

bit media e-Learning solution

Unternehmerführerschein ^{AT}

▶ **MODUL C**

bit
best in training

Verlag

bit media e-Learning solution GmbH & Co KG

Kärntner Straße 311

A-8054 Graz – Austria

e-Mail: office@bitmedia.cc

Unsere Web-Adresse:

<http://www.bitmedia.cc>

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Unterlage auf eine Formulierung, die beide Geschlechter berücksichtigt, verzichtet und die Bezeichnung „Lernender, Benutzer, etc.“ verwendet. Dies soll keineswegs als Diskriminierung der einen oder anderen Form verstanden werden.

Fotoquelle: www.photocase.de

1. Auflage/Version 2.0

© 2008 by bit media e-Learning solution

In Zusammenarbeit mit der Abteilung für Bildungspolitik der Wirtschaftskammer Österreich, Initiative Unternehmerführerschein.



bit
best in training

ISBN: 3-902478-51-9

Vorwort

Machen Sie sich fit für Ihre Zukunft!

Wer im Beruf Erfolg haben will, muss wissen, wie die Wirtschaft funktioniert. Neben guten EDV-Kenntnissen ist dies mittlerweile eine der Schlüsselqualifikationen - und das gilt nicht nur für Selbstständige, sondern für jeden einzelnen Mitarbeiter in einem Unternehmen.

Um bereits Schüler noch besser auf ihre Zukunft und die Anforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten, hat die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) den Unternehmerführerschein geschaffen. Der Unternehmerführerschein ist heute ein international anerkanntes Bildungszertifikat für den Nachweis von grundlegendem betriebs- und volkswirtschaftlichem Wissen.

Speziell für allgemein bildende (höhere) Schulen stellt der Unternehmerführerschein eine einzigartige Zusatzqualifikation dar, er ist aber generell für alle Schultypen geeignet! Durch den modularen Aufbau (Module A, B, C, UP) kann der Unternehmerführerschein einfach in den Unterricht integriert werden.

Modul A beschäftigt sich mit grundlegenden wirtschaftlichen Zusammenhängen und zeigt, wie die Arbeitswelt funktioniert.

Modul B befasst sich mit der Volkswirtschaft. Es geht um Bruttosozial- und Bruttoinlandsprodukt, Konjunktur und Wirtschaftswachstum, Geld und Geldwert, Budget und Steuerpolitik.

Modul C konzentriert sich ganz auf die Betriebswirtschaft. Von der Entwicklung eigener Geschäftsideen, über Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik sowie Marketing und Werbung bis hin zu Arbeits- und Sozialrecht reicht hier der Inhalt.

Das vierte und letzte Modul für den Unternehmerführerschein enthält ergänzende betriebswirtschaftliche Inhalte auf Niveau der Unternehmerprüfung (UP).

Dieses Lehr- und Lernwerk wurde von bit media e-Learning solution GmbH & Co KG unter freundlicher Unterstützung der Wirtschaftskammer Österreichs (WKO) erstellt. Es stellt zusammen mit dem e-Learning Kurs (auf CD-ROM oder online) das ideale Medium zur Vorbereitung auf die Unternehmerführerscheinprüfung (Modul C) dar.

1 Von der Idee zur Marktchance..... 8

1.1	Warum sind neue Ideen für die Wirtschaft wichtig?	9
1.2	Formen der wirtschaftlichen Aktivität	10
1.2.1	Beschäftigungsverhältnisse.....	10
1.2.2	Selbständig Erwerbstätige.....	13
1.3	Österreichs Unternehmen	15
1.4	Chancen und Risiken der Selbständigkeit	16
1.5	Geschäftsideen finden und entwickeln	18
1.5.1	Invention.....	19
1.5.2	Marktbeobachtung und Marktlücken.....	19
1.5.3	Prognosetechniken.....	20
1.5.4	Kreativitätstechniken.....	20
1.5.5	Übernahme fremder Geschäftsideen.....	21
1.6	Geschäftsideen umsetzen und Ihre Chance bewerten	22
1.6.1	Innovationsgrad.....	24
1.6.2	Marktgerechtigkeit.....	24
1.6.3	Kostengerechtigkeit.....	25
1.6.4	Zeitgerechtigkeit.....	25
1.6.5	Technische Kriterien.....	26
1.7	Zusammenfassung	27
1.8	Links	28
1.9	Übungsblätter	28

