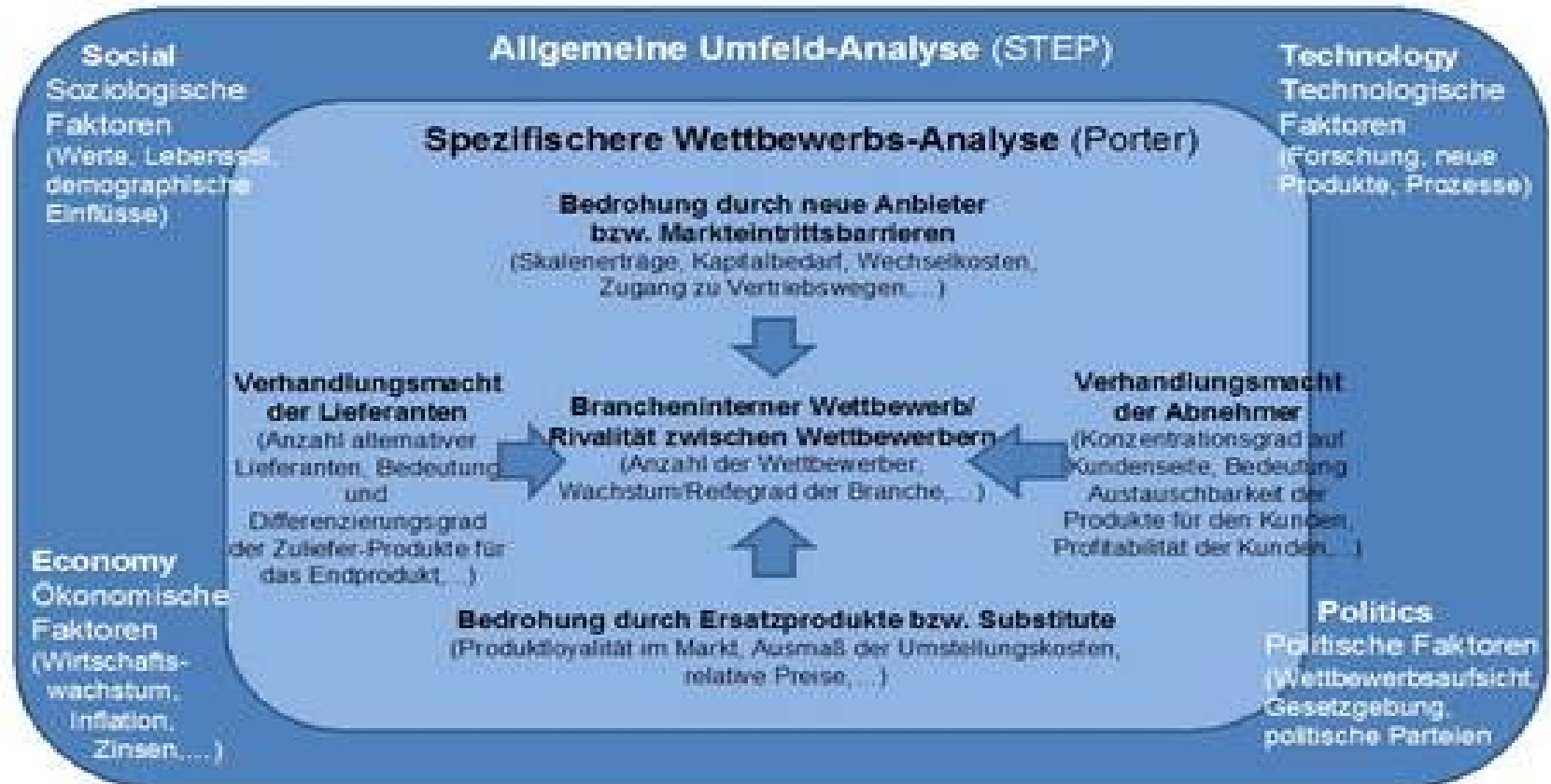
Teil A: externe Umweltanalyse

(I) Analyse der globalen Umwelt (STEP)

- 1. Sozio-kulturelle Faktoren:** Werte, Lebensstil, demographische Einflüsse, Bildung, Bevölkerungswachstum ...
- 2. Technologische Faktoren:** Forschung, neue Produkte und Prozesse, Produktlebenszyklen ...
- 3. Ökonomische Faktoren:** Wirtschaftswachstum, Inflation, Arbeitslosigkeit, Konjunkturzyklen, Verfügbarkeit von Ressourcen ...
- 4. Politische Faktoren:** Wettbewerbsaufsicht, Gesetzgebung, politische Stabilität, Steuerrichtlinien, Handelshemmnisse ...

