

# HANDBUCH

Juli 2005

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ÜBER NACHHALTIGKEIT .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>WIE UNTERSTÜTZT SIE DER SBP? .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>WIE ARBEITEN SIE MIT DEM SBP? .....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>MODULE.....</b>	<b>9</b>
<b>5.1</b>	<b>Modul 1 „Ideen finden“ .....</b>	<b>9</b>
<b>5.2</b>	<b>Modul 2 „Ideen zukunftstauglich machen“ .....</b>	<b>18</b>
<b>5.3</b>	<b>Modul 3 „Innovationspotential ausloten“ .....</b>	<b>26</b>
<b>5.4</b>	<b>Modul 4 „Unternehmen aufbauen“ .....</b>	<b>31</b>
<b>5.5</b>	<b>Modul 5 „Stakeholder kennen lernen“ .....</b>	<b>38</b>
<b>5.6</b>	<b>Modul 6 „Wirtschaftliches Umfeld analysieren“ .....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>49</b>
	<b>Prinzip „Bedürfnis- und Nutzenorientierung“ .....</b>	<b>49</b>
	<b>Prinzip „Erneuerbare Ressourcen“ .....</b>	<b>51</b>
	<b>Prinzip „Effizienz“ .....</b>	<b>52</b>
	<b>Prinzip „Recyclierfähigkeit, Kreislaufdenken und Langlebigkeit“ .....</b>	<b>53</b>
	<b>Prinzip „Adaptionsfähigkeit, Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit“ .....</b>	<b>55</b>
	<b>Prinzip „Fehlertoleranz und Risikovorsorge“ .....</b>	<b>56</b>
	<b>Prinzip "Lebensqualität, Gesundheit &amp; Kreativität" .....</b>	<b>57</b>
	<b>Managementkonzept „Sustainable Business Plan“ .....</b>	<b>58</b>

# 1 Einleitung

## Am Anfang jeder Unternehmung steht ein guter Plan

Wer eine Produkt- oder Dienstleistungsidee in die Umsetzung bringen und sich damit beruflich selbständig machen will, benötigt einen ausgefeilten Businessplan. Ein guter Businessplan beschreibt, wie die Idee in die Tat umgesetzt werden kann. Er erfasst die wichtigsten Faktoren einer Geschäftsidee. Ein Businessplan kann somit über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

In Erweiterung zu den klassischen Handbüchern oder computergestützten Instrumenten zur Abfassung von Businessplänen gibt Ihnen der „Sustainable Business Planner“ (kurz SBP) die Chance,

- mit Hilfe einer Kreativtechnik Ihre eigene Geschäftsidee zu finden,
- die Geschäftsidee professionell zu vertiefen,
- die Umsetzung nach den Anforderungen eines modernen Businessplans auszuarbeiten,
- die Leitprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens in Ihr Managementkonzept zu integrieren.

## Mit Nachhaltigkeit zum Erfolg

Das moderne Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung birgt - gerade für eine junge und dynamische Wirtschaft - beachtliche Innovationschancen. Innovation liegt dabei nicht nur im Ausnützen von Spar- und Effizienzpotentialen sondern vielmehr in der Entwicklung gänzlich neuer Produkte und Dienstleistungen. Nachhaltige Ideen sind stärker auf die Erfüllung der eigentlichen Bedürfnisse ausgerichtet, schonen dabei gleichzeitig die Natur und fördern eine zukunftsfähige Entwicklung der Gesellschaft.

## 2 Über Nachhaltigkeit

Der Sustainable Business Planner (SBP) setzt das moderne Leitbild der Nachhaltigkeit für Ihre Gründungsidee ein. Dadurch behalten Sie das Gesamtsystem ihrer Unternehmung im Auge und werden sensibilisiert für das oft schwierige Wechselspiel von Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt und Natur. Daraus werden Sie aber auch einmalige Wettbewerbsvorteile für ihre Geschäftsidee ziehen.

### Zum Nachhaltigkeitsbegriff

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, wonach dann ein Wald nachhaltig genutzt wird, wenn nur so viel Holz eingeschlagen wird, wie auch wieder nachwachsen kann. Dieses Prinzip wurde in den letzten Jahren auf die Bereiche Gesellschaft und Wirtschaft übertragen, sodass sich heute das allgemein akzeptierte Leitbild so formuliert:

*„Nachhaltige Entwicklung bedeutet eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der gegenwärtig lebenden Menschen entspricht, ohne die Fähigkeiten zukünftiger Generationen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu gefährden“ (Brundlandt-Report 1987).*

Eine nachhaltige Entwicklung soll nach heutigem Verständnis nicht nur zwischen den einzelnen Menschen und gesellschaftlichen Gruppen geübt werden, sondern auch zwischen Ländern und Kontinenten.

### Unternehmerischer Nutzen durch Nachhaltigkeit

Das Drei-Säulen-Modell einer nachhaltigen Entwicklung geht von der integrativen und gleichberechtigten Berücksichtigung **ökonomischer, ökologischer und sozialer** Belange aus. Innovative Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensgründungen mit Augenmerk auf „Nachhaltiges Wirtschaften“ tragen nicht nur zur Umweltentlastung und damit zur Sicherung der Lebensgrundlagen künftiger Generationen bei, sondern eröffnen der Wirtschaft bereits heute völlig neue Chancen:

- Erkennen langfristiger und vernetzter Trends zur besseren Risikoabsicherung
- Nachhaltigkeit als normatives und strategisches Steuerungsinstrument
- Innovative Neuprodukt- und Dienstleistungsentwicklung durch Nachhaltigkeit
- Neue Formen in der Kommunikation, wie z.B. Nachhaltigkeitsberichte
- Dialog mit den Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zur Legitimation und zum gemeinsamen Lernen

**Shareholder- und Stakeholder-Value** zusammen dienen immer mehr zur Orientierung unternehmerischer Entscheidungen. Erfolgreiche Unternehmen engagieren sich über die Gewinn-Erwartungen der Aktionäre (Shareholder-Value) hinaus für die Interessen aller Anspruchsgruppen (Stakeholder). So wichtig wie die Erwartungen der Aktionäre sind auch zufriedene KundInnen, motivierte und innovative MitarbeiterInnen sowie die ökologischen und sozialen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft, die weit über die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens hinausgehen. Nach einer Umfrage von emnid im Auftrag des Kohtes Klewes-Meinungsbarometer Opinion Leader (handel.de 2002) glauben über 90 Prozent der 250 befragten Führungskräfte, dass nachhaltig ausgerichtete Unternehmen langfristig einen größeren wirtschaftlichen Erfolg haben als ausschließlich profitorientierte Firmen.

**Nachhaltiges Wirtschaften** ist demnach weit mehr als eine ökologische Aufgabe. Es muss in allen Managementbereichen eines zukunftsfähigen Unternehmens verankert werden. Unternehmen und Unternehmensgründungen, die sich zu einem nachhaltigen Wirtschaften verpflichten, übernehmen nicht nur besondere Verantwortung für den Wirtschaftsstandort und die Region, in der sie tätig sind, sondern für das gesamte Ökosystem Erde und die Lebenschancen künftiger Generationen. Nachhaltigkeit beeinflusst bzw. vollzieht sich dabei auf den unterschiedlichsten Ebenen - auch im Businessplan. In Unternehmenskultur und -ethik, strategischer Führung und Corporate Citizenship, Qualitäts- und Umweltmanagement, Qualifizierung und Human Resources, Kommunikation sowie gesellschaftliche Verantwortung kann Sustainability effektiv umgesetzt werden.

### **Sieben Leitprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens**

Um die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung auf eine technische und wirtschaftliche Ebene zu übertragen und praktisch anwendbar zu machen, wurden vom BMVIT (Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie) die „Sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung“ erarbeitet. Diese Prinzipien können in zweierlei Weise angewendet werden: Sie können als Grundlage zur Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsideen dienen oder sie können auch als wichtige Bewertungskriterien für die Nachhaltigkeit eines bestehenden Geschäftskonzeptes herangezogen werden. Die sieben Prinzipien lauten (für nähere Ausführungen dazu siehe auch Modul 2 „Ideen zukunftstauglich machen“ sowie im Anhang):

- Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung
- Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen
- Prinzip der Effizienz und Suffizienz (Genügsamkeit)
- Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit
- Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit
- Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge
- Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität

Aufgrund der immer liberaler werdenden Handels- und Wirtschaftsbedingungen wird die Zukunft einerseits immer unbestimmter. Andererseits gilt aber gerade für die Wirtschaft, dass diese einen wesentlich größeren Gestaltungs- und Verantwortungsraum wahrnehmen kann. Hier liegt im Leitbild des Nachhaltigen Wirtschaftens eine große Chance zur Steigerung der allgemeinen Lebensqualität bei langfristigem Absichern des unternehmerischen Erfolges.

Weiterführende Informationen siehe:

[www.nachhaltigwirtschaften.at](http://www.nachhaltigwirtschaften.at)

[www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at)

[www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)

[www.nachhaltigkeit.org](http://www.nachhaltigkeit.org)

### 3 Wie unterstützt Sie der SBP?

Der Sustainable Business Planner wurde entwickelt, um Sie folgendermaßen zu unterstützen:

#### **Der Sustainable Business Planner hilft Ihnen beim Finden einer erfolgreichen Geschäftsidee**

Von der ersten Geschäftsidee, über einen herzeigbaren Businessplan bis zur realen Unternehmensgründung liegt ein weiter Weg. Dabei ist der erste Schritt oft der schwierigste! Welche Idee wird tatsächlich Erfolg bringen? Besteht Erfolg - wie oft gesagt wird – nicht nur zu 5% aus einer guten Idee und die restlichen 95% aus einer klugen Strategie und einem ungebrochenen Umsetzungswillen? Der Sustainable Business Planner hilft Ihnen für beides: Idee und Umsetzung.

#### **Der Sustainable Business Planner unterstützt Sie bei der Erstellung Ihres persönlichen Businessplans**

Mit Hilfe des SBP machen Sie Ihre neu gefundenen oder bereits vorhandenen Geschäftsideen über unterschiedliche Stationen zukunftstauglich:

- durch Anwenden erfolgssichernder Nachhaltigkeitskriterien
- durch Ausloten des Innovations- und Marktpotentials
- durch Identifizieren der Anspruchsgruppen und deren Erwartungen
- durch Aufbauen einer unternehmerischen Umsetzungsstrategie
- durch Abtasten des wirtschaftlichen Umfeldes

Als Endprodukt erhalten Sie Ihren persönlichen Businessplan (ohne Finanzteil).

#### **Der Sustainable Business Planner setzt das moderne Leitbild der Nachhaltigkeit für Ihre Gründungsidee ein**

Das moderne Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung birgt - gerade für eine junge und dynamische Wirtschaft - beachtliche Innovationschancen. Innovation liegt dabei nicht nur im Ausnutzen von Spar- und Effizienzpotentials, sondern vielmehr in der Entwicklung gänzlich neuer Produkte und Dienstleistungen. Nachhaltige Ideen sind stärker auf die Erfüllung der eigentlichen Bedürfnisse ausgerichtet, schonen dabei gleichzeitig die Natur und fördern eine zukunftsfähige Entwicklung der Gesellschaft.

#### **Der Sustainable Business Planner unterstützt Sie im persönlichen Aufbau Ihrer Nachhaltigkeitskompetenz**

Das wirtschaftliche Umfeld - KundInnen, LieferantInnen, PartnerInnen - ergeben ein komplexes Gefüge. Je besser Sie dieses Umfeld kennen und je professioneller Sie mit den Erwartungen Ihrer Anspruchsgruppen umgehen können, desto größer wird auch Ihr Geschäftserfolg sein. Unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit werden Sie begreifen, wie Sie Ihre Stärken gegenüber anderen Ideen und Unternehmen auszeichnen. Der Sustainable Business Planner sensibilisiert Sie für das oft schwierige Wechselspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt / Natur. Mit dem SBP erhalten Sie Fähigkeiten, wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Kriterien optimal in das unternehmerische Handeln zu integrieren. Dadurch können Sie einmalige Wettbewerbsvorteile für Ihre Geschäftsidee erzielen.

## 4 Wie arbeiten Sie mit dem SBP?

### SBP ist Anwendungs- und Lerninstrument

Der Sustainable Business Planner ist als Anwendungs- und Lerninstrument konzipiert und erlaubt zweierlei:

- einfach, rationell und ideenreich ein neues Geschäftskonzept – Ihren Businessplan – von der Idee bis zur Umsetzung durchzuplanen und zu Papier zu bringen.
- die Geschäftsidee bzw. einen bereits bestehenden Businessplan auf Nachhaltigkeitsaspekte und -defizite hin zu evaluieren und dadurch auf Chancen und versteckte Potentiale zu kommen.

### Arbeiten in sechs Modulen

Der Sustainable Business Planner besteht aus sechs Modulen:

- Ideen finden
- Ideen zukunftstauglich machen
- Innovationspotential ausloten
- Unternehmen aufbauen
- Stakeholder kennen lernen
- Wirtschaftliches Umfeld analysieren

Aus der Bearbeitung dieser Module entsteht je nach Fortschritt und Reifegrad am Ende Ihr persönlicher **Businessplan**. Er ist leicht anwendbar, selbsterklärend und gut verständlich.

### Vorgehensweise

Falls Sie noch **keine Geschäftsidee** haben, starten Sie mit Modul 1 „Ideen finden“. Wenn Sie schon **eine Geschäftsidee** haben, können Sie diese mit Modul 2 „Idee zukunftstauglich machen“ weiter präzisieren und durch die Anwendung der Nachhaltigkeitsprinzipien innovieren.

Die Module bauen inhaltlich logisch aufeinander auf, Sie können diese jedoch auch unabhängig voneinander in beliebiger Reihenfolge durcharbeiten.

Der **Fortschritt**, den Sie in den einzelnen Modulen bereits erzielt haben, wird Ihnen laufend durch anwachsende Balken (rot) rechts oben auf der SBP-Startseite angezeigt. Durch die Funktion „**Fortschritt anzeigen**“ (rechts oben auf der Startseite, unter „Fortschritt“) können Sie überprüfen wie weit Ihr Businessplan bereits gediehen ist. Durch die Funktion „**Businessplan erstellen**“ wird aus Ihren Antworten Ihr Businessplan generiert. Sie können dort noch Änderungen und Ergänzungen vornehmen und schließlich eine PDF-Datei von Ihrem Businessplan erstellen. Falls Sie weitere Businesspläne mit dem SBP erstellen möchten, melden Sie sich bitte erneut an und registrieren Sie sich mit neuem Benutzernamen und Kennwort.

## Fragen in den Modulen

Durch die Beantwortung der Businessplanleitfragen in den Modulen erarbeiten Sie Schritt für Schritt die Inhalte, die in einem Businessplan von Finanzgeberorganisationen, Unternehmen oder möglichen Partnern erwartet werden. Sie können die Fragen in den Modulen entweder stichwortartig bearbeiten oder in ausformulierten Sätzen beantworten. Wählen Sie die erste Variante, müssen Sie in der Nachbearbeitung des SBP-Endproduktes hin zum abgabereifen (ausformulierten und layoutierten) Businessplan mehr Zeit einplanen.

Der SBP enthält verschiedene Fragetypen: offene Fragen und geschlossene Fragen (mit einer Auswahl von Antwortmöglichkeiten) sowie durch Grafiken angeleitete Fragestellungen.

## Das Ergebnis

Durch Aufrufen der Funktion „**Fortschritt anzeigen**“ (rechts oben auf der SBP-Startseite) können Sie laufend Ihren Arbeitsfortschritt mitverfolgen und sehen welche Frage noch zu beantworten sind.

Durch Aufrufen der Funktion „**Businessplan erstellen**“ (ebenfalls rechts oben auf der SBP-Startseite) werden die Inhalte, die Sie durch die Beantwortung der Fragen in den Modulen erarbeitet haben, automatisch in ein Businessplan-Format transformiert. Dieses ist nach den klassischen Businessplankapiteln gegliedert.

Unter „Businessplan erstellen“ können Sie noch Änderungen und Ergänzungen in den von Ihnen erarbeiteten Inhalten vornehmen. Wenn Sie damit fertig sind, klicken Sie auf den Button "PDF erstellen" am Ende der Seite und Sie erhalten Ihren Businessplan als PDF-Datei. Diese können Sie auf Ihre Festplatte speichern. Wenn Sie Adobe® Acrobat® besitzen, können Sie die Datei jederzeit bearbeiten. Ohne ein Programm zum Bearbeiten einer PDF-Datei gibt es die Möglichkeit, Ihren Businessplan in ein Textverarbeitungsprogramm zu übertragen (die Anleitung dazu finden Sie unter „Businessplan erstellen“ am Beginn der Seite).



Der Schwerpunkt und die Stärke des SBP liegen in der Integration der Prinzipien Nachhaltigen Wirtschaftens in den Businessplan. Für die Ausarbeitung der Finanzkapitel im Businessplan werden das kostenlos erhältliche Businessplan-Modul „Plan4You Easy ®“ ([www.gruenderservice.net](http://www.gruenderservice.net)) bzw. das i2b-Handbuch ([www.i2b.at](http://www.i2b.at)) empfohlen.



## 5 Module

Das Modul 1 soll Sie mit Hilfe einer Kreativitätsmethode beim Finden einer Geschäftsidee unterstützen. Die Module 2 bis 6 dienen der Ausarbeitung der Geschäftsidee hin zum Businessplan. Diese Module sind nach folgendem Konzept aufgebaut:

- Einleitung
- Beispiel
- Vorgehensweise
- Vorteile
- Tipps und Hinweise
- Durchführung

In der Online-Version des SBP stehen Ihnen neben einer umfangreichen Linksammlung auch einzelne Links zugeordnet zu den Fragestellungen zur Verfügung. Weiters finden Sie online hinter dem Symbol  Erklärungen zu den Fragen bzw. Beispiele für mögliche Antworten. Fachliche Begriffe sind mit dem Symbol  gekennzeichnet, welches Sie ins Glossar mit den entsprechenden Begriffsdefinitionen führt.