2 Erfolgreich durch Marketing 34

2.1	Warum sind neue Ideen für die Wirtschaft wichtig?	35
2.2	Marketing ist mehr als nur Werbung!	35
2.3	Erfolgreich und verantwortlich agieren	38
2.3.1	Interne und externe Marketingumwelt.....	38
2.3.2	Wirkungen des Marketings auf die Gesellschaft.....	40
2.4	Das Verhalten von Käufern verstehen	44
2.4.1	Der Konsument als Käufer.....	45
2.4.2	Organisationen als Käufer.....	48
2.5	Informationen über den Markt erheben	50
2.6	Marketing braucht langfristige Planung	55
2.6.1	Die Kernaufgabe festlegen und Zielvorgaben bestimmen.....	55
2.6.2	Den Markt bestimmen und einteilen, die Zielgruppe(n) auswählen.....	57
2.6.3	Die Positionierung bei der Zielgruppe.....	60
2.7	Das Leistungsangebot	61
2.7.1	Produktpolitik.....	61
2.7.2	Distributionspolitik.....	69
2.7.3	Preispolitik.....	72
2.8	Die Kommunikation	76
2.8.1	Das Image als Kernziel der Kommunikationspolitik.....	77
2.8.2	Auf welchen Wegen kommuniziert ein Anbieter erfolgreich mit seiner Zielgruppe.....	79
2.8.3	Wie man eine Werbekampagne plant und was Werbung und Marketing unterscheidet.....	81
2.9	Zusammenfassung	83
2.10	Tipps und Links	84
2.11	Übungsblätter	85

Ein Unternehmen organisieren 92

3

3.1 Was ist ein Unternehmen?	93
3.1.1 Arbeitsteilung ist Gewinn bringend	93
3.1.2 Gute Organisation unterstützt die Zusammenarbeit	99
3.2 Die Aufbauorganisation	101
3.2.1 Die Aufgabenanalyse	102
3.2.2 Die Aufgabensynthese	103
3.2.3 Die Abteilungsbildung	104
3.3 Die Ablauforganisation	110
3.3.1 Was sind Geschäftsprozesse	111
3.3.2 Arbeitsabläufe darstellen	112
3.3.3 Geschäftsprozesse gestalten	114
3.4 Ziele setzen, planen und umsetzen	117
3.4.1 Ziele im Unternehmen	117
3.4.2 Der Planungsprozess	120
3.4.3 Die Information und die Kommunikation im Unternehmen	122
3.5 Die Steuerung des Unternehmens	125
3.5.1 Sich selbst und seine Arbeit organisieren	125
3.5.2 Seine Mitarbeiter führen	128
3.5.3 Seine Mitarbeiter motivieren	130
3.5.4 Die Zusammenarbeit im Team organisieren	134
3.6 Zusammenfassung	136
3.7 Tipps und Links	137
3.8 Übungsblätter	137