Teil A: externe Umweltanalyse

STEP und Porter Analyse



<http://www.business-wissen.de/markt/marktpotenzial/fachartikel/business-development-neue-marktchancen-identifizieren-und-nutzen.html>

Teil A: externe Umweltanalyse

(II) Branchenstrukturanalyse (*Porter's five forces*)

Die Branchenstrukturanalyse untersucht das strategische Umfeld eines Unternehmens nach 5 Wettbewerbskräften:

1. Das Konkurrenzverhalten innerhalb einer Branche
2. Der Bedrohung, dass neue Mitbewerber in den Wettbewerb eintreten
3. Der Verhandlungsmacht der Kunden
4. Der Verhandlungsmacht der Lieferanten
5. Der Bedrohung, dass das Produkt der Branche substituiert wird

Teil A: externe Umweltanalyse

(II) Branchenstrukturanalyse (*Porter's five forces*)

1. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Eine Reihe von Faktoren:

- Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber
- Langsames Branchenwachstum
- Hohe Fix- und Lagerkosten
- Heterogene Wettbewerber
- Hohe strategische Einsätze

...

Teil A: Kreuzfahrtbranche Beispiel (stark verkürzt)

Branchenwettbewerb

-36 Anbieter; Kapazitäten:

- 61,1% internationale Anbieter*
- 38,9% nationale Anbieter*

-Branche wächst seit über einem Jahrzehnt konstant

-Erhöhung der Kapazitäten nur in großen Mengen möglich => Gefahr von Phasen der Überkapazität

-Geringe Produktunterschiede – Umstellungskosten lassen sich im Prinzip nicht aufbauen

Teil A: externe Umweltanalyse

(II) Branchenstrukturanalyse (*Porter's five forces*)

2. Gefahr des Markteintritts

Zwei Faktoren zu berücksichtigen:

(a) Existierende Eintrittsbarrieren:

- Betriebsgrößensparnisse (Economies of Scale)
- Produktdifferenzierung
- Kapitalbedarf
- Umstellungskosten
- Zugang zu Vertriebskanälen

(b) Erwartete Reaktionen der etablierten Wettbewerber

Teil A: Kreuzfahrtbranche Beispiel (stark verkürzt)

Gefahr des Markteintritts

-Die Kreuzfahrtbranche zeichnet sich durch einen hohen Kapitalbedarf aus:

- Schiffe & Einrichtungsgegenstände*
- Personal & Infrastruktur*
- Zertifikate & Lizenzen*

-AIDA Cruises (Marktanteil 36%): Aufbau einer erheblichen Produkt- und Markenidentität

-Distributionswege: 90% des Vertriebes läuft über Reisevermittler – Reisebüros und Seereiseveranstalter

Teil A: externe Umweltanalyse

(II) Branchenstrukturanalyse (*Porter's five forces*)

3. Verhandlungsstärke von Kunden

-Abnehmer "konkurrieren" mit der Branche, verlangen bessere Qualität, Preise, etc.

4. Verhandlungsstärke von Lieferanten

-Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht

...

5. Gefahr durch Ersatzprodukte

-Unternehmen einer Branche konkurrieren mit Branchen, die Ersatzprodukte herstellen (manchmal sogar Branchenfremd)

Teil A: Kreuzfahrtbranche Beispiel (stark verkürzt)

Verhandlungsstärke der Kunden

- Verhandlungsstärke der Endkunden sehr gering*
- Große Reisevermittler verwalten zum Teil erhebliche Kontingente*

Verhandlungsstärke der Lieferanten

- Verhandlungsstärke gegenüber der Branche eher gering*
- Entscheidend die Öl- bzw. Treibstoffindustrie:*
 - Kreuzfahrtbranche komplett von den dort herrschenden Rahmenbedingungen und Preisen abhängig*