### 5.1 Modul 1 „Ideen finden“

Vielleicht geht es Ihnen auch manchmal so: Sie wollen verreisen, wissen aber nicht wohin. Im übertragenen Sinn ergibt sich folgende Ausgangssituation:

*„Sie wollen ein Geschäft machen, wissen aber nicht womit.“*

Dieses Modul soll Ihnen bei der Suche nach einer passenden, innovativen Geschäftsidee helfen. Erfolgreiche Geschäftsideen basieren oft auf einfachen Grundgedanken. Das erste Modul des Sustainable Business Planner unterstützt Sie mittels einer Kreativitätsmethode beim Suchen und Finden.

In diesem Modul dürfen Sie Raum und Zeit für freie Assoziationen haben. Wenn Sie sich dabei an folgende Empfehlungen halten, kann eigentlich nichts schiefgehen:

- Keine Zensur: Kreativität braucht Spielraum, daher sollen Sie völlig frei zu den einzelnen Begriffen assoziieren. Die Bewertung bzw. Konkretisierung erfolgt in den nächsten Phasen.
- Ignorieren Sie in dieser ersten Phase Machbarkeit, Sachzwänge, Zeit und Budget.
- Wählen Sie auch Wörter, die scheinbar nichts mit dem Thema zu tun haben, denn neue Ideen entstehen oft durch verquere, ganz spontan zusammengestellte Gedankengänge.

## Beispiel:

### ***Eine Kinderwiege zum Mieten***

Kinderwiegen haben oft einen hohen Anschaffungspreis. Noch dazu wenn sie aus edlem Vollholz und naturbelassen hergestellt wurden. Dem hohen Preis steht zudem eine relativ kurze Nutzungsdauer gegenüber. Dieses Problem hat den Tischlermeister Matthias Kapeller aus Kärnten auf die Idee gebracht, Kinderwiegen nicht nur zu produzieren und zu verkaufen, sondern sie auch zu vermieten. Plötzlich wurde für eine große KundInnenschicht der „Luxus“ einer Kinderwiege erschwinglich. Neben der für viele wirtschaftlich attraktiven Lösung liegt zudem auch eine hohe Ressourcenproduktivität nach dem Motto der höheren „Auslastung“ vor.

Die innovative Geschäftsidee besteht hier also darin, das klassische Geschäftsmodell des Vermietens auf einen bisher dafür noch nicht angedachten Gegenstand zu übertragen.

## Vorgehensweise

Es stehen Ihnen unterschiedliche Ideenquellen aus den Bereichen „Nachhaltigkeit“, „Lebensqualität“ und „Innovation“ zur Verfügung. Treten Sie in die Ideenquellen, die Sie ansprechen, ein und wählen Sie dort aus den vorgeschlagenen Assoziationen jene aus, die Sie zu einer Geschäftsidee inspirieren oder bilden Sie eigene Assoziationen. Anschließend erhalten Sie einen Überblick, über die Begriffe, die Sie angesprochen haben bzw. selbst formuliert haben und werden aufgefordert daraus Ihre Geschäftsidee zu formulieren.

## Vorteile und Probleme

- Die freie, ungezwungene Herangehensweise fördert Ihr Kreativitätspotential.
- Durch die angeführten Ideenquellen werden Denkanstöße ausgelöst, die bisher unbeachtete Möglichkeiten aufzeigen.
- In freier Assoziation werden wichtige Merkmale aus den Bereichen „Nachhaltigkeit“, „Lebensqualität“ und „Innovation“ aufgeworfen und in die Ideengenerierung mit einbezogen.
- Die vorgegebenen Assoziationen bergen im Kern nachhaltiges und generationengerechtes Wirtschaften.
- Durch die veränderte Betrachtungsweise werden bisherige Problemlösungs- und Verhaltensroutinen abgelegt und Freiraum für neue Lösungsansätze gewonnen.

## Tipps und Hinweise

Bei einer Ideenblockade können für Sie folgende Möglichkeiten hilfreich sein:

- Machen Sie einen Spaziergang in die Natur. Viele Ideen entstehen, wenn man entspannt und erholt ist, so unter anderem auch im Urlaub bzw. in den Ferien.
- Sammeln Sie Ideen von anderen: KundInnen, LieferantInnen, MitbewerberInnen. Ihr Vorteil liegt darin, dass die Nachfrage und somit der Absatzmarkt bereits vorhanden sind.

- Besprechen Sie Ihre Ideen mit FreundInnen und Bekannten und finden Sie so neue Varianten und Lösungsansätze.
- Um eine Idee zu bekommen, könne Sie sich auch folgende Fragen durch den Kopf gehen lassen:
  - Wozu haben Leute zu wenig Zeit?
  - Wozu haben Leute keine Lust?
  - Was wird weggeworfen?
  - Wo kann ich meine speziellen Fähigkeiten einbringen?
  - Welche Produkte gefallen mir nicht?
  - Worüber beklagen sich Leute?
  - Welches Produkt / welche Dienstleistung hätte ich gern?

### Durchführung des Moduls

Das Modul 1 kann am besten online durchgeführt werden. Die von Ihnen ausgewählten Begriffe und gebildeten Assoziationen werden in einer Ideenliste gesammelt und Sie sind am Ende des Moduls aufgefordert, aus dieser Ihre Geschäftsidee zu formulieren. Falls Sie lieber mit dem Handbuch arbeiten, finden Sie nachfolgend die Ideenquellen mit vorgeschlagenen Assoziationen als Anregung zum Finden neuer Geschäftsideen:

### Ideenquelle „7 Prinzipien der Nachhaltigkeit“

<b>Effizienz</b>	Kosten	Einsparung bei Verpackung
		Kurze Wege
		Rohstoffeinsparung
		Einsparung durch Energieeffizienz
	Produktion	Produktionsreste zurückgewinnen
		Einsatz wenig umweltgefährdender Materialien
		Multifunktionale Produkte
	Dienst/Serviceleistung	Transportlogistik optimieren
		Nutzen statt Besitzen
		Leasing/ Vermieten
		Verkauf von Nutzen
	Technologie	Abfall vermeiden bzw. trennen
		Abwärme nutzen
		Bedarfsgenaue Steuerung/ Leerlaufzeit einsparen
		Schließen von Stoffkreisläufen
		Saubere, effiziente Technologien - Zero Emission
	Rohstoffe	Nicht erneuerbare durch erneuerbare ersetzen
		Einsatz erneuerbarer Energie
		Ressourceneffizienz vollständig ausnutzen
	Positives Image / Attraktivitätssteigerung	KundInnenakzeptanz

<b>Fehlertoleranz</b>	Produktion	Vermeidung umweltbelastender Mittel (Chemikalien) Lärmvermeidung=> Konfliktvermeidung
	KundInnen toleranz durch Prävention	
	Nutzung	Bewusstseinsbildung der KundInnen
	Kostenersparnis durch Risikominimierung	Sicherheits-/ Gefahrenaufgaben werden minimiert Prävention ist günstiger als Reparatur

<b>Erneuerbare Ressourcen</b>	Ersatz der Rohstoffe	Nachwachsende Rohstoffe Regionale Rohstoffe
	Ersatz konventioneller Produkte	Regionale Produkte Fair Trade Produkte Bio Produkte
	Energie	Minimierung durch Kreislaufdenken Minimierung durch Mengeneinsparung
	Regionale Kooperation	Genossenschaft Wertschöpfungskette in der Region schließen
	Erneuerbare Ressourcen als Quelle der...	Naturkosmetik Faserstoffe

<b>Langlebigkeit/ Kreislaufdenken</b>	Verlängerung der Lebensdauer	Zunahme der KundInnenakzeptanz, Vertrauen
	Qualitätszuwachs	technisch ästhetisch
	Recycling	Kostengünstig Öko-effizient
	Wertschöpfungskette in der Region schließen	
	Reparaturfähigkeit von Produkten	Upgrading Modulbauweise (Einzelteile auswechselbar)
	Multifunktionale Güter	

<b>Regionale Vernetzung</b>	Nähe	Flexibilität Nahversorgung
	Regionale Ressourcen	Regionale Potenziale ausschöpfen Regionsimporte durch regionale Produkte ersetzen
	Kooperation	
	Erhöhung der Wertschöpfung in der Region	Regionale Produzenten vernetzen Regionale Exporte erhöhen (Export von Produkten und Dienstleistungen, nicht von Arbeitskraft und Rohstoffen) Regionale Kreisläufe schließen
	Regionale Identität	Erhaltung des Lebensraums Arbeitsplätze Nahversorgung
	Adaptionsfähigkeit	
	Lebensqualität	

<b>Orientierung am Bedürfnis</b>	Beratung	Nachhaltige Produktinformation Bedürfnisse lenken
	Nutzen statt Kaufen	Effizienzsteigerung durch vermieten, leasing
	Langlebigkeit	Recycling Reparaturfähigkeit
	Sinnfrage des Produktes	Wertegerüst

<b>Lebensqualität</b>	Arbeit	Sicherer Arbeitsplatz Kurzer Arbeitsweg
	Wohnen	Geordnete Siedlungsstruktur Urbanisierung (nachhaltige Entwicklung von Regionalgesellschaften)
	Erholen/ Freizeit	Angebote in Umgebung Regionales Potenzial fördern
	Versorgung	Fußläufige Nahversorgung
	Mobilität	Förderung des ÖV Car sharing Fahrgemeinschaften
	Gender mainstreaming	
	Ausbildung	Lebenslanges Lernen Ganzheitliche Lernmethoden
	Kultur	Regionale Aspekte fördern

**Ideenquelle „7 Lebensbereiche“**

<b>Wohnen</b>	Wohnung	Natürliche Ästhetik Umweltfreundliche Baustoffe
	Familie	Flexible Raumnutzung Gefahrenarme Gestaltung
	Nachbarschaft	Aktive Gestaltung des Wohnumfeldes Einrichtung von Gemeinschaftsräumen
	Nahversorgung	Kurze Strecken für Einkäufe Vorhandensein von Freizeiteinrichtungen

<b>Versorgung</b>	Regionale Produkte	Kulturelle Identität Qualität Saisongerecht
	Verantwortung	Für Umwelt Rohstoffverbrauch Energieverbrauch Für Region
	Konsumbewusstsein	materiell ↔ immateriell
		Produkte weiterverwenden , weiterverarbeiten
	Nahversorgung	
	Ernährungsbewusstsein	

<b>Freizeit</b>	Erholung	In unmittelbarer Umgebung
		Jahreszeitlich angepasst
	Geselligkeit	Veranstaltungen
		Treffen
		Ehrenamtliche Tätigkeit (Plattform für Ehrenamt)
	Gestaltungsfreiraum	
	Vielseitigkeit	Natur
		Kultur
		Kunst
		Bewegung
Sportgeräteverleih		

<b>Bildung</b>	Bildungsweg	
	Mündigkeit	Persönlichkeit bilden
		An Werten orientieren
	Orientierung	Hilfe in der Fülle des Wissens/ der Möglichkeiten
		Bewusstsein der persönlichen Möglichkeiten
		Vermittlung von Grenzen
	Fortschritt	Neue Zielformulierung
		Kreativitätsförderung
	Tradition	Weitergabe von Erprobtem und Bewährtem
		Schafft Zusammenhalt
Interkulturell	Verbindet Leistungen der Menschen	
Problemlösung		

<b>Arbeit</b>	Eigenleistung	Hausarbeit
		Ehrenamtliche Arbeit
	Arbeitsweg	ÖV, Fahrgemeinschaften
		Weglänge
	Arbeitsplatz	Arbeitsklima
		Räumlich/ zeitlich angepasste Arbeitsverhältnisse
	Kinder	Betreuungsstätte
	Teilzeitarbeit	Flexible Arbeitszeitmodelle
	Selbstverwirklichung	Mitbestimmung
		Leistungsidentifikation

<b>Mobilität</b>	Verbindung	Wohnen- Arbeitsplatz
		Zwischen Kulturen
	Verkehrszweck	Freizeit
		Arbeit
		Versorgen
		Bilden
	Umwelt	Förderung des ÖV
		Flächenverbrauch eindämmen
		Emissionen minimieren
	Verkehrsmittel	Öffentlicher Verkehr
		Verkehrssicherheit
		Organisation
	Lebensqualität	Optimum nicht Maximum
		Bestmögliche Erreichbarkeit
		Geringe Entfernung
Zu Fuß		
Fahrgemeinschaft		

<b>Kommunikation</b>	Telekommunikation	
	Informiertheit	
	Weiterbildung	

**Ideenquelle „7 Innovationsfelder“**

<b>Bewegung</b>	Umkehr	
	Dynamisierung	
	Periodische Wirkung	
	Beseitigung/ Regeneration	

<b>Verwandlung</b>	Örtliche Qualität	Anpassen
		Spezialisieren
		Adaptieren
	Kontinuität	
	Kurzlebigkeit in Langlebigkeit	Qualitätssteigerung
		Wiederverwendung
Schädliches in Nützliches	Recycling	

<b>Kombinieren</b>	Selbstversorgung	Selber machen
	Integration/ Verschachtelung	
	Rückkoppelung	Prozesse miteinander in Bezug setzen
	Universalität	Vielseitig sein
	Vorgezogene Gegenreaktion	Präventives Handeln
	Vernetzen	

<b>Nicht nachhaltige Konsumproduktion</b>	Müllansammlung/ -häufung	⇔ Mülltrennung
	Lebensmittel aus anderen Kontinenten	⇔ regionale, saisonale Produkte
	Auto	⇔ Öffentlicher Verkehr, Rad, Zu Fuß
	Konventionelle Energieformen	⇔ Ökostrom
		⇔ Solaranlagen installieren
	Kurzlebige Produkte	⇔ langfristig qualitätsorientierte Produkte
⇔ reparaturfähige Produkte		
Schwer abbaubare Verpackungsmaterialien	⇔ Recyclierbare Materialien	

<b>Alltagsprobleme</b>	Wohnung	Nachbarschaftsbeziehungen
		Lage
		Zustand
	Arbeit	Druck
		Mobbing/ schlechte Arbeitsverhältnisse
		Zeitliche Ungereimtheiten
		Desinteresse
		Erreichbarkeit schlecht
	Freizeit	Naherholungsmöglichkeit nicht gegeben
		Zeitverfügbarkeit gering
		Sachzwänge (Wetter, Gepäck)
	Ausbildung	Große Entfernung
	Versorgung	Mangel an fußläufiger Nahversorgung
		Preislast
	Mobilität	Stau
		ÖV zu langsam
		Kosten
		Unfall
Emissionen (Abgase, Lärm)		



<b>Bionische Prinzipien</b>	Spezialisierung	Anpassung
	Symbiose/ Synergie/ Kooperation	Allseitige Vorteile
		Transport- und Energiekosteneinsparung
		Hohes Maß an Stabilität
		Abfallerzeugung minimiert
	Kreislaufdenken	Recycling
		Schließen von Material- und Stoffflüssen
	Rückkoppelung	Ermöglicht Lernprozesse
		Gleichgewichtszustand
		Regeneration
		Steuerungswirkung
	Dynamik	Flexibilität
		Gestaltungsfähigkeit
	Vielfalt	Komplexität
		Branchenmix in der Region
		Hoher Anteil an Klein- und Mittelbetrieben
		Vielfalt in Energieversorgung und Arbeitswelt
		Optimale Bevölkerungsstruktur und -verteilung
		Funktionsmischung in räumlicher Nähe
		Soziale Vielfalt
Vernetzung/ Dezentralität	Funktionsmischung	

**Links**

Tipps zum Finden von Geschäftsideen  
<http://bmwi-softwarepaket.de/InfoArchiv/1359/3065.html>

Beispiele nachhaltiger Produkt- und Geschäftsideen, Siehe Thema 12/2002  
<http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?o=1>

Beispiele für ökointelligente Produkte und Dienstleistungen  
<http://www.ecodesign-beispiele.at>

Tipps bei Ideenblockaden  
<http://www.ecodesign-beispiele.at/data/art/-12.php>

Produkt-Dienstleistungssysteme als Innovation  
<http://www.serviceinnovation.at/wassind.htm>

## 5.2 Modul 2 „Ideen zukunftstauglich machen“

Die Wirtschaft und somit auch Ihr Unternehmen ist ein zentraler Akteur in der Gestaltung und Umsetzung nachhaltiger Entwicklung. Eine nachhaltige Wirtschaftsweise bzw. Unternehmensstrategie integriert ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Kriterien auf optimale Weise. Für Sie als UnternehmerIn bedeutet dies eine Steigerung des Unternehmenswertes, langfristige Wettbewerbsfähigkeit und KundInnenakzeptanz.

In diesem Modul machen Sie Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung unter der Berücksichtigung der **Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens** zukunftstauglich.

### Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens

Die Anwendung der Prinzipien der Nachhaltigkeit kann unseren Wohlstand und unsere Lebensqualität langfristig gewährleisten. Das setzt jedoch einen bei weitem geringeren Ressourcenverbrauch voraus und kann nur durch einen grundlegenden Wandel unserer Lebens- und Wirtschaftsweise erreicht werden.

Dabei kommt der Wirtschaft eine entscheidende Rolle für eine nachhaltige Entwicklung zu. Innovationen im Bereich „Nachhaltig Wirtschaften“ tragen nicht nur zur Umweltentlastung und damit zur Sicherung der Lebensgrundlagen künftiger Generationen bei, sondern eröffnen bereits heute der Wirtschaft völlig neue Chancen. Um die Ziele der nachhaltigen Entwicklung auf eine technische und wirtschaftliche Ebene zu übertragen und praktisch anwendbar zu machen, wurden im Rahmen des Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“ des BMVIT sieben Leitprinzipien herausgearbeitet.

#### Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung

In einer nachhaltig zukunftsverträglichen Wirtschaft ist die Bereitstellung von Energie, von Gütern und Produkten nicht primär von reinen Versorgungsüberlegungen (was kann wo angeboten und verkauft werden) geprägt, sondern konzentriert sich zunächst auf die mit Energie, Gütern und Produkten zu erfüllenden Funktionen bzw. Dienst- oder Serviceleistungen.

#### Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen

Dabei ist die energetische und stoffliche Versorgung möglichst durch erneuerbare und/oder nachwachsende Ressourcen zu bewerkstelligen.

#### Effizienzprinzip

Wichtige Zielsetzung ist, Dienst- oder Serviceleistungen so energie- und materialeffizient, aber auch so kosteneffizient wie möglich zu erfüllen.

#### Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit

Besonders in Bereichen, in denen die Nutzung erneuerbarer Ressourcen noch nicht oder nur schwer möglich ist, ist eine Rezyklierung oder kaskadische Nutzung der Ressourcen anzustreben.

### **Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit**

Zukunftsverträgliche Entwicklungen sind als innovative, dynamische Prozesse zu begreifen, die in Bezug auf Technologien einerseits eine Einpassung an vorhandene (z.B. regionale) Rahmenbedingungen und Gegebenheiten, andererseits eine kontinuierliche Anpassung an neue Entwicklungen und Gegebenheiten erfordern.

### **Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge**

Auch die Vorsorge gegenüber Störfällen mit maßgeblichen Auswirkungen durch fehlertolerante Technologien und Systeme gehört zum Konzept einer „Nachhaltigen Entwicklung“.

### **Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität**

Durch die Erhaltung und Schaffung hochwertiger sinnvoller Arbeit einerseits, sowie einer lebenswerten Umwelt andererseits soll eine Erhöhung der Lebensqualität erreicht werden.

### **Beispiele:**

#### ***Energiesparlampe***

Eine Innovation bei Energiesparlampen besteht darin, dass die Lampe einen Vorschalter besitzt, welcher die Lebensdauer unabhängig von der Schalthäufigkeit macht. Das Resultat ist eine 8-12fach längere Lebensdauer mit 5x größerer Lichtausbeute als bei Glühlampen.

#### ***Lautloser Computer mit Oberflächenkühlung***

Das Geräusch eines Computers kann eine Belastung darstellen. Was mancher Sensible bereits als Lärm empfindet ist nichts anderes als das Geräusch, das der Lüfter für die notwendige Kühlung des Computers verursacht. Eine neue Technologie benützt die Gehäuseoberfläche für die nötige Kühlung. Dies wird durch eine flüssigkeitsgekühlte CPU (Central Processing Unit=Prozessor) ermöglicht, was den PC weitgehend unempfindlich gegen Staub und Schmutz macht. Ein lüfterloser PC benötigt keinen rotierenden Lüfter mehr, sodass das lästige Summen Ihres PCs entfällt. Da weder Luft noch Staub durch die Gegend gewirbelt werden, ist das Gerät auch für Allergiker geeignet. Nicht zuletzt entfällt mit dem Lüfter ein verschleißanfälliger Teil, wodurch die Zuverlässigkeit des PCs erhöht wird. Vorwiegende Einsatzgebiete: Medizinischer Bereich (Arztpraxis, Krankenhaus) und alle Anwendungen, bei denen das Lüftergeräusch herkömmlicher Computer stören würde (Tonstudio usw.).

Weitere Beispiele:

<http://www.ecodesign-beispiele.at>

Nachhaltige Produktentwicklung, siehe Thema 12/2002

<http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?o=1>

## Vorgehensweise

Im Modul „Ideen zukunftstauglich machen“ stehen Ihnen die 7 Prinzipien des „Nachhaltigen Wirtschaftens“ zur Konkretisierung und Weiterentwicklung Ihrer Geschäftsidee zur Verfügung.



Ausgangspunkt für dieses Modul ist Ihre Geschäftsidee (Produkt oder Dienstleistung).

Die 7 Prinzipien werden anfangs kurz erklärt und Sie sind aufgefordert, alle Prinzipien durchzuarbeiten und an Hand konkreter Fragen Ihre Geschäftsidee und damit gleichzeitig Ihren Businessplan weiterzuentwickeln.

## Vorteile

- Indem Sie die Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens berücksichtigen, wird Ihre Gründungsidee langfristig auf den richtigen Kurs gebracht und gehalten.
- Sie erfahren, welche Vorteile diese Vorgehensweise für Sie bringt - z.B. werden Kosteneinsparungen präventiv vorgenommen.
- Anstelle von reaktiv sind Sie in allen Bereichen des Wirtschaftens proaktiv.

## Tipps und Hinweise

Fühlen Sie sich mit den Fragestellungen überfordert bzw. brauchen Sie zum Thema **Nachhaltigkeit** noch weitere Hintergrundinformationen? Es stehen Ihnen neben allgemeiner Information zum Thema Nachhaltigkeit eine Anzahl von Praxisbeispielen aus dem Bereich Nachhaltig Wirtschaften zur Verfügung. Hinter dem Symbol  neben den Fragen finden Sie in der Online-Version des SBP Erläuterungen und Beispiele zu den jeweiligen Fragestellungen. Das Symbol  führt Sie online direkt ins Glossar, wo eine nähere Erklärung von Fachbegriffen nachlesbar ist.

## Durchführung des Moduls

01: Was ist ihre Geschäftsidee?

*Tragen Sie Ihre Geschäftsidee ein bzw. ergreifen Sie die Möglichkeit, die in Modul 1 entwickelte Geschäftsidee nochmals konkreter zu formulieren.*

Gehen Sie im Folgenden alle Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens durch und beantworten Sie die dahinter geschalteten Fragen. So machen Sie Ihre Geschäftsidee Schritt für Schritt zukunftstauglich.

### **Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge:**

Die Vorsorge gegenüber Störfällen mit maßgeblichen Auswirkungen auf die Umwelt bzw. zukünftige Generationen durch fehlertolerante Technologien und Systeme gehört zum Konzept einer „Nachhaltigen Entwicklung“ (mehr dazu im Anhang).

02 Benötigen Sie für die Produktion Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung „gefährliche Stoffe“ (human- und ökotoxische Stoffe)?

- Ja, ich benötige folgende Chemikalien für die Produktion: \_\_\_\_\_
- Nein, die Produktion ist nicht an „gefährliche Stoffe“ gebunden.
- Ich setze erneuerbare nachwachsende Rohstoffe aus der Natur ein.
- Andere: \_\_\_\_\_

03 Durch welche Methoden minimieren Sie den Einsatz gefährlicher Stoffe?

04 Welche Emissionen entstehen während der Produktion Ihrer Geschäftsidee?

- Lärm
- Abgase
- Abwasser
- Müll

05 Wie verändert sich die Emission durch Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung gegenüber bereits existierenden Produkten / Dienstleistungen?

- Die Emissionen werden durch meine Geschäftsidee um \_\_\_\_\_% reduziert.
- Kann ich noch nicht einschätzen.
- Ich rechne mit einer Zunahme von Emissionen.
- Andere: \_\_\_\_\_

06 Wie sieht es mit den Umwelt- und gesundheitlichen Gefahren bei der Nutzung des Produktes /der Dienstleistung durch die KundInnen aus?

- Folgende sind vorhanden: \_\_\_\_\_
- Es gibt keine Gefahren, das Wohlbefinden meiner KundInnen und der Umwelt hat für mich höchste Priorität.
- Andere: \_\_\_\_\_

07 Können Sie die Fehlertoleranz Ihres Produktes bestätigen?

**Prinzip der Effizienz:**

Inhalt dieses Prinzips ist es, Produkt- und Dienstleistungen so energie- und materialeffizient, aber auch so kosteneffizient wie möglich zu erfüllen (mehr dazu im Anhang).

08 Ist Ihr Produktionsverfahren energieeffizienter als herkömmliche Methoden?

- Ja, weil \_\_\_\_\_
- Nein

09 Ist Ihr Produktionsverfahren materialeffizienter als herkömmliche Methoden?

- Ja, weil \_\_\_\_\_
- Nein

10 Durch welche Maßnahmen in der Emissions- und Abfallvermeidung erhöhen Sie die Effizienz?

11 Erhöhen die verwendeten Rohstoffe die Materialeffizienz Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung?

12 Mit welche Produktionsmethoden / Dienstleistungsverfahren erhöhen Sie die Ressourceneffizienz gegenüber existierenden Methoden / Verfahren?

13 Ist Ihre Gründungsidee multifunktional?

### **Prinzip der erneuerbaren Ressourcen**

Dieses Prinzip zielt darauf ab, sowohl die energetische als auch die stoffliche Versorgung möglichst durch erneuerbare bzw. nachwachsende Rohstoffe zu bewerkstelligen (mehr dazu im Anhang).

14 Welche erneuerbaren Rohstoffe setzen Sie ein?

- Cellulose (z.B. aus Pflanzenresten, Holz)
- Öl und Fette (aus ölhaltigen Samen, z.B. Raps)
- Stärke (z.B. aus Kartoffeln, Mais)
- Fasern (z.B. aus Leinen, Hanf)
- Andere: \_\_\_\_\_

15 Welche erneuerbaren Energien setzen Sie ein?

- Sonnenenergie
- Wasserkraft
- Windkraft
- Biomasse
- Andere: \_\_\_\_\_

16 Setzen Sie Rohstoffe aus der Region ein?

- Ja, folgende: \_\_\_\_\_
- Nein, weil \_\_\_\_\_

### **Prinzip des Kreislaufdenkens und der Langlebigkeit**

Dieses Prinzip nimmt den Stoffkreislauf der Natur zum Vorbild und versucht, durch intelligente, kaskadische Nutzungen ohne Abfälle (zero waste) und ohne Emission (zero emission) Stoffe und Energie möglichst lange bzw. ökologisch und sozial sinnvoll zu verwenden (mehr dazu im Anhang).

17 Durch welche Maßnahmen sichern Sie die Langlebigkeit Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung?

18 Sind Ihre Produkte und/oder deren Komponenten so gestaltet, dass sie

- recyclierbar
- wieder verwendbar
- Anderes: \_\_\_\_\_ sind?

19 Wie innovativ ist Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung in Bezug auf

- den Ökologischen Rucksack? \_\_\_\_\_
- den Ökologischen Fußabdruck? \_\_\_\_\_
- den Natural Step? \_\_\_\_\_

20 Ist Ihre Innovation reparaturfähig?

- Ja, weil es für mein Unternehmen eine zusätzliche Wertschöpfung darstellt.
- Nein, weil \_\_\_\_\_
- Teilweise

**Prinzip der Einpassung, Adaptionfähigkeit und Flexibilität**

Dieses Prinzip beruht auf der Tatsache, dass zukunftsverträgliche Entwicklungen als innovative, dynamische Prozesse zu begreifen sind, welche einerseits eine Einpassung an vorhandene (z.B. regionale) Rahmenbedingungen und andererseits eine kontinuierliche Anpassung an neue Entwicklungen und Gegebenheiten erfordern (mehr dazu im Anhang).

21 Inwiefern beeinflussen regionale Potentiale (z.B. Humanressourcen, Naturraum, Rohstoffe etc.) Ihre Geschäftsidee?

22 Berücksichtigen Sie bei der Entwicklung und Umsetzung wirtschaftliche Potentiale Ihrer Region? Welche?

- KundInnen
- Zulieferer
- Handwerkliche Fähigkeiten
- Technisches Know-How
- Regionale Netzwerke
- Andere: \_\_\_\_\_

23 Welche Veränderung erfährt die Region durch Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung?

- Serviceangebot wird erhöht
- Erhöhte Produktqualität
- Erhöhung der Vielfalt der Produkte in der Region
- Andere: \_\_\_\_\_

24 Ist Ihr Produkt modular und reparaturfreundlich aufgebaut?

- Ja
- Nein

25 Ist Ihr Produkt, Ihr Produktionsprozess, Ihr Vertrieb oder Ihre Dienstleistung adaptionsfähig und flexibel?

- Ja, weil \_\_\_\_\_
- Nein

**Prinzip der Bedürfnis- und Nutzenorientierung**

Dieses Prinzip beinhaltet den Leitsatz „Nutzen statt besitzen“. Es orientiert sich primär an der Befriedigung von Bedürfnissen anstelle des Besitzes von Produkten (mehr dazu im Anhang).

26 Welchen Nutzen erfüllt Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung?

27 Handelt es sich bei Ihrer Geschäftsidee um den Verkauf eines Nutzens oder eines Produktes?

- Es handelt sich um den Verkauf folgenden Nutzens: \_\_\_\_\_
- Ich verkaufe folgendes Produkt: \_\_\_\_\_

28 Wie verwenden Sie das KundInnenfeedback aus Service und Hotline, um das Produkt bedürfnisorientierter zu machen?

### **Prinzip der Lebensqualität**

Ziel dieses Prinzips ist die Erhöhung und Sicherung der allgemeinen Lebensqualität durch Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie einer lebenswerten Umwelt. Nachhaltige Produkte zeichnen sich durch höhere Zukunftsfähigkeit, Generationsgerechtigkeit, Umweltverträglichkeit, etc. aus (mehr dazu im Anhang).

29 Welchen gesellschaftlichen Mehrwert hat Ihr Produkt?

- Die Rohstoffe des Produktes sind erneuerbar und nachwachsend und stellen kein Gesundheitsrisiko für die KundInnen dar.
- Da ich Nutzen verkaufe, wird ein Einkauf mit Köpfchen angeregt.
- Durch die Einführung meiner Geschäftsidee werden neue Arbeitsplätze geschaffen.
- Der „Gender Mainstreaming“-Aspekt wird berücksichtigt.
- Stärkung regionaler Wirtschaft
- weniger Energieverbrauch
- andere: \_\_\_\_\_

30 In welchem Bereich der Daseinsgrundfunktionen steigert Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung die Lebensqualität?

- Wohnen
- Arbeit
- Ernährung
- Konsum
- Bildung
- Freizeit
- Mobilität

31 Welche sozialen / kulturellen Aspekte finden in Ihrem Unternehmen besondere Berücksichtigung?

32 Wie integrieren Sie den „Gender Mainstreaming“-Aspekt in Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung bzw. Ihr Unternehmen?

- Frauen in Führungspositionen
- Karrieremöglichkeit unabhängig von Geschlecht und Beschäftigungsausmaß
- Flexible Arbeitszeiten
- Design der Produkte / Dienstleistungen nach den Bedürfnissen beider Geschlechter und Menschen mit Behinderung
- Andere: \_\_\_\_\_



**Links**

Allgemeine Informationsseite zum Thema Nachhaltigkeit

<http://www.nachhaltigkeit.at>

Die 7 Leitprinzipien Nachhaltigen Wirtschaftens

[http://www.fabrikderzukunft.at/fdz\\_prinzipien.htm](http://www.fabrikderzukunft.at/fdz_prinzipien.htm)

Nachhaltige Entwicklung von Regionalwirtschaften, siehe Thema 07/2003

<http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?o=1>

Allgemeine Information zum Thema Nachhaltig Wirtschaften

<http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

Nachhaltigkeitskompetenz für GründerInnen

<http://www.sustainability-skills.at>

Tipps zum Thema Abfallvermeidung

<http://www.abfallvermeidung.at>

Beispiele nachhaltiger innovativer Produkte

<http://www.ecodesign-beispiele.at>

## 5.3 Modul 3 „Innovationspotential ausloten“

Die Innovationshöhe eines Produktes bzw. einer Dienstleistung kann an den Gegebenheiten des Marktes gespiegelt werden. Mit diesem Ansatz kann man zwei Produkte unterscheiden:

- Erzeugnisse, die dem Markt / Marktsog folgen; ein Beispiel dafür ist, wenn bekannte Probleme durch einen neuen Ansatz gelöst werden.
- Erzeugnisse, für die erst ein Markt gefunden werden muss, wie es der Fall bei Erfindungen / Grundentwicklungen ist.

In diesem Modul geht es darum, die Neuheit und das Innovationspotential Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung unter die Lupe zu nehmen. Dabei werden Sie zu Überlegungen zu Ihrer Wettbewerbssituation, dem Stand der Entwicklung des Produktes / der Dienstleistung sowie zu den Chancen und Risiken angeregt. Um den Erfolg des Produktes, genauer gesagt dessen Nachfrage zu sichern ist es wichtig, bei der Beantwortung sich selbst gegenüber ehrlich zu sein.

### Beispiele:

#### ***Buch nach Maß***

Um einen günstigeren Stückpreis bei Büchern zu erreichen, werden sie vorwiegend in hoher Stückzahl gedruckt, obwohl ca. 60% nie das Lager verlässt.

Einen Ausweg bildet die elektronische Archivierung des Buches, welches jederzeit in variabler Stückzahl abrufbar ist; zudem lässt sich die jeweils günstigste Kombination mit anderen Druckverfahren, wie dem Offsetdruck, realisieren.

#### ***Tageslichtsystem***

Viele Gebäude sind so beschaffen, dass auch bei Tag die Beleuchtung durch künstliches Licht erfolgen muss. Wie man aber trotzdem das Sonnenlicht am Dach „einfangen“ und ins Gebäude „transportieren“ kann, zeigt eine Firma aus Niederösterreich. Das Tageslicht wird dabei direkt durch ein hochreflektierendes Rohr in den Raum gespiegelt und durch einen Lichtzerstreuer an der Decke wieder gleichmäßig verteilt. Tageslichtbeleuchtung ermöglicht nicht nur, die rund 2000 Sonnenstunden pro Jahr besser zu nutzen, sondern leistet auch einen ressourcenproduktiven Beitrag, das Wohlbefinden sowie die Lebensqualität in den Arbeits- u. Wohnräumen zu steigern.

### Vorgehensweise

Das Modul ist in zwei Schritten aufgebaut:

Schritt 1: Innovationsgehalt des Produktes / der Dienstleistung

Schritt 2: Stand der Entwicklung der Idee sowie Chancen und Risiken

Zu jedem Schritt werden Ihnen Fragen gestellt, mit deren Beantwortung Sie Schritt für Schritt Ihren Businessplan weiter ausarbeiten.

## Vorteile

- Sie benötigen einen guten Überblick über die bereits am Markt vorhandenen Produkte und eingesetzten Technologien.
- Sie werden zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der sich für Sie ergebenden Wettbewerbs- und Marktsituation aufgefordert.
- Durch präventive Maßnahmen können Sie eventuelle Risiken abwenden bzw. Chancen noch besser in Ihr Vorhaben integrieren.
- Sie setzen sich mit den Problemen bzw. den Bedürfnissen Ihrer KundInnen auseinander und überprüfen somit die Zukunftsfähigkeit Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung.

## Tipps und Hinweise

Sollten bei der Beantwortung der Fragen Schwierigkeiten auftreten, geben Ihnen die Links eine Hilfestellung. Zudem können Sie die angeführten Links für weitere eigenständige Recherchen nutzen.