Der Business Plan - 146

4

4.1 Was ist ein Business Plan?	147
4.2 Warum ist ein Business Plan wichtig?	148
4.3 Die Bausteine eines Business Plans im Überblick	150
4.4 Die Bausteine eines Business Plans im Detail	151
4.4.1 Die Executive Summary erstellen	151
4.4.2 Die Geschäftsidee	152
4.4.3 Die Unternehmensstruktur	152
4.4.4 Unternehmensleitbild	152
4.4.5 Die Produkte beschreiben	153
4.4.6 Den Markt analysieren	153
4.4.7 Das Marketing planen	153
4.4.8 Produktion, Forschung & Entwicklung und Logistik	154
4.4.9 Management und Mitarbeiter	154
4.5 Die Finanzierung	155
4.6 Die Finanzplanung	157
4.7 Die Plan-Gewinn- und Verlust-Rechnung erstellen	159
4.7.1 Die Bilanz	159
4.7.2 Die Gewinn- und Verlustrechnung	160
4.8 Das Leistungsbudget erstellen	162
4.9 Den Finanzplan erstellen	165
4.10 Die Planbilanz erstellen	168
4.11 Zusammenfassung	169
4.12 Tipps und Links	170
4.13 Übungsblätter	171

5 Rechtliche Grundlagen für Unternehmer 178

5.1	Rechtliche Grundlagen	179
5.2	Die eigene Geschäftsidee schützen	180
5.2.1	Der Markenschutz	180
5.2.2	Der Musterschutz	182
5.2.3	Das Patentrecht	182
5.2.4	Das Urheberrecht	183
5.3	Ein Unternehmen gründen	184
5.4	Wer darf wie als Unternehmer tätig werden?	184
5.4.1	Für welche Tätigkeiten benötigt man eine Gewerbeberechtigung ...	185
5.4.2	Welche Gewerbearten gibt es?	186
5.4.3	Welche Voraussetzungen muss man erfüllen, um ein Gewerbe auszuüben?	186
5.4.4	Bei welcher Behörde erhält man eine Gewerbeberechtigung?.....	187
5.5	Die Wahl der geeigneten Rechtsform für ein Unternehmen	187
5.5.1	Einzelunternehmer oder Gesellschaft	188
5.5.2	Die ersten Schritte bei der Gründung einer Gesellschaft:	191
5.6	Personengesellschaften	192
5.6.1	Die Offene Gesellschaft (OG)	192
5.6.2	Die Kommanditgesellschaft (KG)	194
5.6.3	Die GmbH & Co KG	195
5.7	Die Kapitalgesellschaften	196
5.7.1	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	196
5.7.2	Die Aktiengesellschaft (AG)	199
5.7.3	Europäische Aktiengesellschaft (SE)	200
5.8	Die Wahl des Betriebsstandorts	200
5.9	Das Unternehmen und seine Mitarbeiter	201
5.9.1	Das Individualarbeitsrecht	204
5.9.2	Das Kollektivarbeitsrecht	208
5.10	Das Sozialversicherungsrecht: Vorsorge für den Arbeitnehmer	209
5.11	Zusammenfassung	210
5.12	Tipps und Links	211
5.13	Übungsblätter	212

6 Business Kommunikation 222

6.1	Arten der Kommunikation	223
6.2	Im Geschäftsleben kommunizieren	226
6.2.1	Die Visitenkarte	226
6.2.2	Das Geschäftsmemo	228
6.2.3	Der Geschäftsbrief	228
6.2.4	Business Kommunikation mit E-Mail	233
6.3	Zusammenfassung	236
6.4	Links und Tipps	236
6.5	Übungsblätter	237