Gefahr durch Ersatzprodukte

- Urlaub ist stark differenzierbar; viele Ersatzprodukte*
- Besonderheit der Branche: Schwer einschätzbare psychologische Faktoren können in besonderen Fällen Ersatzprodukte attraktiver erscheinen lassen*

Teil A: externe Umweltanalyse

OPPORTUNITY MATRIX

		Probability	
		High	Low
Attractiveness	High	market growth	government subsidy
	Low		exit of competitor X

THREAT MATRIX

		Probability of occurrence	
		High	Low
Seriousness	High	new entrants	
	Low		economic downturn

Abbildung aus: <http://www.markintell.com/swot-analysis-tools-templates/>

Teil A: externe Umweltanalyse

Ergebnis

Fragen, zu denen die SWOT zwar keine Antworten, jedoch nützliche Informationen geben sollte:

- Ist unsere gegenwärtige Strategie geeignet und ausreichend?
- Welche Stärken müssen wir ausbauen, an welchen Schwächen müssen wir arbeiten?
- Passen unsere bisherigen Stärken und Kernkompetenzen noch in die Welt von morgen?
- Können heutige Stärken ohne Weiterentwicklung morgen zu Schwächen werden?
- Wie können wir im Hinblick auf die Chancen am besten unsere Stärken ausnutzen?
- Wie können wir auf Basis unserer spezifischen Kompetenzen auf externe Veränderungen besser reagieren als der Wettbewerb?
- Was speziell können wir besser?
- Lassen sich daraus neue Kernkompetenzen / Geschäftsfelder / Serviceangebote ableiten?

Teil A: Checkliste für eine Chancen-Risiko-Analyse

Folgend eine beispielhafte Checkliste aus:

<http://www.fh-brandenburg.de/~hoeft/toolbox/swot.htm>

Teil A: Checkliste für eine Chancen-Risiko-Analyse

1. Umfeld- und allgemeine Rahmenbedingungen (Global):

Gesetzl./staatliche Rahmenbedingungen

Steuerrecht

Umweltrecht

Wettbewerbsrecht

Subventionen/Förderpolitik

Vergabep Praxis bei öffentlichen Aufträgen

Sozialgesetzgebung

Arbeitsrecht

Import-/Exportbeschränkungen; Handelsbeschränkungen

Technische Vorschriften/Normen

Wirtschaftspolitik

Politische Stabilität

...

Teil A: Checkliste für eine Chancen-Risiko-Analyse

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Einstellungen/Wertvorstellungen

Mentalität

Freizeitverhalten

...

Ökologische Rahmenbedingungen

Luftreinhaltung

Wasserreinhaltung

Boden

Abfallentsorgung und Vermeidung

Rationelle Energienutzung

Rationelle Nutzung von Rohstoffen

Teil A: Checkliste für eine Chancen-Risiko-Analyse

Techlogische/Technische Entwicklung

Neue Produkttechnologien/-techniken

Neue Fertigungstechnologien/-techniken

Neue Werkstoffe

Substitutionstechnogien/-produkte

Komplementärtechnologien/-produkte

...

Sonstige (ökonomische) Rahmen- und Umweltbedingungen

Wirtschaftslage

Inflation

Stabilität von Währungen

Zahlungsbilanz

Beschäftigungslage/Arbeitsmarkt

Verfügbarkeiten von Rohstoffen und Energie

Klima

...

Teil A: Checkliste für eine Chancen-Risiko-Analyse

2. Markt- und Wettbewerb (Branche):

Marktstrukturen

Eintrittsbarrieren

Austrittsbarrieren

Struktur und Stärke der Abnehmer

Struktur und Stärke des Wettbewerbs

...

Marktpotential/-volumen

Zahl der potentiellen Abnehmer

Marktwachstum

Marktsättigung

Investitionsverhalten/Konsumverhalten

Verfügbare Investitionsmittel/verfügbares Einkommen

Demographische Entwicklung

...

Teil A: Checkliste für eine Chancen-Risiko-Analyse

Kundenstruktur und Kundenwünsche

Kundenstruktur (Größe; Branche; ...)

Nachfragemacht

Kundenanforderungen

...

Wettbewerb/Konkurrenz

Zahl der Wettbewerber

Struktur der Wettbewerber (Größe...)

Marktanteile der Wettbewerber

Strategien/Aktivitäten der Wettbewerber

Stabilität der Wettbewerbsstruktur

Branchenregeln

...