Um den Absatz Ihrer Innovation zu sichern ist es wichtig, die Bedürfnisse Ihrer KundInnen zu kennen: stellen Sie Befragungen an, beobachten Sie MitanbieterInnen und beobachten Sie Trends.

## Durchführung des Moduls

### 1. Schritt: Allgemeine Fragen zum Innovationsgehalt des Produktes

01 Was ist Ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee?

02 Welchen ökologischen Mehrwert hat Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung?

- Rohstoffe des Produktes sind nachwachsend
- Produkt kann am Lebenszyklusende in die Grundkomponenten zerlegt und recycelt werden
- Produktion/ Dienstleistung erzeugt keine toxischen Abfälle und Emissionen
- Produktion erfolgt nach dem Grundsatz der „Cleaner Production“
- Die für den Betrieb des Produktes oder der Dienstleistung notwendigen Materialien sind nicht toxisch, wieder verwendbar, recycelbar (z.B. Druckerpatronen).
- Die bei Produktion und Betrieb verwendete Energie kommt aus erneuerbaren und lokal erzeugten Quellen.
- Kurze Transportwege (regionale Ressourcen)
- Andere: \_\_\_\_\_

03 Welchen sozialen Mehrwert hat Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung?

- Stellt keine Gesundheitsrisiken für KundInnen und künftige Generationen dar
- Schafft Arbeitsplätze mit hoher Qualität
- Schafft Arbeitsplätze in einer strukturschwachen Region
- Schafft Beschäftigung für Frauen, Behinderte, ältere Menschen und andere
- Sicherheit
- Kommunikation und Dialog
- Gemeinschaft und Zugehörigkeit
- Erhöht die Chancen bzw. die Zugangsmöglichkeit für benachteiligte Gruppen
- Fördert die Lebensqualität durch: \_\_\_\_\_
- Andere: \_\_\_\_\_

04 Welche regionalen Mehrwerte hat Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung?

- Erhöht die regionale Wertschöpfung
- Erhöht die regionale Versorgungssicherheit
- Nutzt Synergien (gemeinsame Nutzung von Ressourcen)
- Verringert Abwanderung, Auspendler, etc.
- Erhöht das Angebot in der Region
- Regionale Stoffkreisläufe werden geschlossen
- Vermeidung von Flächenversiegelung
- Andere: \_\_\_\_\_

05 Wie unterscheidet sich Ihr Angebot vom Angebot der Konkurrenz?

- Es ist billiger
- Es ist nutzerfreundlicher
- Es ist energieeffizienter
- Es ist reparaturfreundlich.
- Es ist ein regionales Produkt
- Es ist gut entsorgbar
- Durch seine gute Qualität hat es eine höhere Lebensdauer
- Andere: \_\_\_\_\_

06 Welche Maßnahmen sehen Sie zur Qualitätssicherung Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung vor?

- Laufende Produkt-/Dienstleistungs-Kontrolle
- Laufende Produkt-/Dienstleistungsentwicklung und -verbesserung
- Analyse und Implementierung des KundInnenfeedbacks/Beschwerdemanagements
- Durch innerbetriebliches Verbesserungsvorschlagwesen
- Beschaffungskriterien, die Nachhaltigkeitskriterien wie z.B. erneuerbare Energie, Reparierbarkeit, Langlebigkeit, Unschädlichkeit berücksichtigen
- Andere: \_\_\_\_\_

07 Welche Produkt- und Funktionsgarantien geben Sie?

- Rücknahme am Lebensende
- Preisnachlass bei fehlerhafter Dienstleistung
- Garantie für \_\_\_\_\_Jahre
- Vorratshaltung von Ersatzteilen über mehrere Jahre
- Service-, Wartungs- und Reparaturgarantien
- Unbedenkliche Materialien für Gesundheit, Sicherheit etc.
- Produktbezogene Angaben (Energieverbrauch, Materialverbrauch) garantieren
- Andere: \_\_\_\_\_

**2. Schritt:** Stand der Entwicklung sowie Chancen und Risiken.

**Stand der Entwicklung**

08 Erläutern Sie die Merkmale Ihrer Produkte und Dienstleistung aus technologischer Sicht.

Verwendete Technologie	Produktmerkmal

Wodurch unterscheidet sich Ihre Technologie von den derzeit verwendeten Technologien?

09 Aus welchen Gründen sind Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung oder vergleichbare Konkurrenzprodukte noch nicht auf dem Markt?

- Genehmigungsverfahren ist noch nicht abgeschlossen
- Marktpotential des alten Produktes wird noch ausgeschöpft
- Ineffektives Marketing
- Schwache Nachfrage nach der innovativen Idee
- Technologie neu
- Kosten zu hoch
- Serienreife noch nicht erreicht
- Blockierung durch sonstige Faktoren: \_\_\_\_\_

10 Welchen Fertigungs- / Dienstleistungserstellungsprozess planen Sie?

11 In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung? Gibt es Prototypen, Pilotanlagen oder bestehen die Produkte sogar schon in Serienreife?

**Chancen und Risiken**

12 Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken (hinsichtlich Technologie, KundInnenverhalten, Wettbewerb u. a.) bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben? Erstellen Sie eine detaillierte SWOT Analyse (Stärken-, Schwächen-, Chancen-, Gefahrenanalyse).

<b>STÄRKEN</b>	<b>SCHWÄCHEN</b>
<b>CHANCEN</b>	<b>GEFAHREN</b>

13 Welche Maßnahmen sind geplant, um die aufgezeigten Risiken einzuschränken? (Innovations- bzw. Risikomanagement)?

14 Inwieweit können Sie durch Anpassung Ihrer Pläne diese Auswirkungen (im Falle von Risiken) begrenzen oder (im Falle von Chancen) nutzen?

15 Wie wird im günstigsten und ungünstigsten Szenario Ihre Planung für die nächsten vier Geschäftsjahre aussehen?

Günstigstes Szenario	Ungünstigstes Szenario	Wahrscheinliches Szenario

16 Wie hoch ist die Bedrohung durch Ersatzprodukte (ähnliche Produkte)?

- sehr hoch
- hoch
- gering
- vernachlässigbar

Falls die Bedeutung sehr hoch oder hoch ist, beschreiben Sie sie.

17 Benötigen (haben) Sie Patente, Lizenzvereinbarungen, Marken?

18 Welche Patente/Lizenzen über gleiche/ähnliche Produkte sind im Besitz von Mitbewerbern?

**Links**

Beispiele nachhaltiger innovativer Produkte  
<http://www.ecodesign-beispiele.at>

Produkt-Dienstleistungssysteme als Innovation  
<http://www.serviceinnovation.at/wassind.htm>

Ökoeffiziente Produkt- und Dienstleistungen  
<http://www.effizienzboerse.at>

Beispiele von innovativen, ökoeffizienten Produkten, siehe Thema 12/2002  
<http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?o=1>

Anleitungen zum Erstellen einer SWOT Analyse  
[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2003\\_lutzius\\_swot.doc](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2003_lutzius_swot.doc)

Typische Managementfehler bei Neugründungen (doc, 57 KB)  
[http://www.i2b.at/doc/SBP/Managementfehler\\_Gründungen.doc](http://www.i2b.at/doc/SBP/Managementfehler_Gründungen.doc)

Zukunftsfähige Innovationen – Erste Schritte zum nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen (Publikation Wuppertal Spezial 30, pdf, 1.483 KB)  
[http://www.wupperinst.org/Publikationen/Wuppertal\\_Spezial/ws30.pdf](http://www.wupperinst.org/Publikationen/Wuppertal_Spezial/ws30.pdf)

## 5.4 Modul 4 „Unternehmen aufbauen“

Was kennzeichnet ein erfolgreiches Unternehmen? Eine(n) erfolgreiche(n) UnternehmerIn - sagt man - kennzeichnet hohe Motivation und die Fähigkeit, Chancen zu erkennen, etwas Neues zu schaffen und dies beharrlich umzusetzen. Motivation, Innovationsgeist und Kreativität sind die Voraussetzungen, um in einen oft schon heiß umkämpften Markt einzutreten, wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben.

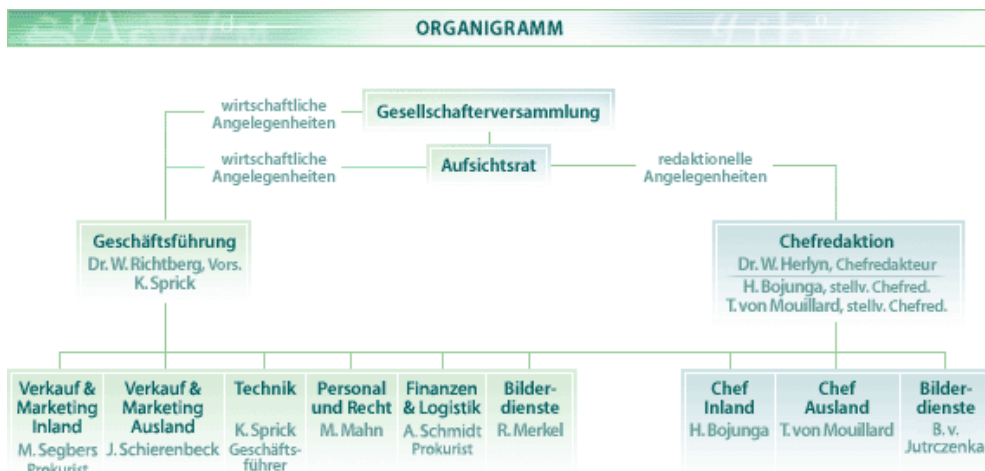
Doch damit eine Geschäftsidee erfolgreich ist, müssen nicht nur Kreativität und Innovation gegeben sein, sondern auch ein solides Management. Ein Team kann nur wirklich gute Arbeit leisten, wenn alle Mitglieder gut zusammenarbeiten, sich in ihren Fähigkeiten ergänzen, Probleme offen angesprochen werden und alle an einem Strang ziehen.

In diesem Modul werden Sie Ihre eigenen Fähigkeiten einem Unternehmens-Check unterziehen, sowie auch Ihr Team unter die Lupe nehmen. Zudem wird Ihre Geschäftsidee hinsichtlich Produktion, Standort und Absatzförderung überprüft.

### Beispiele:

#### **Aufbau**

Wie ein Unternehmen aufgebaut ist wird oft in Form eines Organigramms dargestellt. Weiters dienen Organigramme zur Verdeutlichung der Managementstruktur und Aufgabenverteilung innerhalb eines Unternehmens. Durch deren Analyse kann auch festgestellt werden, ob alle Teammitglieder entsprechend ihrer Fähigkeiten optimal eingesetzt sind und sich gegenseitig ergänzen. Das vorliegende Beispiel verdeutlicht die Elemente eines Organigramms.



Quelle: Deutsche Presse-Agentur GmbH

#### **Standortauswahl**

Ein Beispiel für die spezielle Wahl von Standort und Vertrieb ist eine bekannte Waldviertler Schuhfabrik:

Im Jahr 1984 wurde vom damaligen Sozialminister Dallinger die Schuhwerkstatt zum Zweck der Arbeitsbeschaffung in einem strukturschwachen Gebiet gegründet. Nach dem Tod des Sozialministers und dem damit verbundenen Wegfall der Förderungen übernahm der wichtigste Kunde die Schuhwerkstatt und eröffnete somit neue Vertriebswege und Absatzmöglichkeiten.

## Vorgehensweise

Als ersten Schritt werden Sie Ihre unternehmerischen Fähigkeiten und Kompetenzen testen, daraufhin wird Ihr Team sowie die Organisationsstruktur genauer betrachtet. Auch die Aspekte Fertigung/Erstellung der Geschäftsidee, Standortanalyse und Absatzförderung finden in diesem Modul Berücksichtigung.

## Vorteile

- Durch den UnternehmerInnen- und Teamtest lernen Sie sich und Ihr Team besser kennen. Dies hilft Ihnen, die Realisierungsmöglichkeit Ihrer Idee einzuschätzen.
- Eventuell auftretende Mängel an einem wichtigen Fachbereich können durch ein weiteres Mitglied oder externe BeraterInnen beseitigt werden.
- Durch eine klare Organisationsstruktur und Kompetenzverteilung werden Konflikte präventiv abgewendet.
- Durch die Analyse des Standorts können dessen Vorteile wie Infrastruktur, ArbeitnehmerInnenqualifikationen und Miet- bzw. Grundstückspreise in optimaler Weise während der Aufbauphase berücksichtigt werden.
- Ausschlaggebend für einen baldigen Unternehmenserfolg ist ein gut überlegtes und geplantes Produktions- und Vertriebssystem.

## Tipps und Hinweise

Sollten Sie Anregungen bzw. Hilfestellungen bei der Beantwortung der Fragen benötigen, werfen Sie bitte einen Blick in die angeführten Links.

## Durchführung des Moduls

### 1. Schritt: UnternehmerInnentest machen

Den „geborenen“ Unternehmer bzw. die „geborene“ Unternehmerin gibt es genauso selten wie den begnadeten Künstler oder die siegreiche Spitzensportlerin. Doch bestimmte Charaktereigenschaften von GründerInnen schaffen gute Voraussetzungen für den späteren Erfolg als UnternehmerInnen.

Aus den zahlreichen Persönlichkeitstests für angehende UnternehmerInnen stehen Ihnen nachfolgend zwei Tests zur Auswahl. Nehmen Sie sich Zeit und füllen Sie einen oder auch beide Tests aus. Nutzen Sie die Fragen und auch die Auswertung der Tests als Denkanstoß, über Ihr Gründungsvorhaben zu reflektieren, und um die nachfolgenden Fragen für Ihren Businessplan zu beantworten.

- Test 1: „Die Entscheidung – Unternehmertest“ (15 geschlossene Fragen, kurz, mit Auswertung)  
[http://www.keim.de/gruenderguide/entscheidung\\_unternehmertest.html](http://www.keim.de/gruenderguide/entscheidung_unternehmertest.html)
- Test 2: „Personality-Check – Sind Sie ein Machertyp?“ (30 Aussagen zur Selbsteinschätzung)  
<http://www.geschaeftsidee.de/1000/1100/1101.html>

01 Welche Kompetenzen und Erfahrungen haben Sie? Fassen Sie die Ergebnisse aus dem UnternehmerInnentest zusammen und ergänzen Sie diese durch Ihre Erfahrungen.



## Schritt 2: Management und Schlüsselpersonen

02 Welche Kompetenzen hat Ihr Team?

Bitte füllen Sie in nachfolgenden Rastern die von Ihrem Team abgedeckten Fähigkeiten und Kompetenzen aus. Im ersten Raster werden dabei die „harten“ Faktoren behandelt, im zweiten die weichen. (Diese Methode wurde von Heucher entwickelt, siehe Heucher et al. (1999), S. 63.)

03 Bitte betrachten Sie anschließend die ausgefüllten Raster und identifizieren Sie die Bereiche, die durch Ihr jetziges Team noch nicht abgedeckt sind. Welche dieser Qualifikationen wollen Sie durch

- noch einzustellende neue MitarbeiterInnen,
- Weiterbildung von Mitgliedern Ihres jetzigen Teams,
- Einkauf externen Know-Hows abdecken?

Graphikanleitungen zur Beantwortung der Fragen 02 und 03:

**Durchführung:** Management und Schlüsselpersonen

02

Harte Faktoren	MitarbeiterIn:							Neue MitarbeiterIn	Weiterbildung	Extern
	iw	ck	km							
Finanzen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Projektmanagement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing/Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Durchführung:** Management und Schlüsselpersonen

03

Weiche Faktoren	MitarbeiterIn:							Neue MitarbeiterIn	Weiterbildung	Extern
	iw	ck	km							
Teamfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungsgeschick	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

04 Zur detaillierten Bewertung Ihres Teams beantworten Sie bitte noch folgende Fragen:  
 Technologische Kompetenz

- Welche technologischen Kompetenzen hat das Team, verglichen mit den Anforderungen des Gründungsvorhabens?

Managementkompetenz

- Über welche unternehmerischen Erfahrungen verfügen die Teammitglieder?

05 Wie ist der berufliche Werdegang des Gründerteams?

06 Welche Erfahrungen und Fähigkeiten bezüglich des Geschäftsvorhabens besitzt das Team?

07 Werden die handelnden Personen ganztätig für das Unternehmen tätig sein oder gehen sie einer Nebenbeschäftigung nach? Sind bereits alle Schlüsselpositionen besetzt?

08 Beschreiben Sie die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens.  
*Zur besseren Verständlichkeit Ihres Businessplans empfehlen wir Ihnen, die Organisationsstruktur auch graphisch darzustellen. Bitte nehmen Sie diesen Schritt nach Abschluss des SBP-Tools im Ausgabeformat Ihres Businessplans vor.*

09 Wie wird das Gehaltsschema gestaltet sein?

- Basis ist der Kollektivvertrag
- Transparentes, demokratisch erstelltes Vergütungssystem für alle im Unternehmen Tätigen
- Gewinnbeteiligung
- Keine „all-in“ Arbeitsverträge
- Andere: \_\_\_\_\_

10 Welche Unternehmensbereiche werden an Dritte ausgelagert?

11 Welche persönlichen Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern bestehen?

12 Welches sind die Leitziele des Managements, auf welche Weise wird das Management diese Ziele umsetzen? Welche Schritte unternimmt das Management zur Qualitätssicherung?

13 Fassen Sie die Beschreibung Ihres Team kurz für die Executive Summary des Businessplans zusammen.

### **3. Schritt**

#### **Allgemeines zum Unternehmen**

In diesem Bereich werden Sie zu allgemeinen Überlegungen, welche Ihr Unternehmen betreffen angeregt.

14 Wer unterstützt Sie (personell ideell finanziell)?

15 Wie hoch ist der Eigenmittelanteil, welchen Fremdmittelbedarf planen Sie und wer soll diesen bereitstellen?

16 Wie war die bisherige Entwicklung? Haben Sie schon erste Schritte zur Gründung gesetzt? Welche Rechtsform planen Sie? Wie ist der Firmenwortlaut und ggf. das Datum der Unternehmensgründung?