Lösungen

241

Glossar

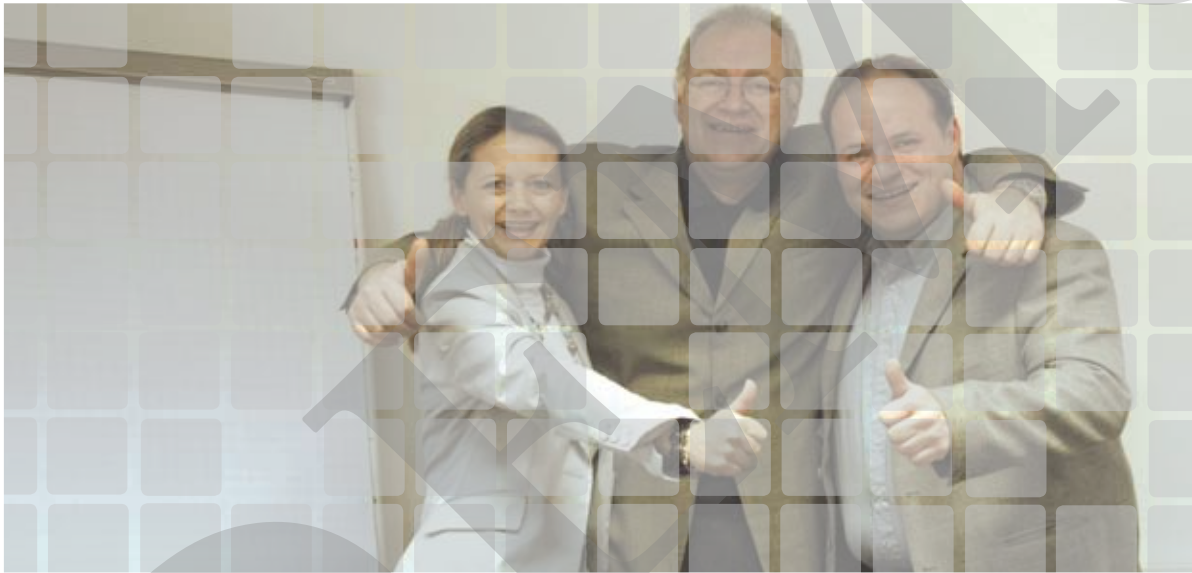
252

Index

264

1

▶ Von der Idee zur Marktchance -



Das Management erfolgreicher Innovationen

Von der Idee zur Marktchance

Wir freuen uns, dass Sie den Unternehmerführerschein absolvieren möchten. In diesem ersten Kapitel des Moduls C Ihrer Unternehmerführerscheinausbildung lernen Sie, wie wichtig eine gute und wohlüberlegte Geschäftsidee für den Erfolg Ihres Unternehmens ist.

In diesem Kapitel erfahren Sie...

- welche Bedeutung Geschäftsideen für die Wirtschaft haben.
- wie neue Geschäftsideen gefunden und entwickelt werden.
- welche Chancen und Risiken die Umsetzung einer Geschäftsidee mit sich bringt.
- dass jeder Mensch als Teil der Wirtschaft seine Ideen verwirklichen kann.
- welche verschiedenen Arten von Erwerbstätigen es gibt.
- welche Chancen aber auch welche Risiken die Selbständigkeit mit sich bringt.
- wie Unternehmen anhand Ihrer Größe klassifiziert werden.
- wie die österreichische Unternehmenslandschaft aussieht.



Nach diesem Kapitel können Sie...

- zwischen den verschiedenen Formen der Erwerbstätigkeit unterscheiden.
- Chancen und Risiken der Selbständigkeit einschätzen.
- Möglichkeiten der Findung von Geschäftsideen wiedergeben.
- Geschäftsideen grob auf ihre Marktchancen überprüfen.

Worauf Sie achten sollten...

- Mit „**I**“ (Information) gekennzeichnete Kapitel bieten dir die wichtigsten Informationen. Als Besitzer des Unternehmerführerscheins solltest du über diese Inhalte jedenfalls Bescheid wissen. Sie sind daher auch Prüfungsstoff. Zusätzlich erfährst du weitere interessante Dinge über unsere Wirtschaft.
- Mit „**Ü**“ (Übungsbeispiel) gekennzeichnete Abschnitte sind Übungsbeispiele. Sie veranschaulichen dir grundlegende Zusammenhänge.
- Mit „**E**“ (Erweiterung) gekennzeichnete Textabschnitte bieten dir Zusatzinformationen und dienen der Vertiefung eines Themas.