Teil A: Referenzen

<http://www.onpulson.de/management/wissen/branchenstrukturanalyse-porter.htm>

<http://www.fh-brandenburg.de/~hoeft/toolbox/swot.htm>

<http://www.markintell.com/swot-analysis-tools-templates/>

<http://www.business-wissen.de/markt/marktpotenzial/fachartikel/business-development-neue-marktchancen-identifizieren-und-nutzen.html>

<http://www.beratung-beer.de/bilder/bildergalerie/swot>

<http://www.controllingportal.de/upload/bilder/fachartikel/Swot2.jpg>

<http://www.themanagement.de/MD/Swot.htm>

http://studentensupport.de/store/product_127_download.aspx

http://www.bwl-erlangen.de/web/lehre/dokumente/hauptstudium/hauptseminar/encoded/ss2007/HS_BWL_4_Thema_6_Praesentation.pdf

Teil B:
interne
Unternehmensanalyse (SW)
Strengths – Weaknesses



- Aufgabe: Beschreibung und Bewertung der Ressourcenposition aus strategischer Sicht
- Ziel: aus ermittelten Stärken (**S**trengths) und Schwächen (**W**eaknesses) Ansatzpunkte für die Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils zu erhalten

Bereiche der Unternehmensanalyse

1. „Innen-Außen-Perspektive“

- Wertschöpfungsorientiert

-> Unternehmensressourcen und –potentiale:

-> Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen relativ zur Konkurrenz

2. „Außen-Innen-Perspektive“

- Kundenzentriert

-> Kritische Erfolgsfaktoren aus Sicht des Marktes:

-> Eigenprofil vs. Wettbewerberprofile

- In beiden Perspektiven existieren kritische Erfolgsfaktoren

- **Problem:** Welche sind es?

„Innen-Außen-Perspektive“

- Zahlreiche Modelle zur Klassifikation strategischer Ressourcen
 - Wahl hängt vom zu analysierenden Objekt ab
- Analyseschema von Hofer/Schendel unterscheidet z.B. fünf Arten:
 - finanzielle Ressourcen
 - physische Ressourcen
 - Humanressourcen
 - organisatorische Ressourcen
 - technologische Ressourcen
- Basisressourcen sind die finanziellen

„Innen-Außen-Perspektive“

- Um Zusammenwirken der Ressourcen zu erfassen werden sie nach ihrer Stellung im Wertschöpfungsprozess geordnet
 - > hilfreiches Werkzeug: Wertketten-Analyse von Michael E. Porter
 - > Ermöglicht einen Überblick über den vollständigen Prozess der Leistungserbringung

- wichtig: Eignen sich die Aktivitäten um Kostenvorteile/Differenzierung zu erzeugen?

Beispiele für kritische Faktoren

- Allgemeine Unternehmenscharakteristika
 - Umsatz
 - Rentabilität
 - Marktanteil
 - Standorte
 - Rechtsform
 - ...

- Produktpalette
 - Qualität
 - Performance
 - Alter
 - Design
 - Anteil der Eigenfertigung

Beispiele für kritische Faktoren

- Marketing
- Forschung & Entwicklung
- Führungsstruktur
- Informationsmanagement
- Ressourcenbeschaffung
- Distribution
- Personal
- Dienstleistungen
- Produktion/Fertigung
- Finanzen
- ...

Achtung!!!

- Ursachen nicht mit Symptomen verwechseln !!!
- Faktoren sind relativ
 - Gewinnen erst durch Benchmarking gegen Wettbewerber echten Aussagewert



Beispielbenchmarking

	Stärken-Schwächen-Profil				
	Sehr schlecht	Schlecht	Mittel	Gut	Sehr gut
Kundenorientierung u. Marketing					
Kenntnis über Kunden		●			
Serviceleistungen	●				
Zusatzleistungen				●	
Kundenbindung				●	
Umgang mit Beschwerden		●			
Innovation und Kreativität					
Produktverbesserungen		●			
Umgang mit Trends		●			
Umgang mit Vorschlägen				●	
Arbeitsweise				●	
Unternehmensatmosphäre		●			
Produktion					
Produktionsanlagen					●
Technologie-Einsatz				●	
Qualitätssicherung		●			
Sicherheit				●	
Personalentwicklung u. -management					
Mitarbeiterzufriedenheit		●			
fachliche Kompetenz				●	
soziale Kompetenz		●			
Weiterbildung				●	
Fluktuation				●	
Rekrutierung		●			
Finanzwesen u. Controlling					
Kapitalstruktur					●
Auftragslage					●
Kennzahlensystem					●
Liquiditätsplanung		●			
Sonstige Bereiche					