17 Was sind die (geplanten) Eigentumsverhältnisse?

18 Welche persönlichen und unternehmerischen Ziele haben Sie sich für die nächsten 3/5/10 Jahre gesetzt?

*Unternehmerische und persönliche Ziele für die kommenden Jahre:*

	Ziel	Zeitpunkt
Finanzen		
KundInnen		
Prozess		
Personal		
Persönlich		

19 Wie sieht Ihre langfristige Unternehmensstrategie im Hinblick auf folgende Aspekte aus?

Intern

- Umsatz & Gewinnerwartung (Gewinnausschüttung an MitarbeiterInnen)
- FuE Ausgaben
- Investitionen
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung (Zahl, Personalkosten, Fortbildung, Frauenanteil im Management)

Extern

- Marktanteil (national, international)
- Marktanalyse und -beurteilung
- KundInnenbedürfnisse
- Service
- Imagepflege

20 Gibt es Partnerschaften / Netzwerke / Cluster / Synergien / Förderungen, die Sie nutzen können?

21 Welche Markt- und Produkt- / Dienstleistungsbereiche decken Sie ab?

22 Wie viel wollen Sie produzieren bzw. welchen Dienstleistungsumfang wollen Sie anbieten?

23 Welche Mittel (quantitativ und qualitativ) benötigen Sie zur Produkts- bzw. Dienstleistungserstellung?

24 Was sind die Umwelt- und sozialen Auswirkungen bei der Herstellung dieser Mittel (Ressourcen, Technologien)?

25 Welche wesentlichen Investitionen müssen Sie bzw. mussten Sie bereits tätigen?

26 Wie hoch ist der Bedarf an Input- Faktoren (Rohmaterialien, Materialien für die Dienstleistungserstellung)?

27 Welche Teile und Leistungen kaufen Sie von Dritten zu? Wie verhält sich die Preisstruktur dieser zugekauften Leistungen?

28 Auf welche Weise können Sie diese Kapazitäten kurzfristig anpassen und welcher Aufwand wäre mit einer Kapazitätsausweitung verbunden?

**Standortanalyse**

29 Wo befindet sich der Sitz des Unternehmens? Geben Sie bitte Namen, Anschrift des Unternehmers/Gründers an.

30 Welchen Standort haben Sie vorgesehen?

31 Welche Vorteile hat der gewählte Standort zu bieten und warum haben Sie ihn gewählt?

32 Welche Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen am gewählten Standort bzw. in der ausgewählten Region?

Falls Sie ein Lager benötigen, welchen Lageraufbau planen Sie?

**Absatzförderung**

33 Welche Werbemittel/Werbemöglichkeiten nutzen Sie?

- Mundpropaganda
- Medien
- Vorträge
- Messeauftritte
- VertriebsmitarbeiterInnen
- Homepage
- Servicehotline
- Weiterbildungskurse
- andere

34 Welche Vertriebskanäle nutzen Sie und welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?

Verkaufskanäle	Zielgruppen

35 Wie viel - an Zeit und Kapazitäten - wird es kosten, einen Kunden / eine Kundin zu gewinnen?

36 Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Hotline?

37 Was sind Ihre Haupterfolgskriterien?

38 Welchen Absatz, Umsatz und Gewinn erwarten Sie in den ersten 4 Jahren?

39 Welches (Absatz-)Volumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?

40 Verkaufen Sie über den Preis (niedrigere Kosten), den Produkt-/Leistungsvorteil, die KundInnennähe oder über andere Vorteilsfaktoren?

41 Welches Absatzziel streben Sie an?

## Links

Checkliste Teamgründung (pdf, 32 KB)

[http://www.keim.de/gruenderguide/docs/checkliste\\_teamgruendung.pdf](http://www.keim.de/gruenderguide/docs/checkliste_teamgruendung.pdf)

Darstellung verschiedener Möglichkeiten von Codes of Conduct

<http://www.codesofconduct.org>

Nachhaltigkeitskompetenz für GründerInnen

<http://www.sustainability-skills.at>

Hinweise auf Risiken und Probleme bei der Unternehmensgründung

[http://www.infoquelle.de/Wirtschaft/Business\\_Plan/Risiken\\_Probleme\\_Annahmen.cfm](http://www.infoquelle.de/Wirtschaft/Business_Plan/Risiken_Probleme_Annahmen.cfm)

Anregungen zu Überlegungen bei der langfristigen Zielfestsetzung

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/vertrieb/langfristig.html>

Nähere Informationen zum ökologischen Rucksack

<http://www.seri.at/Data/seri/methods/methodsrucksack.htm> (englisch)

Nähere Informationen zum ökologischen Fußabdruck

<http://www.unesco.org/mab/brim/workshopdoc/ecological.pdf> (englisch)

<http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/beitrag/10026748/1032196/> (deutsch)

Näher Informationen zu Natural Step

<http://www.naturalstep.org>

## 5.5 Modul 5 „Stakeholder kennen lernen“

Ihr geplantes Unternehmen existiert nicht für sich alleine, sondern es steht mit vielen anderen Unternehmen, Gruppen oder Individuen - den Anspruchsgruppen/Stakeholdern - in Verbindung. Ob Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung erfolgreich sein wird, wird letztlich immer von den Stakeholdern (z.B. KundInnen, LieferantInnen etc.) entschieden.

Im Modul „Stakeholder kennen lernen“ identifizieren und strukturieren Sie die wichtigsten Stakeholder Ihres künftigen Unternehmens. Sie lernen deren Bedürfnisse einschätzen und entwickeln Strategien für Umgang und Kommunikation.

### Beispiele

Ein Wellness-Unternehmen mit Thermenbetrieb und Hotelanlage hat im Rahmen der Stakeholder-Analyse festgestellt, dass das Feld ihrer KundInnen sehr bunt zusammengestellt ist: Tagesgäste, Hotelgäste, Appartement-EigentümerInnen, Gäste mit Erholungs- und Erlebnisbedürfnis, andere mit gesundheitlichen Problemen und ReiseveranstalterInnen.

Alle KundInnengruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse und erfordern beispielsweise unterschiedliche Kommunikationsstrategien, um vom Wellness-Unternehmen erreicht zu werden.

### Vorgehensweise

Im Modul „Stakeholder kennen lernen“ führen Sie in drei Schritten – „identifizieren“, „strukturieren“, „bewerten und kennen lernen“ - eine Stakeholderanalyse für ein neu zu gründendes Unternehmen durch. (Stakeholder-Analysen sollten auch im bestehenden Unternehmen wiederholt durchgeführt werden, um das sich ändernde Stakeholderumfeld bzw. dessen veränderte Bedürfnisse gut einschätzen und den Dialog mit den Stakeholdern optimal führen zu können.)

### Vorteile

- Kennen lernen der KundInnengruppen und deren -bedürfnisse
- Identifikation der MitbewerberInnen
- Identifikation der Geldquellen und -geber
- Identifikation von geeigneten Dialog- und KooperationspartnerInnen → Erleichterung der zielgerechten Unternehmenskommunikation

Weitere Vorteile der Stakeholderanalyse für bestehende Unternehmen:

- Lieferung von Beiträgen für die strategische Früherkennung von wichtigen sozial-ökologischen Themenstellungen
- Optimierung der Stakeholderbeziehungen
- Risikoabsicherung: Früherkennung von sozial-politischen Themen und Herausforderungen
- Gemeinsame Entwicklung von Unternehmen und Umfeld (Koevolutionäres Management)
- Gesellschaftliche Legitimation und Reputation steigern

## Tipps und Hinweise

Für die Durchführung der Stakeholderanalyse ist es hilfreich, sein zukünftiges Unternehmen quasi aus der Vogelperspektive zu betrachten. Mit welchen anderen AkteurInnen (Unternehmen, Behörden, Organisationen usw.) werden Sie zu tun haben?

Versetzen Sie sich auch fallweise in die Rolle dieser AkteurInnen und überlegen Sie, welche Erwartungen/Anforderungen von diesen an Ihr Unternehmen herangetragen werden.

Sollten Sie Anregungen bzw. Hilfestellungen bei der Beantwortung der Fragen benötigen, werfen Sie bitte einen Blick in die angeführten Links.

## Durchführung des Moduls

### **Schritt 1:** Stakeholder identifizieren

Es ist wichtig, sich auf seine künftigen Stakeholder vorzubereiten – Wer sind diese? Wie wollen Sie sich Ihnen gegenüber präsentieren? Welche Bedürfnisse wollen Sie befriedigen? Wenn Sie die Anliegen Ihrer Stakeholder kennen und berücksichtigen, schaffen Sie damit Vertrauen und stärken Ihr positives Image.

Überlegen Sie in einem freien Brainstorming, mit welchen Stakeholdern Sie mit Ihrem neuen Unternehmen zu tun haben werden und schreiben Sie diese auf. Stakeholder können Organisationen oder Personen sein (z.B. KundInnen, Behörden, LieferantInnen).

Vergleichen Sie im zweiten Schritt, die von Ihnen identifizierten Stakeholder mit der nachfolgenden Liste möglicher Stakeholder. Finden Sie noch Stakeholder, die Sie auch in Ihrem Unternehmen noch berücksichtigen sollten? → Ergänzen Sie gegebenen Falls Ihre Liste.

### Liste möglicher Stakeholder

#### Intern

- MitarbeiterInnen
  - Öffentlichkeitsarbeit/Marketing
  - Produktion
  - Dienstleistung/Service
  - Verkauf
  - Organisation/Administration
  - Technik/ F&E
  - Management
  - Finanzen/Controlling

#### Extern

- KundInnen
  - EndverbraucherInnen
  - Handel
  - Spezielle Zielgruppen (z.B. ÄrztInnen, Kinder)
- LieferantInnen
  - Rohstoffe/Energie LieferantInnen
  - Service (Reinigung, Wartung, Botendienst, etc)
  - Fertigung
  - Beratung
  - Wissenschaft (als Ideenlieferant)
- EigentümerInnen/TeilhaberInnen
  - Banken
  - Venture Kapital
  - Familie

- Finanzinstitutionen
  - Banken
  - Kredit/KapitalgeberInnen
  - Versicherungen
- Interessensvertretungen
  - Politik
  - Behörden/Verwaltung
  - Verbände
  - Kammern
  - Gewerkschaft
- MitbewerberInnen
- KooperationspartnerInnen
  - Externe, regionale Partner
  - Cluster
  - Netzwerke
  - Andere Branchen/Unternehmen
- Medien/Öffentlichkeit
  - NGOs
  - KonsumentInnenschutzgruppen
  - Presse
  - Wissenschaft
  - AnrainerInnen
  - Region (regionale Bevölkerung)
  - Gesellschaftliche Werterepräsentanten
  - Allgemeine Öffentlichkeit

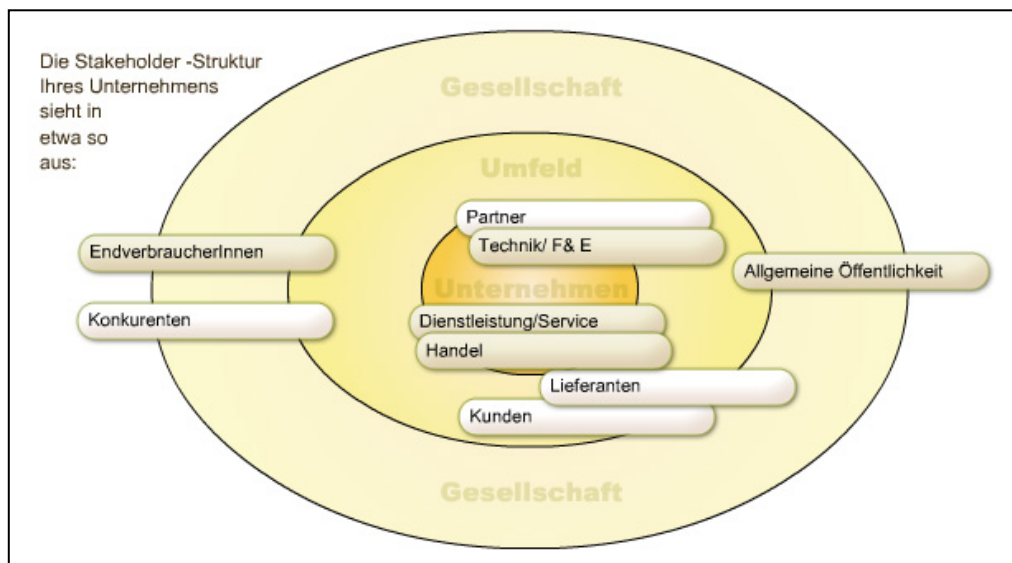
**Schritt 2:** Stakeholder einordnen/gruppieren

Die Stakeholder stehen in unterschiedlicher Beziehung zum Unternehmen. Es lassen sich drei Dimensionen unterscheiden:

- Betriebswirtschaftliche Dimension  
(Wer steigert unmittelbar den Unternehmenserfolg?)
- Umfeld-Dimension (Region, LieferantInnen)  
(Wer erhöht die Legitimität im betrieblichen Umfeld?)
- Gesellschaftliche Dimension  
(Welche ethischen Werte-Repräsentanten bestimmen die gesellschaftliche Ausrichtung?)

Ordnen Sie auf der folgenden Seite Ihre identifizierten Stakeholder diesen drei Dimensionen zu.

Beispielergebnis einer Stakeholderanalyse mit dem SBP:



**Schritt 3:** Stakeholder bewerten und kennen lernen

Stellen Sie nun nähere Überlegungen zu Ihren weiteren Stakeholdergruppen an und konkretisieren Sie so Ihren Businessplan bzw. Ihre Geschäftsidee. Zum Teil können Fragen von Ihnen schon durch Bearbeitung anderer Module im SBP durch Sie beantwortet sein – überdenken bzw. ergänzen Sie diese nun aus Sicht der Stakeholderanalyse.



01 Wer ist Ihr Zielkunde bzw. wer sind Ihre ZielkundInnengruppen?

02 Welchen KundInnennutzen wollen Sie mit Ihrem Produkt / Ihrer Dienstleistung erfüllen?

03 Welches Bedürfnis / welcher Bedarf wird durch Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung ursächlich bedient?

a) beschreiben Sie diesen vorerst allgemein

b) stellen Sie den KundInnennutzen quantifizier- und messbar dar (klassifizieren Sie diesen in „harten“, eindeutig quantifizier- und messbaren KundInnennutzen sowie „weichen“ Zusatznutzen)

04 Was sind die kaufentscheidenden Faktoren für Ihre KundInnen?

05 Welche KundInnenbeispiele bzw. ReferenzkundInnen können Sie anführen?

06 Wie wollen Sie weitere ReferenzkundInnen gewinnen?

07 In wie weit sind Sie von GroßkundInnen bzw. spezifischen Segmenten abhängig?

08 Gibt es Abhängigkeiten von KundInnen?

#### ***Stakeholdergruppe: firmenintern***

09 Wer unterstützt Sie personell?

10 Welches Team steht hinter Ihnen und wie setzt es sich zusammen (Vielfalt, Kompetenzen, etc.)?

#### ***Stakeholdergruppe: LieferantInnen***

11 Gibt es Abhängigkeiten von LieferantInnen?

#### ***Stakeholdergruppe: MitbewerberInnen / Unternehmen / Branche***

12 Welche Märkte und Branchen sind für Ihr Unternehmen relevant?

13 Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch verändert sich Ihre Branche?

14 Welche Konkurrenzprodukte (zur Erfüllung des gleichen KundInnenbedürfnisses) existieren bereits oder sind in der Entwicklung?

15 Was ist der Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerb?

16 Wie stark ist die Rivalität unter den MitbewerberInnen?

17 Steigt/fällt die Anzahl der MitbewerberInnen, die solche Produkte / Dienstleistungen wie Sie anbieten möchten?

18 Welche wichtigen MitbewerberInnen bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an? Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz?

19 Wie werden die MitbewerberInnen auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?

20 Gibt es Partnerschaften / Netzwerke / Cluster / Synergien / Förderungen, die Sie nutzen können?

### **Stakeholdergruppe: FinanzgeberInnen / EigentümerInnen**

21 Wer unterstützt Sie finanziell?

22 Welche Finanzierungsquellen können Sie zur Deckung des Finanzbedarfs verwenden?

23 Wie sind die (geplanten) Eigentumsverhältnisse?

### **Stakeholdergruppe: Regionale AkteurInnen**

24 Welche regionalen Entwicklungen beeinflussen Ihre Branche?

25 Gibt es (rechtliche, wirtschaftliche, regionale, etc.) Markteintrittsbarrieren bzw. -besonderheiten?

26 Welche Vorteile hat der gewählte Standort zu bieten (regionale Kompetenzen/Stärken und warum haben Sie ihn gewählt)?

27 Stehen Sie mit einem regionalen Markt in besonderer Beziehung (regionale Besonderheiten als USP)?

28 Nutzen Sie regionale oder gesellschaftliche Besonderheiten (Netzwerke/Synergien, etc.)?

## **Links**

Nachhaltigkeitskompetenz für GründerInnen

<http://www.sustainability-skills.at>

KundInnenzufriedenheit sichern

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/orientierung/zufriedenheit.html>

KundInnenbedürfnisse kennen lernen

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/orientierung/beduerfnisse.html>

Info zu Kaufkriterien aus der KundInnensicht

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/orientierung/kaufkriterien.html>

Info zur Ermittlung des Kaufprozesses

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/konzeption/kaufprozess.html>

Tipps zur KundInnenerkennung und –beschreibung

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/orientierung/kunden.html>

## 5.6 Modul 6 „Wirtschaftliches Umfeld analysieren“

Grundlage für einen anhaltenden Erfolg ist eine konsequente Ausrichtung Ihres Unternehmens an den Bedürfnissen Ihrer KundInnen und Märkte. Eine gute Markt- und Branchenanalyse Ihres Produktumfeldes ist ein wichtiges Werkzeug, mit dem Sie den Verkauf deutlich steigern können. Eine Marktanalyse wird in mehrere Bereiche aufgeteilt und untersucht das Produkt, die MitbewerberInnen, die Zielgruppe, mögliche Vertriebskanäle, Absatzsituationen und Trendprognosen. Bei einer Branchenanalyse werden Faktoren bestimmt, die die gesamte Branche beeinflussen. Basierend auf der Erhebung marktbeschreibender und marktstrategischer Daten wird eine Marketingstrategie erarbeitet. Diese trägt dazu bei, dass Sie dauerhaft schneller und besser als Ihre Wettbewerber sind.