1.1 Warum sind neue Ideen für die Wirtschaft wichtig?

Die Idee stellt die Grundlage aller wirtschaftlichen Aktivitäten dar, sei sie nun original (also selbst entwickelt), geborgt, übernommen und weiterentwickelt oder gekauft. Ohne Geschäftsidee gibt es kein Wirtschaften. Dazu müssen die neuen Ideen aber auch in Form von Produkten und Dienstleistungen umgesetzt werden. Diese am Markt umgesetzten Ideen werden als Innovationen bezeichnet. Ständig neue Ideen und dadurch ständig neue Innovationen führen zu Veränderungen im Markt und zu Wettbewerb. Geschäftsideen sind somit der Motor der Wirtschaft.

Wer kann Ideen entwickeln?



Finanzierung?



Risiko?



Dabei kann jeder Mensch neue Ideen für Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln, egal ob Hausfrau, Student, Pensionist oder Manager. Die Umsetzung neuer Geschäftsideen ist nicht großen multinational agierenden Konzernen mit viel Kapital vorbehalten. Geld ist für die Umsetzung von Ideen zwar notwendig, es zeigt sich aber, dass vollkommen neue Ideen – auch „**radikale Innovationen**“ genannt – weniger von bestehenden und noch weniger von großen Unternehmen stammen, sondern vielmehr von Personen, die erst auf Grund der Idee ein Unternehmen gründen. Als der Erfinder des Fotokopierers seine Idee den großen Konzernen angeboten hatte, wollte diese keiner haben. Erst ein kleines Unternehmen übernahm das Risiko der Entwicklung und die Vermarktung. Heute ist dieses damals kleine Unternehmen der Weltkonzern XEROX.

Die Umsetzung von neuen Ideen ist jedoch oftmals mit großem Risiko verbunden. So ist nicht sichergestellt, dass man durch die Umsetzung einer Geschäftsidee auch das investierte Geld zurückerhält, geschweige denn, einen Gewinn erwirtschaftet.



Geschäftsideen begegnen einem fast tagtäglich. Oft sind es Dinge, die einen ärgern oder Probleme, die es zu lösen gilt. Man stellt sich die Frage, warum es dies oder das nicht zu kaufen gibt oder wünscht sich etwas, das noch in keinem Geschäft verfügbar ist. Oftmals ist man mit solchen Wünschen und Bedürfnissen nicht alleine. Sie sind Anzeichen für mögliche Geschäftsideen. So ärgerte sich Anita Roddick über die am Markt vorhandenen Kosmetikprodukte und gründete mit 4.000 Pfund Startkapital ihr eigenes Unternehmen für Kosmetikartikel – den Body Shop.

Der Knackpunkt liegt im **Erkennen von Geschäftsideen**. Oft sind es nur kleine Anzeichen, so genannte „Schwache Signale“, die auf Veränderungen hindeuten. Um diese Veränderungen festzustellen, gilt es die Augen offen zu halten und Möglichkeiten (= **Potentiale**) zur Verwirklichung von neuen Ideen zu erkennen.

Wie etwa Bill Gates: er erkannte, dass alle Computer ein Betriebssystem benötigen und gründete Microsoft. Heute ist er einer der reichsten Menschen der Welt.

Auch Jeff Eilverman hatte ein Potential für eine Geschäftsidee wahrgenommen: Er bemerkte, dass bei Kindergarten- und Volksschulkindern oft schwer festzustellen ist, ab wann die Schuhe zu klein werden. Deswegen hatte er die Idee, die Sohle von Kinderschuhen aus durchsichtigem Material herzustellen. Die Eltern können anhand einer Linie ganz einfach überprüfen, ob die Schuhe auch noch passen.

Der Kreativität sind beinahe keine Grenzen gesetzt. Vom ferngesteuerten Golf Caddy bis zur Roboterkatze, die keinen Mist macht und die Einrichtung nicht zerstört, ist alles möglich. Oder wie wäre es beim Schnorcheln Musik zu hören oder über das Mobiltelefon oder Internet einen „intelligenten“ Herd zu steuern, der das Essen zuerst kühlt und dann per Fernsteuerung auf Kochen umstellt? Diese Ideen wurden bereits umgesetzt, es gibt aber noch viele mehr...