[1]

„Außen-Innen-Perspektive“

- Analyse wie bei der Innen-Außen-Perspektive, aber:
 - Augenmerk liegt auf den aus Abnehmersicht kritischen Faktoren, wie z.B.:
 - Preis
 - Qualität
 - Service
 - Termintreue

- Benchmarking gegen Wettbewerber auch hier äußerst sinnvoll, aber
 - negative Abweichungen vom Wettbewerber können auch auf unterschiedliche Strategien basieren und müssen nicht zwingend Schwäche sein

Ergebnisbewertung / SW versus OT

	Stärken	Schwächen
Risiken	konfrontieren	ausweichen
Chancen	ausbeuten	suchen

- wahre Stärken verhelfen zu einer starken Marktposition
- wahre Schwächen hindern die Unternehmung, Wettbewerbsvorteile zu erringen
- wahre Chancen sind jene, die auch genutzt werden können
- wahre Risiken sind jene, mit denen die Unternehmung sich auf jeden Fall befassen muss und auf die sie nicht vorbereitet ist

iPod vs tragbare Musicplayer

- im Preis-Leistungs-Verhältnis existieren mindestens konkurrenzfähige Produkte auf dem Markt
 - dennoch wird Apple mit dem iPod international zum Marktführer
 - Stärken sind:
 - einfache Bedienbarkeit
 - Design, welches Funktionalität unterstreicht und Reputationseffekte suggeriert
 - Schwächen sind:
 - hoher Preis
 - aber: Schwäche wird in Stärke gewandelt, indem der iPod Exklusivität und Luxus verspricht
- > Beurteilung der Merkmale stellt größte Schwierigkeit der SWOT-Analyse dar



Und was passiert, wenn man nicht auf Risiken achtet?

- Premiere hat im Dezember 2005 gezeigt, dass sie auf eine Änderung des Unternehmensumfeldes nicht gefasst waren
- Änderung bestand im Auftreten eines Wettbewerbers namens Arena, der die exklusiven Bundesligarechte erwarb



[2]

Vielen Dank!



SWOT Analyse

Literaturnachweis

Literaturnachweis

- ¹Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (2008): Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg 2009. Handbuch 2009. Berlin
- ² profund - Die Gründungsförderung der Freien Universität Berlin
 - (2008): Wettbewerbe zur Unterstützung von Gründern. In: <http://www.fu-berlin.de/wirtschaft/profund/angebote/wettbewerbe/index.html>. geöffnet am: 15.11,2008
- „Management – Grundlagen der Unternehmensführung“ 5.Auflage von H.Steinmann/G.Schreyögg; ISBN: 3-409-53312-5
- http://www.edditrex.de/scripts/consulting/swot_analyse.pdf
- www.studium-ratgeber.de/swot-analyse.php
- <http://www.unternehmertipps.de/module/strategie/14.htm> [1]
- <http://www.wallstreet-online.de/> [2]
- <http://www.foerderland.de/609.0.html>
- <https://www.existenzgruender.de/businessplaner/hintergrundinfos/erstellung/index.php>
- <http://www.onpulsion.de/management/wissen/branchenstrukturanalyse-porter.htm>
- <http://www.fh-brandenburg.de/~hoeft/toolbox/swot.htm>
- <http://www.markintell.com/swot-analysis-tools-templates/>
- <http://www.business-wissen.de/markt/marktpotenzial/fachartikel/business-development-neue-marktchancen-identifizieren-und-nutzen.html>
- <http://www.beratung-beer.de/bilder/bildergalerie/swot>
- <http://www.controllingportal.de/upload/bilder/fachartikel/Swot2.jpg>
- <http://www.themanagement.de/MD/Swot.htm>
- http://studentensupport.de/store/product_127_download.aspx
- http://www.bwl-erlangen.de/web/lehre/dokumente/hauptstudium/hauptseminar/encoded/ss2007/HS_BWL_4_Thema_6_Praesentation.pdf