Basierend auf markt- und branchenspezifischen Informationen werden Sie in diesem Modul aufgefordert, eine Markt- sowie Branchenanalyse durchzuführen. Ihre Marketingstrategien werden auf die Marktkennntnis hin überprüft. Besonderes Augenmerk gilt auch dem Wettbewerb: betrachtet werden sollen nicht nur aktuelle, sondern auch potentielle MitbewerberInnen (z.B.: Anbieter von Substitutionsprodukten).

### Beispiele

Folgende Abbildung zeigt die allgemeine Struktur einer Markt- und Branchenanalyse



Quelle: <http://www.infomarketing.de>

## Vorgehensweise

In diesem Modul prüfen Sie Ihre Geschäftsidee auf Wettbewerbsfähigkeit und lernen die Marktsituation, Ihre MitbewerberInnen sowie Marketing- Strategien kennen. Durch die Beantwortung von offenen Fragen in den dafür vorgesehenen Textfeldern geben Sie Ihrem Businessplan den Feinschliff.

## Vorteile

- Durch eine Marktanalyse können Trends rechtzeitig erkannt werden.
- Basierend auf der Marktanalyse können Sie Marketingstrategien erarbeiten und eine klare Positionierung Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung entwickeln.
- Die Durchführung einer Branchen- und Marktanalyse ermöglicht Ihnen Prognosen über die Absatzsituation.
- Durch die Auseinandersetzung mit Angebot und Nachfrage lernen Sie Ihre Zielgruppe besser kennen.
- Sie lernen Ihre KonkurrentInnen und deren Marktanteil kennen.

## Tipps und Hinweise

- Sollten Sie bei der Durchführung der Markt- und Branchenanalyse Schwierigkeiten haben, so können Sie in den angeführten Links weitere Informationen finden.
- Stellen Sie Ihrer Familie und Ihren Bekannten die Ergebnisse Ihrer Marktuntersuchungen vor. Lassen Sie Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung immer wieder von potentiellen KundInnen testen.
- Bauen Sie sich einen Pool an branchentypischen Informationsquellen auf:
  - Branchenverbände
  - Interessensvereinigungen
  - Fachzeitschriften, graue Literatur
  - Datenbanken
  - Studien, Marktforschungsergebnisse
  - Fakultäten und die richtigen Ansprechpartner der Hochschule
  - Messen, Hausmessen, Kongresse
  - informelle Netzwerke, Unternehmenskontakte (Wie weit sind Sie schon innerhalb Ihrer Branche in einer informellen Infrastruktur verwoben?)
  - Internetseiten, Communities, Mailinglisten

## Durchführung des Moduls

### **Schritt 1: Branchenanalyse**

Um den Erfolg Ihrer Geschäftsidee zu sichern, werden Sie nun Ihr wirtschaftliches Umfeld analysieren. Im ersten Schritt geht es um eine allgemeine Einschätzung Ihrer Branche. Durch das Beantworten der offenen Fragen wird Ihr Businessplan Stück für Stück vervollständigt.

01 Welche Branchen sind für Ihr Unternehmen relevant?

02 Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch ändert sich Ihre Branche?

- Jährliches Wachstum (€, %)
- Jährliche Insolvenzen bzw. Neugründungen (Anzahl, %)
- Jährliche Änderung (MitarbeiterInnen)

03 Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?

04 Wie groß ist der Gesamtumsatz und Gesamtabatz in Ihrer Branche (Österreich, Europa)?

05 Wie verläuft die Preisentwicklung?

06 Welche Entwicklungen (ökonomische, rechtliche, ökologische, gesellschaftliche, regionale) beeinflussen Ihre Branche?

07 Wodurch wird das Wachstum Ihrer Branche bestimmt?

- Demographische Entwicklung
- Werbung
- Neue technische Möglichkeiten
- Rechtliche Veränderungen
- Strukturelle Veränderungen
- Preisliche Veränderungen
- andere

08 Wie sind die Rendite-Erwartungen Ihrer Branche?

09 Wie schätzen Sie Ihre eigene Stellung in der Branche ein?

10 Gibt es (rechtliche, wirtschaftliche, regionale, etc.) Markteintrittsbarrieren bzw. -besonderheiten?

11 Wie hoch ist die Bedrohung durch Ersatzprodukte (ähnliche Produkte)?

12 Gibt es Abhängigkeiten von LieferantInnen und/oder KundInnen?

- finanziell
- technologisch
- Know-How
- Monopol
- Andere

13 Wie stark ist die Rivalität unter den MitbewerberInnen?

14 Steigt / fällt die Anzahl der Mitbewerber, die solche Produkte / Dienstleistungen wie Sie anbieten möchten?

## **Schritt 2: Marktanalyse/Marktsegmente**

Die Marktanalyse ist die wichtigste Voraussetzung für die Planung und Umsetzung Ihrer Verkaufsaktivitäten. Nur mit einer hinreichenden Kenntnis Ihres potentiellen Marktes werden Sie sich erfolgreich positionieren können.

15 Welche Märkte sind für Ihr Unternehmen relevant?

16 Was ist Ihr Markt? Wie groß ist Ihr Marktpotential, Ihr Marktvolumen?

17 Welches Marktwachstum kann prognostiziert werden? Nehmen Sie dabei Bezug auf die in der Frage 07 bezüglich Branchenwachstum identifizierten Faktoren.

18 Welche Markttrends erwarten Sie? Wie wird sich die Nachfrage nach Ihren Produkten/ Dienstleistungen in Zukunft entwickeln?

19 Wie segmentieren Sie den Markt?

20 Welchen Marktanteil streben Sie an?

21 Stehen Sie mit einem regionalen Markt in besonderer Beziehung (regionale Besonderheiten als USP (Unique Selling Proposition/Alleinstellungsmerkmale))?

22 Aus welchen Gründen sind Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung oder vergleichbare Konkurrenzprodukte noch nicht auf dem Markt?

- Genehmigungsverfahren ist noch nicht abgeschlossen
- Marktpotential des alten Produktes wird noch ausgeschöpft
- Ineffektives Marketing
- Schwache Nachfrage nach der innovativen Idee
- Technologie neu
- Kosten zu hoch
- Serienreife noch nicht erreicht
- Blockierung durch sonstige Faktoren

### **Schritt 3: Wettbewerb**

Für die Erstellung einer umfassenden Marktstrategie ist die Kenntnis der Mitbewerber und ihrer Marktaktivitäten von zentraler Bedeutung.

23 Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte / Dienstleistungen an? Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz?

24 Wie stark ist die Marktmacht der einzelnen Mitbewerber?

25 Welche Neuentwicklungen sind zu erwarten?

26 Wie unterscheidet sich Ihr Angebot vom Angebot der Konkurrenz?

- Es ist billiger
- Es ist nutzerfreundlicher
- Es ist energieeffizienter
- Es ist reparaturfreundlich
- Es ist ein regionales Produkt
- Es ist gut entsorgbar
- Durch seine gute Qualität hat es eine höhere Lebensdauer
- Andere

27 Wie werden die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?

28 Was ist der Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Mitbewerber?

29 Welche Konkurrenzprodukte (zur Erfüllung des gleichen KundInnenbedürfnisses) existieren bereits oder sind in der Entwicklung?

31 Wie differenzieren Sie sich von Konkurrenzprodukten?

32 Wie viel - an Zeit und Kapazitäten - wird es kosten, einen KundInnen zu gewinnen?

**Schritt 4: Marketing und Absatzkonzept**

32 Verkaufen Sie über den Preis (niedrigere Kosten), den Produkt-/Leistungsvorteil oder über andere Vorteilsfaktoren?

- Preis
- Produkt-/Leistungsvorteil
- KundInnennähe
- Andere Vorteilsfaktoren

33 Hat Ihre Idee einen ökologischen, sozialen oder einen anderen langfristig positiven Vorteil? Wird dieser als Verkaufsargument genutzt?

34 Welche Endverkaufspreise sollen Ihre Produkte/Dienstleistungen erzielen?

35 Welche Absatzziele streben Sie an?

36 Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus?

37 Welche Schritte zur Einführung Ihres Geschäftes inklusive Zeitplan und Meilensteine sehen Sie für den Markteintritt vor?

Schritt	Zeitraum	Meilenstein	Zeitpunkt

38 Wie planen Sie eventuell vorhandene Markteintrittsbarrieren zu überwinden?

## Links

Methoden für die Marktforschung

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/forschung/methoden.html>

Informationsquellen für eine Marktanalyse

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/forschung/information.html>

Hinweise zur Durchführung einer Marktanalyse

<http://www.gruenderleitfaden.de/todo/vorbereitung/analyse.html>

Anleitung zum Erstellen von Prognosen

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/konzeption/prognose.html>

Identifizierung von Marktsegmenten

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/orientierung/marktsegment.html>

Instrumentenbox für die Gestaltung von Marketingmaßnahmen

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/mix>

Ausführliches Beispiel zum Thema „Analyse des wirtschaftlichen Umfelds“

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/orientierung/beispiel.html>

Tipps zur Analyse der Mitbewerber:

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/orientierung/mitbewerber.html>

Tipps zur Analyse der Wettbewerbssituation

<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/produkte/idee/wettbewerb.html>

Tipps zu und Wettbewerbsvorteil durch nachhaltigem Marketing

<http://www.sustainability-skills.at/>

Tipps und Information zu Marketingstrategien

[http://www.infoquelle.de/Wirtschaft/Business\\_Plan/Marketing\\_Vertrieb.cfm](http://www.infoquelle.de/Wirtschaft/Business_Plan/Marketing_Vertrieb.cfm)



## 6 Anhang

Die Anwendung der Prinzipien der Nachhaltigkeit kann unseren Wohlstand und unsere Lebensqualität langfristig gewährleisten. Das setzt jedoch einen bei weitem geringeren Ressourcenverbrauch voraus und kann nur durch einen grundlegenden Wandel unserer Lebens- und Wirtschaftsweise erreicht werden.

Dabei kommt der Wirtschaft eine entscheidende Rolle für eine nachhaltige Entwicklung zu. Innovationen im Bereich „Nachhaltig Wirtschaften“ tragen nicht nur zur Umweltentlastung und damit zur Sicherung der Lebensgrundlagen künftiger Generationen bei, sondern eröffnen bereits heute der Wirtschaft völlig neue Chancen. Um die Ziele der nachhaltigen Entwicklung auf eine technische und wirtschaftliche Ebene zu übertragen und praktisch anwendbar zu machen, wurden im Rahmen des Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“ des BMVIT sieben Leitprinzipien herausgearbeitet.

### Prinzip „Bedürfnis- und Nutzenorientierung“

Der Leitsatz „**Nutzen statt besitzen**“ drückt aus, dass es eigentlich nicht so sehr um den Besitz eines Gutes geht, sondern um ein Bedürfnis, das man damit befriedigen möchte. In diesem Zugang ist eine Vielzahl an möglichen Geschäftsideen enthalten. Anstatt ein Gut zu verkaufen, kann ein Betrieb ein Produkt vermieten. Dadurch verfügt der/die Nutzer/in über das Gut nur so lange, wie er/sie es benötigt. Im Anschluss wird es zurückgegeben, wodurch die nächsten AnwenderInnen darauf Zugriff haben. Leerlaufzeiten wie bei normalen Gütern im Privatbesitz werden minimiert. Somit werden durch Verleih und Leasing die Güter in der Regel effizienter genutzt. Orientieren sich die vermieteten Güter auch noch am Prinzip der Langlebigkeit und Recyclierfähigkeit, entsteht ein großer Nutzen für die Umwelt. Beispiele für erfolgreiche Verleih-Modelle sind Kopierer, Autos, Telefone, Videorecorder, Computer, Handwerkermaschinen etc. Durch „Nutzen statt Besitzen“ wird zwar nicht das Produkt an sich verändert, wohl aber die Art und Weise, wie es ein vorhandenes Bedürfnis befriedigt. Eine Zusammenstellung von verschiedenen Möglichkeiten, wie von einem bestehenden Produkt durch Hinterfragen der eigentlichen Bedürfnisse dahinter zu einer neuen Geschäftsidee gelangt werden kann, gibt Tabelle 1 wieder.

**Tabelle 1: Vom bestehenden Produkt zur nachhaltigen Bedürfnisbefriedigung**

<b>gegebenes Produkt</b>	<b>Mineralkunstdünger</b>	<b>Automobil</b>	<b>Buch</b>	<b>Putzmittel</b>
<b>dahinterstehendes Bedürfnis</b>	<b>Optimaler Ernteertrag</b>	<b>z.B. Transport zum Arbeitsplatz</b>	<b>Information &amp; Unterhaltung</b>	<b>Saubere Oberflächen</b>
<b>neue Lösung zur Bedürfnisbefriedigung</b>	<p><b>Düngecontracting</b> (konventionelle Lösung) Beratungsfirma bietet Techniken zur Gewinnsteigerung bei gleichzeitiger Düngemittelsparung (z.B. GPS-gestützter Düngeeintragsberechnung)</p> <p><b>Umstellungsberatung auf biologischen Landbau</b> Konzepte für ganzheitliche Lösungen; Kooperationsmodelle für Energiegewinnung, stofflich höhere Verwertung etc.</p>	<p><b>Telearbeitszentrum</b> Der Arbeitsplatz wird zu den ArbeitnehmerInnen gebracht. Ein Telearbeitszentrum in der Peripherie wird errichtet.</p> <p><b>Carsharing-Börse</b></p> <p><b>Betriebliches Mobilitätsmanagement</b> (inkl. Verkehrs-Logistik-System gekoppelt mit den öffentlichen Verkehrssystemen)</p>	<p><b>Print on demand</b> d.h. das Buch wird nur bei Bedarf gedruckt</p> <p><b>"Booksharing" – Modelle</b> wie öffentliche Bibliotheken, Bücherzirkel etc.</p> <p><b>Veröffentlichung in anderen Medien</b> wie z.B. im Internet</p>	<p><b>Entwicklung von schmutzabweisenden Oberflächen</b></p> <p><b>Prozessberatung für Industrien, wie Verschmutzung im Vorfeld verhindert werden kann.</b></p> <p><b>Entwicklung von gesundheitlich und ökologisch unbedenklichen Putzmitteln auf Naturstoffbasis</b></p>

GründerInnen können aber noch tiefer aus der Ideen-Quelle „Orientierung am Bedürfnis“ schöpfen. Sie können durch **Ergebnisorientierung** eine Vielfalt an gänzlich neuen Geschäftsideen generieren. „Orientierung am Nutzen“ bedeutet dann: Man bleibt nicht dabei, Erstellungsprozesse zu verbessern oder Produkte zu verändern, sondern stellt sich die Frage: Welches Bedürfnis soll damit überhaupt befriedigt werden? Im Anschluss überlegt man, auf welche Art das angesprochene Bedürfnis noch befriedigt werden könnte, sodass sozialer Nutzen entsteht und ökologische Folgekosten verhindert werden. Dadurch können gänzlich neue Arten von Produkten und Dienstleistungen entstehen.

**Ein Beispiel** dafür ist die Kinderwiege zum Mieten: Kinderwiegen haben oft einen hohen Anschaffungspreis. Noch dazu wenn sie aus edlem Vollholz und naturbelassen hergestellt wurden. Dem hohen Preis steht zudem eine relativ kurze Nutzungsdauer gegenüber. Dieses Problem hat den Tischlermeister Matthias Kapeller aus Kärnten auf die Idee gebracht, Kinderwiegen nicht nur zu produzieren und zu verkaufen, sondern sie auch zu vermieten. Plötzlich wurde für eine große KundInnenschicht der „Luxus“ einer Kinderwiege erschwinglich. Neben der für viele wirtschaftlich attraktiven Lösung liegt zudem auch eine hohe Ressourcenproduktivität nach dem Motto der höheren „Auslastung“.

## Prinzip „Erneuerbare Ressourcen“

Den „Kapitalstock“ der Natur zu bewahren und langfristig nur **von den „Zinsen“ der Natur zu leben** ist eine der zentralen Handlungsmaximen nachhaltiger Entwicklung. Das führt automatisch dazu, dass die Verwendung fossiler, nicht-erneuerbarer Ressourcen auf die Dauer nicht nachhaltig sein kann. Den Ausweg bilden nachwachsende Rohstoffe (**NAWAROs**).

Nachhaltige Unternehmen können dann entstehen, wenn herkömmliche Güter und Dienstleistungen neu konzipiert werden, sodass zu ihrer energetischen und stofflichen Bereitstellung ein angepasster Mix aus erneuerbaren Ressourcen eingesetzt wird. Dadurch werden nicht nur etablierte Prozesse verbessert. Vielmehr entstehen durch den Einsatz erneuerbarer Stoffe und Energieträger neuartige Prozesse und Produkte. Durch die Substitution nicht-erneuerbarer Ressourcen können neue Unternehmen mit innovativen Dienstleistungen und Gütern auf den Markt treten – ein tiefgreifender Wandel vollzieht sich.

Durch den Einsatz erneuerbarer Stoffe und Energieträger **aus der Region** ist man vor den Preisschwankungen fossiler Rohstoffe am Weltmarkt gefeit. Die instabilen Preise fossiler Stoffe sind für den einzelnen Unternehmer/die einzelne Unternehmerin nicht beeinflussbar, da sie von schwer vorhersagbaren Währungsschwankungen und internationalen Krisen abhängig sind. Dazu kommt, dass bei einer Vielzahl nicht-erneuerbarer Ressourcen der Zenit der Produktion in den nächsten Jahren überschritten sein wird. Mit einem langsamen Rückgang der Gewinnung wird auch ein steter Preisanstieg verbunden sein. Dem stehen die Vorteile erneuerbarer Ressourcen aus der Region gegenüber. ProduzentInnen und AbnehmerInnen stehen einander näher und können direkt kommunizieren. Bei entsprechender Nachfrage kann sich ein stabiler Markt entwickeln, in dem der/die einzelne noch durchaus Einfluss auf das Marktgeschehen hat. Weiters sind starke Ungleichgewichte zwischen Größe und Marktmacht von AnbieterInnen und AbnehmerInnen, wie sie etwa bei fossilen Rohstoffen existieren, beim Handel mit erneuerbaren Ressourcen aus der Region kaum möglich.