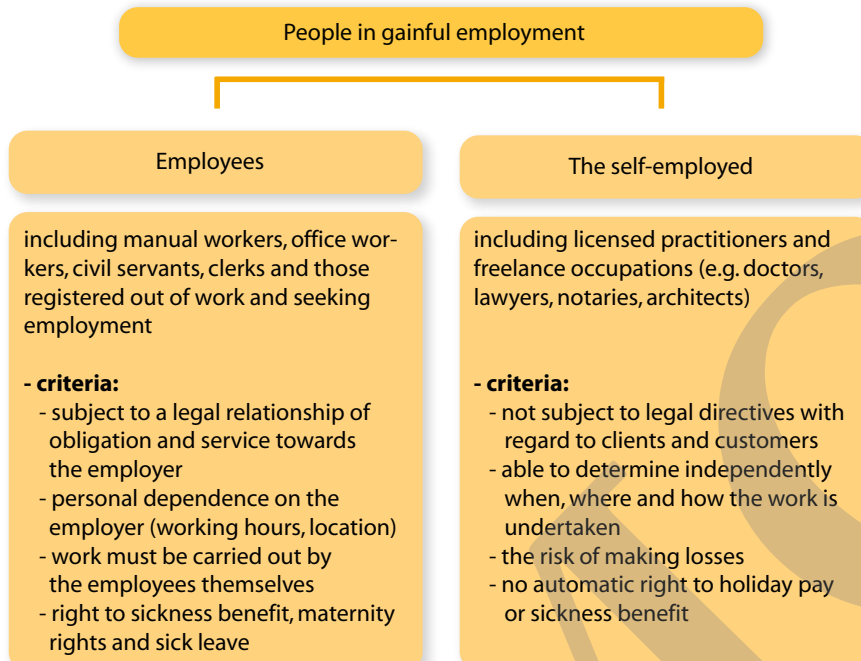
1.2 Formen der wirtschaftlichen Aktivität



Bevor wir über die Entwicklung, die Überprüfung und die Umsetzung von Geschäftsideen diskutieren können, müssen wir uns zunächst überlegen, in welcher Form jeder Mensch aktiver Teil der Wirtschaft sein kann und wie jeder seine Chance ergreifen kann.

1.2.1 Beschäftigungsverhältnisse

In jeder Volkswirtschaft gibt es Bevölkerungsgruppen, die keiner Erwerbstätigkeit nachgehen. Das sind z. B. Pensionisten und Hausfrauen, aber auch Personen die nur manchmal arbeiten (die also keiner **nachhaltigen** Tätigkeit nachgehen), wie z.B. Schüler und Studenten, die nur manchmal in den Ferien arbeiten. Ungefähr die Hälfte der österreichischen Bevölkerung fällt in diese Gruppe.



Alle übrigen Österreicher sind erwerbstätig. Bei den Erwerbstätigen wird zwischen **Unselbständigen** und **Selbständigen** unterschieden. Gemeinsam mit den mithelfenden Familienangehörigen ohne eigenes Gehalt bilden sie die Gruppe der **Beschäftigten**.

Erwerbstätig ist jede nachhaltige berufliche oder gewerbliche Tätigkeit, die auf die Erzielung von Einnahmen gerichtet ist.

Unselbständig Erwerbstätige sind **Arbeitnehmer**.