Unternehmen, die ihren Bedarf mit regionalen NAWAROs abdecken, werden mittel- und langfristig gesehen strategische Vorteile haben.

Doch es ist **Vorsicht** geboten! Nicht alles, was auf der Verwendung erneuerbarer Ressourcen beruht ist auch automatisch nachhaltig. Werden die nachwachsenden Rohstoffe aus weit entfernten Regionen hergebracht, wird ihr positiver Umwelteffekt durch den langen Transport wieder zunichte gemacht. Es kann auch sein, dass die Herstellung von Materialien aus erneuerbaren Rohstoffen so energieintensiv ist, dass es derzeit sogar ökonomisch klüger ist, fossile Ressourcen zu verwenden. Nicht alles, was auf erneuerbaren Ressourcen basiert, ist also automatisch wirtschaftlich oder sozial betrachtet sinnvoll.

## Prinzip „Effizienz“

Wichtige Zielsetzung ist, Produkt-, Dienst- und Serviceleistungen so **energie-, material-, und kosteneffizient** wie möglich anzubieten.

Unten angeführt (siehe Kasten) sind die häufigsten Maßnahmen, die zur Effizienzerhöhung von Stoff- und Energieströmen und zur Kostenreduktion durchgeführt werden. Sie sind die „low hanging fruits“, die es zu ernten gilt. Das sind Maßnahmen, die ohne großen Aufwand eingeführt werden können.

Die am häufigsten durchgeführten Maßnahmen zur Erhöhung der ökonomischen und ökologischen Effizienz:

### 1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

- *Produktionsreste zurückgewinnen*
- *Produktionsverfahren umstellen, um weniger Material, v.a. weniger umweltgefährdendes Material, einzusetzen*

### 2. Wasser/Abwasser

- *Wasserkreisläufe, meist in Verbindung mit Reinigungsstufen, einrichten, um das Prozesswasser mehrfach im Produktionsprozess zu nutzen.*
- *Wasserintensive Verfahren durch neue Technologien ersetzen, die nur einen geringen Wassereinsatz erfordern oder ganz auf Wasser verzichten.*

### 3. Energie

- *Kraft-Wärme-Kopplung in Unternehmen nutzen, die einen hohen Strom- und Prozesswärmebedarf haben.*
- *Abwärme von Maschinen, Kühlwasser etc. zur Raumheizung oder Vorheizung von Prozessen nutzen.*
- *Maschinen, Heizung, Beleuchtung, Klimaanlage möglichst bedarfsgenau steuern. Sie vermeiden Leerlaufzeiten und sparen Energie.*

### 4. Entsorgungsbereich

- *Abfalltrennung, d.h. Entwicklung eines umfassenden Trennkongzeptes, am besten mit Farbcodierung, um Wert- und Reststoffe während des gesamten Durchlaufs durch das Unternehmen getrennt zu halten und eine getrennte Entsorgung zu ermöglichen. Sortenrein getrennte Reststoffe in den Produktionsprozess rückführen. Damit entfallen Entsorgungsgebühren und gleichzeitig werden die Beschaffungskosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe verringert.*

### 5. Verkehr

- *Transportlogistik optimieren, um die Verkehrsmittel optimal auszulasten und überflüssige Standzeiten und Leerfahrten zu vermeiden.*

### 6. Verpackungen

- *Verpackungsmaterial durch weniger Verpackung, andere Verpackung und Änderung der Gebindegrößen reduzieren, sowie von kostenintensiven und umweltschädlichen Materialien auf umweltfreundliche Materialien umstellen. vgl. M. Gege (1997): Kosten senken durch Umweltmanagement; vgl. auch GründerZeiten, Nr. 5/6*

Es ist auch wichtig, die Effizienz nicht nur bei der Herstellung eines Gutes zu beachten. Auch die Verwendung eines Produktes sollte effizient gestaltet sein. Ein noch so günstig hergestelltes Produkt macht alle Vorteile zunichte, wenn es beim Gebrauch Unmengen an Energie oder Rohstoffen benötigt und neben dem gewollten Nutzen auch gewaltige Emissionen erzeugt. Auch durch effiziente Handhabung können KundInnen gewonnen werden – vorausgesetzt der Vorteil kann kommuniziert werden.

Die erzielten Effizienzsteigerungen lassen sich auch gut verkaufen, wenn sie den KäuferInnen glaubwürdig und effektiv kommuniziert werden. Daher werden ErzeugerInnen effizienter Technologien und Verfahren langfristig zu den Gewinnern zählen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ideen-Quelle „Effizienz“ im Wesentlichen auf die Verbesserung bei der Erstellung von Gütern und bei der Erbringung von Dienstleistungen beschränkt ist. Sie kann aber auch auf tatsächliche Veränderungen der Produkte selbst abzielen. Wird die Gestaltung eines Produktes geändert, damit es weniger Energie und Rohstoffe bei der Erzeugung und Verwendung verbraucht und weniger Emissionen erzeugt, geht das Lernen über eine bloße Verbesserung des Bestehenden hinaus – die Lerntiefe nimmt zu.

## Prinzip „Recyclierfähigkeit, Kreislaufdenken und Langlebigkeit“

Neue Arten von Produkten und Prozessen entstehen auch dann, wenn die Lebensdauer eines Produktes verlängert werden kann und am Ende schließlich wieder als Basis für neue Produkte verwendet werden kann. Daraus ergibt sich eine reiche Quelle für Geschäftsideen.

Eine **Verlängerung der Lebensdauer** ist einer der Kernpunkte nachhaltigen Wirtschaftens. Denn wenn Güter über lange Zeit genutzt werden können, kann sich das ewige Rad von Konsumieren und Wegwerfen langsamer drehen. Langlebigkeit und Qualität können helfen, die Stoffströme zu verlangsamen. Mit Qualität sind aber nicht nur technische Merkmale verknüpft. Auch die Ästhetik ist ein wichtiges Merkmal von Qualität. Etwas, das dauerhaft gefällt, landet nicht gleich auf dem Müll. Manche liebgewonnene Stücke aus robusten Materialien werden sogar schöner, je länger sie verwendet werden. Diese Eigenschaft mancher Güter nennt man **Patinafähigkeit**.

Streng wirtschaftlich gesprochen können nun natürlich einige Bedenken eingeworfen werden. Denn wieso sollte man als Wirtschaftstreibender den Konsum zügeln, wenn man doch davon lebt? Eine Marktsättigung ist mit langlebigen Produkten viel schneller erreicht, als bei Gütern mit kurzer Lebensdauer.

Dennoch gibt es auch wirtschaftliche Aspekte, die für langlebige Produkte sprechen. Ist hinreichend Vertrauen vorhanden, lassen sich KundInnen von höherer Qualität und ansprechender Ästhetik überzeugen. **Multifunktionale Güter** sind praktisch und machen es nicht notwendig, für jede Tätigkeit ein eigenes Gerät zu besitzen. Durch den Verkauf langlebiger und multifunktionaler Güter können sich GründerInnen von der Konkurrenz deutlich absetzen.

Langlebige Produkte können sich für die ErzeugerInnen aber auch deshalb auszahlen, weil durch sie die Beziehung zu den KundInnen intensiviert wird. Damit Produkte auf lange Zeit genutzt werden können, müssen sie **reparaturfähig** sein. Dieses Service kann von den HerstellerInnen übernommen werden. Günstig erweisen sich auch **Modulbauweisen**, bei denen Einzelteile im Falle eines Gebrechens oder für die Anpassung an technischen Fortschritt ausgewechselt werden können.

In all diesen Tätigkeiten steckt für die HerstellerInnen langlebiger Güter die Chance, auch in Zukunft von den KundInnen beansprucht zu werden. Somit erhöht sich der **Dienstleistungsanteil** bei den Produkten. Dadurch entsteht eine intensivere Beziehung, welche die AbnehmerInnen enger an das Unternehmen bindet. Erfährt ein Gut einen solchen Wandel, wird eine größere Lerntiefe erreicht.

An dieser Stelle sollte jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass Produkte, welche während ihres Gebrauchs energieineffizient sind, durch effizientere ersetzt werden, wenn diese auf dem Markt sind (z.B.: Häuser, Autos).

Das **Denken in Kreisläufen** ist eine weitere wichtige Ideen-Quelle für neue Unternehmen. Grundsätzlich gilt, dass darauf geachtet werden soll, dass ein möglichst hoher Anteil der Güter nach der Verwendung wiederverwertet werden sollen. Obwohl Fragen zur Wiederverwertung erst am Ende des Produktlebenszyklus stehen, sollten nachhaltige GründerInnen nicht erst dann, wenn es soweit ist, Überlegungen zur Wiederverwertung anstellen. Denken in Kreisläufen bedeutet, den Prozess „vom Schluss her“ zurückdenken. Prozesse und Güter sollten so designed sein, dass eine abermalige Verwertung am Ende keine Probleme bereitet.

Kreisläufe bei Erstellungsprozessen können von UnternehmensgründerInnen von vornherein geplant werden, um sich durch Kosteneinsparungen von der Konkurrenz abzusetzen. Güter sollten „von der Wiege bis zur Bahre“ durchplant sein, damit man kostengünstig und öko-effizient auf den Markt treten kann.

Nachhaltige GründerInnen können sich aber auch auf eine Stufe der Wiederverwertung konzentrieren und dort ihr Service anbieten. Die Quelle „Kreisläufe“ kann auf verschiedensten Niveaus Geschäftsideen bereithalten.

**Wiederverwertung bei Gütern:**

**Nicht ein Kreislauf sondern mehrere Kreisläufe!**

*Bevor Güter wirklich in ihre Einzelteile zerlegt werden, können sie kaskadisch am nächstgelegenen Niveau wiederverwendet werden. Ein gesamter Lebenszyklus kann von einem Unternehmen organisiert werden. Es ergeben sich aber auch in jedem Kreislauf Geschäftsfelder, die von GründerInnen entdeckt werden können.*

**Kreislauf 1:** *Gebrauchte Güter können zurückgenommen und wieder in neuwertige Produkte aufgewertet werden.*

**Kreislauf 2:** *Können gebrauchte Güter nicht mehr in neuwertige umgewandelt werden, bietet sich eine Wiederverwendbarkeit auf der nächsthöheren Ebene an (z.B. Second-Hand-Märkte, Kaskadennutzung etc.).*

**Kreislauf 3:** *Erst wenn eine allgemeine Wiederinstandsetzung oder ein Gebrauch auf niedrigerem Niveau nicht mehr möglich sind, sollte eine Wiederverwertbarkeit der einzelnen Bestandteile einsetzen. Auch das wirkt sich auf das Produktdesign aus. Ein nachhaltiges Gut muss leicht demontierbar und die Grundstoffe müssen einfach voneinander zu trennen sein. So kann sich die Verbindung hin zu Kreislauf 1 wieder schließen.*

## Prinzip „Adaptionsfähigkeit, Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit“

Zukunftsverträgliche Entwicklungen sind als innovative, dynamische Prozesse zu begreifen. In Bezug auf Technologien, Produkte und Dienstleistungen erfordert dies die Einpassung an vorhandene (z. B. regionale, kulturelle, politische) Rahmenbedingungen. Diese „Adaptionsfähigkeit“ entscheidet somit oft über Gelingen und Misslingen der Einführung eines Produkts bzw. einer Technologie. Andererseits steht aber auch immer die kontinuierliche Anpassung an neue Trends, Entwicklungen und Gegebenheiten im Mittelpunkt unternehmerischer Dynamik. Durch das Prinzip der Nachhaltigkeit wird zusätzlich zu den Moden und Trends zum Ausdruck gebracht, dass wirtschaftliche Systeme immer in Koexistenz mit der sie umgebenden Natur leben. Der Begriff der Koexistenz verdeutlicht, wie weit und wie gut es der technologisch geprägten Zivilgesellschaft durch ihre Produkte und Technologien gelingt, das von Menschen geschaffene ökonomische Produktionssystem mit dem natürlich gewachsenen ökologischen Produktionssystem zu verbinden. Beide Systeme - Natur und Gesellschaft/Wirtschaft - können nicht autonom, sondern nur im Rahmen der allgemeinen Kriterien der Nachhaltigkeit existieren.

### Kriterium der Flexibilität, Kreativität

Jedes lebende und zumindest über einen längeren Zeitraum existierende System muss auf äußere und innere Einflüsse bzw. auf die vielfältigen Anforderungen des In- und Umfeldes durch einen bestimmten Grad an Freiheit (Flexibilität) angemessen reagieren können. Diese Reaktionsfähigkeit kann jedoch nicht ein starres Regelwerk darstellen, ohne jede Form der Lern- und Anpassungsfähigkeit und ohne den Spielraum von Kreativität und Ideenreichtum. Gerade diese Eigenschaften entscheiden sehr oft über den Erhalt oder den Untergang eines Systems. Auch die Geschwindigkeit der Anpassung bzw. angemessenen Reaktion ist diesbezüglich von entscheidender Bedeutung. Ändern sich äußere oder innere Systembedingungen derart schnell und gravierend, entscheiden Kriterien wie Flexibilität und Spontaneität. Daneben sei festgehalten, dass, je singulärer eine Systemabhängigkeit vom In- und Umfeld bei gleichzeitig vorhandenen Alternativen(!) ist, desto unangemessener, gefährlicher und also kurzsichtiger scheint die Aufrechterhaltung dieser singulären Abhängigkeit (z.B. von fossilen Energieträgern).

### Entwicklungsfähigkeit und Lebenszyklusorientierung

Das Prinzip der Selbsterzeugungs- und /oder Fortpflanzungsfähigkeit (=Autopoiese) ist allen lebenden Systemen eigen. Sie müssen sich selbst replizieren bzw. reproduzieren können. Aus diesem Systemprinzip und dem damit in Verbindung stehendem Prinzip der Reproduktions- und Wandlungsfähigkeit ergibt sich, dass eine Technologie bzw. ein technisches Produkt mit seinen Wirkungen (bzw. seinem erbringendem Nutzen) über seinen gesamten Lebenszyklus bis hin zur nächsten Generation neuer Produkte zu verfolgen und bewerten ist. Methodisch gibt es dazu das dynamische Life-Cycle-Modell. Hier spielen Ressourcenauswahl, Gestaltung und Verfahren von Prozessen, Design von Produkten sowie Wiedergewinnung bzw. Upcycling eine entscheidende Rolle. Als messbare Kriterien werden in diesem Modell zur Bewertung eines Produktes Stoff-, Energie- und Emissionsintensitäten herangezogen und über den gesamten Lebenszyklen betrachtet. Dadurch sind Produkte oder unterschiedliche zum Einsatz kommende Technologien vergleichbar.

## Prinzip „Fehlertoleranz und Risikovorsorge“

Güter oder Dienstleistungen sind oft mit einem gewissen Risiko verbunden. Gefahren für die Gesundheit oder die Umwelt können sowohl beim Erstellungsprozess als auch bei der Nutzung auftreten. Gelingt es GründerInnen, mit einer Idee auf den Markt zu treten, die diese Gefahren beseitigt oder zumindest minimiert, können sich für sie entscheidende Marktvorteile ergeben. Einerseits ist dies dadurch bedingt, dass die KundInnen das geringere Risiko schätzen werden – v.a. dann, wenn sie selbst davon betroffen sind. Andererseits treten mit der Minimierung von Gefahren auch Kostenersparnisse ein. Der Aufwand für Umweltschutz, Sicherheits- und Gefahrenauflagen werden meist unterschätzt. Langfristig angelegte Gründungen werden dieses Risiko vermeiden. GründerInnen, die Risikoprävention betreiben, können daher nicht nur durch verstärkte KundInnenakzeptanz hervorstechen, sondern ihre Produkte meist sogar günstiger anbieten als die Konkurrenz.

Grundsätzlich hängt das **Risiko** von **drei Faktoren** ab:

- der Wahrscheinlichkeit eines Schadens
- der Größe des möglichen Schadens und
- dem Unsicherheitsfaktor.

Bei verschiedenen Produkten liegt der Gefahrenschwerpunkt auf unterschiedlichen Faktoren. Drei Beispiele sollen das veranschaulichen.

**Beispiel 1 - Größe des Schadens:** Verwendet ein Betrieb eine große Menge an giftigen Chemikalien, kann die Wahrscheinlichkeit eines Schadens durch sorgsamen Umgang zwar minimiert werden, aber die Größe eines möglichen Schadens kann bei einem Unfall gewaltig sein. Nachhaltige GründerInnen werden solche Chemikalien durch unbedenkliche Mittel zu ersetzen versuchen.

**Beispiel 2 - Hohe Wahrscheinlichkeit eines Schadens:** Auch Lärm ist Umweltverschmutzung. Das Schadensausmaß (z.B. für MitarbeiterInnen) ist zwar schwer quantifizierbar, aber die Wahrscheinlichkeit einer Beeinträchtigung ist bei andauernder Belastung sehr hoch. Nachhaltige Unternehmen werden eine Lärmbelastung vermeiden, wodurch viele spätere aufwendige und kostspielige Schäden gar nicht aufkommen werden.

**Beispiel 3 - Große Unsicherheit:** Hier wären etwa die Auswirkungen elektromagnetischer Strahlung zu nennen. Niemand kann die Gefahr, die vom Strahlungsfeld von Funkmasten, Mobiltelefonen etc. ausgeht, tatsächlich einschätzen. Naturwissenschaftliche Erkenntnisse widersprechen sich, es können noch keine exakten Langzeitwirkungen identifiziert werden. Falls europäische Mobiltelefonhersteller, ähnlich wie in den USA, dazu verpflichtet werden, die Strahlungsstärke ihrer Geräte anzugeben und damit die KonsumentInnen sensibilisiert werden, könnte sich hier ein interessanter Markt für die Anwendung strahlungsarmer Technik ergeben. Nachhaltige GründerInnen würden diese Chance frühzeitig ergreifen und mit ihren Produkten vielleicht sogar schon vor einer gesetzlichen Kennzeichnungspflicht Bewusstsein am Markt schaffen (first mover advantage).



## Prinzip "Lebensqualität, Gesundheit & Kreativität"

Mögliche Ideen-Quellen für „Nachhaltiges Wirtschaften“ bietet auch das weite Feld der sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Erneuerungsprozesse für eine nachhaltige Entwicklung.