- Sie stehen in einem dauernden „Verpflichtungsverhältnis“ (= Dienstverhältnis) zu einem **Arbeitgeber** zu dem eine persönliche Abhängigkeit besteht. Das bedeutet, dass man die Anweisungen des Arbeitgebers befolgen muss.
- Der Arbeitgeber bestimmt den Gegenstand der Arbeit, legt die Arbeitszeiten innerhalb gesetzlicher Regelungen fest, bestimmt den Arbeitsort und vieles mehr.
- Die Arbeitsmittel (PC, Schreibtisch, Werkzeug etc.) werden normalerweise vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt.
- Die Arbeit muss vom Arbeitnehmer persönlich erbracht werden und kann nicht an andere Personen übertragen werden.
- Nach außen hin, beispielsweise gegenüber Kunden und Lieferanten, tritt der Arbeitnehmer im Namen des Unternehmens auf. Der Arbeitnehmer schließt daher Geschäfte (etwa Verträge) für das Unternehmen ab.
- Wenn ein Arbeitnehmer nicht zur Arbeit kommen kann, wie etwa im Fall von Krankheit, Mutterschutz oder Karenz, wird das Entgelt weiterbezahlt.

Unselbständig Erwerbstätige sind in persönlicher und wirtschaftlicher Unterordnung und Abhängigkeit in einem Unternehmen tätig.

Zu den unselbständigen Erwerbspersonen gehören neben den Beschäftigten (Arbeiter, Angestellte und Beamten) auch jene Arbeitslosen, die zu den registrierten Arbeitssuchenden zählen. In Österreich sind rund 3,2 Mio. unselbständig Beschäftigte, wobei die meisten in Wien, gefolgt von Oberösterreich, Niederösterreich und der Steiermark arbeiten.



Bei **unselbständigen Arbeitsverhältnissen** wird nach dem Umfang der Anstellung unterschieden zwischen:

Vollzeitbeschäftigung, Teilzeitbeschäftigung (die wöchentliche Arbeitszeit liegt unter der gesetzlichen oder kollektivvertraglichen Normalarbeitszeit) und geringfügiger Beschäftigung (Sonderform der Teilzeitbeschäftigung, bei der die Entlohnung unter der einkommenssteuerrelevanten Grenze liegt)

Atypische Beschäftigungsverhältnisse

Alle Abweichungen von dauerhaften, kontinuierlichen Vollzeitbeschäftigungen mit geregelter Normalarbeitszeit („Normalarbeitsverhältnis“) werden als „atypische Beschäftigungsverhältnisse“ bezeichnet. Seit Anfang der 1980er Jahre ist ein starker Anstieg dieser Beschäftigungsverhältnisse in Europa zu verzeichnen. (Das Verhältnis von Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird in Kapitel 5: „Rechtliche Grundlagen für Unternehmer“ ausführlich diskutiert.)

Teilzeit- und geringfügige Beschäftigungen



Befristete Dienstverhältnisse



(Tele-) Heimarbeit



Leih- und Zeitarbeit



Die Bandbreite der atypischen Arbeitsverhältnisse ist groß.

- So zählen etwa die **Teilzeit- und geringfügigen Beschäftigungen** dazu.
- Wenn das Arbeitsverhältnis nur auf bestimmte Zeit abgeschlossen wird, z.B. auf sechs Monate, spricht man von **befristeten Dienstverhältnissen**.
- Eine weitere Sonderform für Dienstverhältnisse ist die **Tele- oder Heimarbeit**. Hierbei ist der Arbeitsplatz zu Hause und die Verbindung zum Büro wird durch Informations- und Kommunikationstechnologien wie das Internet aufrechterhalten (siehe Kapitel 6, im Abschnitt „Informations- und Kommunikationstechnologie“).
- Werden Arbeitskräfte für einen bestimmten Zeitraum an andere Unternehmen „vermietet“, so sprechen wir von **Leih- bzw. Zeitarbeit**. Auch das gehört zur Gruppe der atypischen Beschäftigungsverhältnisse.

1.2.2 Selbständig Erwerbstätige

Selbständig Erwerbstätige sind alle jene, die unter eigenem unternehmerischen Risiko freie Verfügungsmöglichkeit über ihre Arbeitskraft haben und ihre Tätigkeit, Arbeitszeit und den Arbeitsort weitestgehend frei gestalten.