Nachhaltige Unternehmensgründungen, die auf sozialen oder kulturellen Prozessen aufbauen, beruhen oft auf Innovationen aus dem technischen Bereich wie z.B. Rundfunk, Fernsehen oder Internet, die ihre Herkunft in technischen Erfindungen haben. Ihren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen verdanken sie jedoch sozialen Erfindungen wie Schulen, Bibliotheken und Rundfunkanstalten, die im Laufe der Zeit um die technische Innovation herum geschaffen wurden. Die große unternehmerische Herausforderung auf dem Weg in die nachhaltige Wissensgesellschaft besteht darin, entweder dabei zu helfen, diese Institutionen weiterzuentwickeln, dass sie ihre Funktionen auch in Bezug auf die neuen geänderten Bedingungen wahrnehmen können, oder sie entsprechend durch eigenes Angebot zu ergänzen bzw. zu ersetzen.

Zu den sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Erneuerungsprozessen zählen:

- **Demographische Entwicklungen** wie Überalterung, Versingelung, Migration, Bevölkerungsdynamik usw.
- Erhalt oder Steigerung der **Lebensqualität** in den wichtigen Daseinsgrundfunktionen wie Wohnen, Arbeit, Ernährung (Gesundheit), Freizeit, Mobilität, Bildung usw.
- Trend der weiteren **Urbanisierung** (Herausforderung "Sustainable Cities") bei gleichzeitiger „Entleerung“ **ländlicher Räume** (Herausforderung: Nachhaltige Entwicklung von Regionalgesellschaften)
- „**Schlanker Staat**“, Verwaltungsvereinfachung, Reform öffentlicher Institutionen etc.
- **Sozio-kulturelle Fragen** wie Integration, soziales Lernen, kulturelle Unterschiede (für Verhandlungen, Schulungen etc.)
- **Gender Mainstreaming**
- **Kunst** und Nachhaltigkeit: andere kreative Zugänge zum Thema Nachhaltigkeit
- **Bildung, lebenslanges Lernen**, e-Learning, ganzheitliche Lernmethoden und -erfahrungen
- **Eine Welt - Entwicklungsfragen**, Globalisierungsfragen (Deregulierung, Liberalisierung), Global Governance usw.

Eine innovative Schiene bietet sich in einem geschickten Aufbau bzw. einer Bereitstellung der informationellen Grundversorgung im Gleichschritt mit den Modernisierungen des öffentlichen Sektors.

Beispiel: Um der Bevölkerung im ländlichen Raum die Daseinsgrundfunktion Mobilität zu erhalten oder zu steigern, ohne dass dies mit einer Zunahme des Motorisierten Individualverkehrs (MIV) verbunden ist, könnte man Sammeltaxis bzw. Rufbusse organisieren, welche bei Bedarf und ausreichend Nachfrage eingesetzt werden können. Eine weitere Möglichkeit wäre es, diese Busse nicht nur für den Personentransport einzusetzen, sondern multifunktional zu nutzen, d.h. zum Transport von Lebensmitteln und sonstigen Gütern.

## Managementkonzept „Sustainable Business Plan“

### Gliederung des Endergebnisses – Gliederung Ihres Businessplans

Durch die Funktion „Businessplan erstellen“ wird aus Ihren Antworten in den sechs Modulen Ihr Businessplan in der folgenden klassischen Gliederung generiert (*in kursiver Schrift sind die Leitfragen aus den Modulen den Businessplankapiteln zugeordnet*):

#### 1. Executive Summary

##### 1.1 Unternehmen

*Was ist Ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee? Ist sie verständlich erklärt?*

*Welche Kompetenzen und Erfahrungen haben Sie bzw. Ihr Team?*

##### 1.2 Unternehmensumfeld

*Welche Märkte und Branchen sind für Ihr Unternehmen relevant?*

*Wer sind die ZielkundInnen und was ist der KundInnennutzen?*

*Welches Bedürfnis/welcher Bedarf wird durch Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung ursächlich bedient?*

*Was ist der Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerb?*

*Welchen gesellschaftlichen Mehrwert hat gegebenenfalls Ihre Idee?*

##### 1.3 Finanzen

*Wie hoch ist der Umsatz für Ihr Unternehmen in den nächsten 4 Jahren?*

*Wie hoch ist der Investitionsbedarf für Ihr Unternehmen in den nächsten 4 Jahren?*

*Welche Renditen/Gewinne können Sie mit Ihrem Unternehmen in den nächsten 4 Jahren erzielen?*

*Wie hoch ist Ihr Eigenmittelanteil und welchen Fremdmittelbedarf planen Sie?*

##### 1.4 Wie ist der Stand des Vorhabens (vor Gründung, bereits gegründet, etc.)?

#### 2. Unternehmen

*Alle Daten für das Deckblatt des Businessplans:*

*Name/Anschrift des Unternehmens*

*Name/Anschrift des/der Gründer*

*Version etc.*

##### 2.1 Unternehmensprofil/Gründerprofil

*Was ist Ihr Geschäftsgegenstand bzw. Ihre Geschäftsidee?*

*Welche Markt- und Produkt-/Dienstleistungsbereiche decken Sie ab?*

*Welche Rechtsform planen Sie?*

*Wie ist der Firmenwortlaut und ggf. das Datum der Unternehmensgründung?*

*Wie sind die (geplanten) Eigentumsverhältnisse?*

*Welchen Standort haben Sie vorgesehen?*

*Wer unterstützt Sie (personell, ideell, finanziell)?*

*Welches Team steht hinter Ihnen und wie setzt es sich zusammen (Vielfalt, Kompetenzen, etc.)?*

##### 2.2 Unternehmensziele

*Wie war die bisherige Entwicklung? Haben Sie schon erste Schritte zur Gründung gesetzt?*

*Welche persönlichen und unternehmerischen Ziele haben Sie sich für die nächsten 3, 5, 10 Jahre gesetzt?*

*Wie sieht Ihre langfristige Unternehmensperspektive aus?*

*Was sind Ihre Haupterfolgsfaktoren?*

### 3. Produkt oder Dienstleistung

#### 3.1 KundInnenvorteile/KundInnennutzen

*Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?*

*Welche ZielkundInnen sprechen Sie an und welche KundInnenbedürfnisse liegen dort vor?*

*Welchen KundInnennutzen erfüllt Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung in diesem Zusammenhang? (KundInnennutzen quantifizier- und messbar darstellen – ev. Klassifizierung in „harten“, eindeutig quantifizier- und messbaren KundInnennutzen sowie „weichen“ Zusatznutzen)*

*Welche Konkurrenzprodukte (zur Erfüllung des gleichen KundInnenbedürfnisses) existieren bereits oder sind in der Entwicklung?*

#### 3.2 Stand der Entwicklung

*In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung? Gibt es Prototypen, Pilotanlagen oder bestehen die Produkte sogar schon in Serienreife?*

*Erläutern Sie die innovativen Merkmale Ihrer Produkte aus technologischer Sicht.*

*Wodurch unterscheidet sich Ihre Technologie von den derzeit verwendeten Technologien?*

*Inwiefern ist Ihre Idee auch in folgenden Bereichen innovativ?*

*Umwelt- und soziale Auswirkungen*

*Effiziente Nutzung von Stoff-, Energie- und Informationsströmen*

*Verwendung erneuerbarer/nachwachsender Rohstoffe/Energie*

*Lebenszyklus ( Rohstoffgewinnung => Herstellung=> Transport => Nutzung => End of Life)*

*Berücksichtigung der Herkunft der für die Geschäftsidee verwendeten Produkte*

*Flexibilität und schnelle Adaptionfähigkeit*

*Chancengleichheit insbesondere bzgl. Frauen*

*Aus welchen Gründen sind Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung oder vergleichbare Konkurrenzprodukte noch nicht auf dem Markt?*

*Wie differenzieren Sie sich von Konkurrenzprodukten?*

*Benötigen (haben) Sie Patente, Lizenzvereinbarungen, Marken?*

*Welche Patente/Lizenzen über gleiche/ähnliche Produkte sind im Besitz von Mitbewerbern?*

#### 3.3 Fertigung/Erstellung

*Welchen Fertigungs-/Dienstleistungserstellungsprozess planen Sie?*

*Wie viel wollen Sie produzieren bzw. welchen Dienstleistungsumfang wollen Sie anbieten?*

*Welche Mittel (quantitativ und qualitativ) benötigen Sie zur Produkt-/Dienstleistungserstellung?*

*Was sind die Umwelt- und sozialen Auswirkungen bei der Herstellung dieser Mittel (Ressourcen, Technologien)?*

*Welche wesentlichen Investitionen müssen bzw. mussten Sie bereits tätigen?*

*Wie hoch ist Ihr Bedarf an Input-Faktoren (Rohmaterialien, Materialien für die Dienstleistungserstellung)?*

*Welche Teile und Leistungen kaufen Sie von Dritten zu? Wie verhält sich die Preisstruktur dieser zugekauften Leistungen?*

*Auf welche Weise können Sie diese Kapazität kurzfristig anpassen und welcher Aufwand wäre mit einer Kapazitätsausweitung verbunden?*

*Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehen Sie vor?*

*Falls Sie ein Lager benötigen, welchen Lageraufbau planen Sie?*

## 4. Branche und Markt

### 4.1 Branchenanalyse

#### 4.1.1 Branche Allgemein

*Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch verändert sich Ihre Branche?  
 Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?  
 Wie groß ist der Gesamtumsatz und Gesamtabatz in Ihrer Branche?  
 Wie verläuft die Preisentwicklung?  
 Welche Entwicklungen (ökonomische, rechtliche, ökologische, gesellschaftliche, regionale) beeinflussen Ihre Branche?  
 Wodurch wird das Wachstum Ihrer Branche bestimmt?  
 Wie sind die Rendite-Erwartungen in Ihrer Branche?  
 Wie schätzen Sie Ihre eigene Stellung in der Branche ein?*

#### 4.1.2 Branchenanalyse

*Gibt es (rechtliche, wirtschaftliche, regionale etc.) Markteintrittsbarrieren bzw. -besonderheiten?  
 Wie hoch ist die Bedrohung durch Ersatzprodukte (ähnliche Produkte)?  
 Gibt es Abhängigkeiten von LieferantInnen und/oder KundInnen?  
 Wie stark ist die Rivalität unter den Mitbewerbern?  
 Steigt/fällt die Anzahl der Mitbewerber, die solche Produkte/Dienstleistungen wie Sie anbieten möchten?  
 Gibt es Partnerschaften/Netzwerke/Cluster/Synergien/Förderungen die Sie nutzen können?*

### 4.2 Marktanalyse/Marktsegmente/ZielkundInnen

#### 4.2.1 Marktanalyse

*Was ist mein Markt? Wie groß ist mein Marktpotential, mein Marktvolumen?  
 Welches Marktwachstum kann prognostiziert werden?  
 Welche Markttrends erwarten Sie? Wie wird sich die Nachfrage nach Ihren Produkten/Dienstleistungen in Zukunft entwickeln?*

#### 4.2.2 Marktsegmentierung

*Wie segmentieren Sie den Markt?  
 Welchen Marktanteil halten Sie? Welchen streben Sie an?  
 Stehen Sie mit einem regionalen Markt in besonderer Beziehung (regionale Besonderheiten als USP)?*

#### 4.2.3 ZielkundInnen

*Wer sind Ihre ZielkundInnengruppen?  
 Welche KundInnenbeispiele bzw. ReferenzkundInnen können Sie anführen?  
 Welchen Absatz, Umsatz und Gewinn erwarten Sie in den ersten 4 Jahren?  
 Welches (Absatz-)Volumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?  
 Was sind die kaufentscheidenden Faktoren?  
 Welchen Marktanteil streben Sie an?  
 Inwieweit sind Sie von GroßkundInnen bzw. spezifischen KundInnensegmenten abhängig? (siehe Branchenanalyse)*

### 4.3 Wettbewerb

*Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an?  
Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz?  
Wie stark ist die Marktmacht der einzelnen Mitbewerber?  
Welche Neuentwicklungen sind zu erwarten?  
Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz?  
Wie werden die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?*

### 4.4 Standortanalyse

*Wo befindet sich der Sitz des Unternehmens?  
Warum haben Sie genau diesen Standort gewählt?  
Welche Vorteile hat der gewählte Standort zu bieten (regionale Kompetenzen/Stärken)?  
Welche Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen am gewählten Standort bzw. in der ausgewählten Region?*

## 5. Marketing

### 5.1 Markteintritt

*Welche Schritte planen Sie zur Einführung Ihres Geschäftes? Wie können Sie eventuell vorhandene Markteintrittsbarrieren überwinden?  
Welche ReferenzkundInnen können Sie vorweisen bzw. wie wollen Sie (weitere) ReferenzkundInnen gewinnen?  
Wie sehen Zeitplan und wichtige Meilensteine aus?*

### 5.2 Marketing-/Absatzkonzept

*Verkaufen Sie über den Preis (niedrigere Kosten), den Produkt-/Leistungsvorteil oder über andere Vorteilsfaktoren?  
Welche Endverkaufspreise sollen Ihre Produkte/Dienstleistungen erzielen?  
Welche Absatzziele streben Sie an?  
Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus?  
Welche Vertriebskanäle nutzen Sie und welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?  
Hat Ihre Idee einen ökologischen, sozialen oder einen anderen langfristigen positiven Vorteil? Wird dieser als Verkaufsargument genutzt?*

### 5.3 Absatzförderung

*Welche Werbemittel/Werbemöglichkeiten nutzen Sie?  
Wie viel – an Zeit und Kapazitäten – wird es kosten, einen KundInnen zu gewinnen?  
Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Hotline?  
Welche Produkt- oder Funktionsgarantien geben Sie?  
Nutzen Sie regionale oder gesellschaftliche Besonderheiten (Netzwerke/Synergien etc.)?  
Welche Zahlungspolitik setzen Sie fest, welche Zahlungsfristen und Rabatte räumen Sie beispielsweise ein?*

## 6. Management und Schlüsselpersonen

*Wie ist der berufliche Werdegang des Gründerteams?*

*Welche Erfahrungen und Fähigkeiten bezüglich des Geschäftsvorhabens besitzt das Team? Werden die handelnden Personen ganzzeitig für das Unternehmen tätig sein oder gehen sie einer Nebenbeschäftigung nach? Sind bereits alle Schlüsselpositionen besetzt?*

*Stellen Sie die Organisationsstruktur dar.*

*Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team?*

*Wie soll das Vergütungssystem gestaltet sein?*

*Welche Unternehmensbereiche werden an Dritte ausgelagert?*

*Welche persönlichen Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern bestehen?*

*Wie sieht das allgemeine Management aus (Leitziele, Strategien, Qualitätssicherung)?*

*Was sind die Umwelt- und sozialen Auswirkungen bei der Herstellung dieser Mittel (Ressourcen, Technologien)?*

## 7. Umsetzplanung

*Welche einzelnen Schritte haben Sie innerhalb der nächsten vier Jahre zur erfolgreichen Etablierung Ihres Unternehmens geplant? Welche Meilensteine haben Sie festgelegt?*

*Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?*

*Welches ist der kritische Pfad?*

## 8. Chancen und Risiken

*Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken (hinsichtlich Technologie, KundInnenverhalten, Wettbewerb u.a.) bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben? Erstellen Sie eine detaillierte SWOT Analyse (Stärken-, Schwächen-, Chancen-, Gefahrenanalyse)*

*Welche Maßnahmen sind geplant, die aufgezeigten Risiken einzuschränken (Innovations- bzw. Risikomanagement)?*

*Inwieweit können Sie durch Anpassung Ihrer Pläne diese Auswirkungen (im Falle von Risiken) begrenzen oder (im Fall von Chancen) nutzen?*

*Wie wird im günstigsten und ungünstigsten Szenario Ihre Planung für die nächsten 4 Geschäftsjahre aussehen?*

## 9. Planung für die kommenden fünf Geschäftsjahre

### 9.1 Personalplanung

*Welchen Personalbedarf und welche Personalkosten erwarten Sie in den nächsten 4 Geschäftsjahren?*

### 9.2 Investitions- und Abschreibungsplanung

*Wie viel Sachkapital ist erforderlich, um erste Umsätze zu erzielen?*

*Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?*

*Welche großen Investitionen werden in Zukunft anfallen?*

*Wann und in welchem Umfang werden diese Investitionen auftreten?*

*Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden jährlichen Abschreibungen?*

### 9.3 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

*Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge in den nächsten Jahren entwickeln? (Bitte verwenden Sie die GuV Tabelle von der i2b Homepage.)  
In welchem Jahr erreichen Sie den Break-even?*

### 9.4 Liquiditätsplanung - Fünf-Jahres-Planung

*Wie wird sich Ihre Liquidität kurzfristig entwickeln?*

*Für das 1. Geschäftsjahr: Aufschlüsselung der erwarteten Auszahlungen und Einzahlungen nach Monaten*

*Für das 2. Geschäftsjahr: Aufschlüsselung der erwarteten Auszahlungen und Einzahlungen nach Quartalen*

*Für das 3. Geschäftsjahr: Aufschlüsselung der erwarteten Auszahlungen und Einzahlungen nach Halbjahren*

*Für das 4. Geschäftsjahr: Ganzjahreszahlen*

*Ab wann rechnen Sie mit einem Einzahlungsüberschuss (= Summe aller Einzahlungen minus Summe aller Auszahlungen)?*

## 10. Finanzbedarf

*Wie hoch ist der Finanzbedarf Ihres Unternehmens, gemäß Liquiditätsplanung?*

*Welche Finanzierungsquellen können Sie zur Deckung des Finanzbedarfs verwenden?*

*Wie ist das Rechnungswesen in Ihrem Unternehmen organisiert? Wer führt die Buchhaltung?*

## 11. Kontakt

*Namen der GründerInnen*

*Adresse der GründerInnen*

*Telefon*

*Email*

*Name des neu zu gründenden Unternehmens*

*Adresse des neu zu gründenden Unternehmens*

## 12. Anhang

*Bitte zählen Sie hier alle Beilagen auf, die Sie als zusätzliche Erklärungen für Ihren Geschäftsplan dienen. Überlegen Sie dabei genau, welche Beilagen in Ihrem speziellen Fall sinnvoll sein können.*