Selbständig Erwerbstätige sind gegenüber dem Auftraggeber, also dem Kunden, nicht weisungsgebunden. Man legt selbst fest, wann, wo und wie man die Arbeit verrichten möchte. Ein Elektriker, der neue Elektroleitungen in einem fremden Unternehmen verlegt, wird zwar auf Kundenwünsche Rücksicht nehmen, er arbeitet aber eigenständig und unabhängig vom betrieblichen Ablauf seines Auftraggebers.

Dies bedeutet auch, dass von selbständig Erwerbstätigen eigene unternehmerische Initiativen ausgehen. Der Elektriker sucht sich selbst aktiv Kunden. Selbständige tragen aber auch das **Unternehmerisiko**. Das ist jenes Risiko, einen Verlust zu erwirtschaften und dadurch eingesetztes Geld zu verlieren. Daher haben Selbständige auch kein festes Entgelt, keinen Anspruch auf Urlaub und keine Entgeltfortzahlung bei Krankheit.

Zu den selbständigen Erwerbstätigen zählen gewerbliche Tätigkeiten und freiberufliche Tätigkeiten. Zu letzteren zählen alle wissenschaftlichen, beratenden, künstlerischen, unterrichtenden Berufe wie z.B. von Ärzten, Rechtsanwälten, Notaren, Architekten, usw..

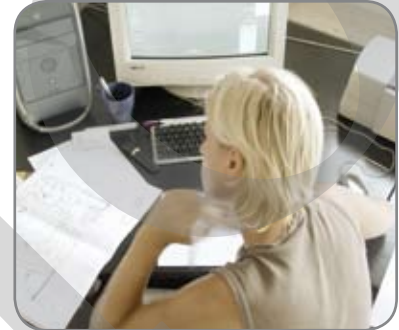
Bis Anfang des 21. Jahrhunderts ist die Anzahl der Selbständigen ständig zurückgegangen. 1960 waren noch 29,3 Prozent der Erwerbstätigen selbständig. Heute sind in Österreich etwa 380.000 Personen selbständig erwerbstätig, was 10,7 Prozent der Erwerbstätigen entspricht. Dieser Rückgang ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass bis in die 90iger Jahre viele Landwirte nicht mehr von der Landwirtschaft alleine leben konnten und daher eine unselbständige Arbeit angenommen haben. Erst seit 2003 steigt die Anzahl der Selbständigen wieder, weil mehr Menschen ein Unternehmen gründen oder einem freien Beruf nachgehen als Menschen die Landwirtschaft verlassen.

Der Entrepreneur

Der Entrepreneur (Unternehmer) ist eine Person, die ein Unternehmen plant und mit Erfolg gründet. Sie leitet das Unternehmen selbständig und verantwortlich unter persönlichem Risiko.

Der Begriff des Entrepreneurs wird meist mit dem Begriff des Eigentümers einer unabhängigen und von ihm geschaffenen Wirtschaftseinheit (Unternehmen) gleichgesetzt.

In Unternehmen werden Leistungen meist mit dem Ziel erbracht, einen Gewinn zu erwirtschaften, also mehr Einnahmen zu erhalten als Ausgaben zu tätigen. Hierfür plant, führt, organisiert und kontrolliert (= "managed") der Unternehmer. Allerdings besteht mit der Chance, einen Gewinn zu erwirtschaften, gleichzeitig auch die Gefahr, einen Verlust zu erleiden. Deswegen müssen Unternehmer auch eine gewisse Risikobereitschaft mitbringen.



Was einen Entrepreneur von einem „normalen“ Unternehmer hervorhebt ist Kreativität und Flexibilität sowie das Sichtbarmachen von Chancen. Was glauben Sie, welche Fähigkeiten sollte ein Entrepreneur sonst noch unbedingt mitbringen? Notieren Sie Ihre Gedanken hier und holen Sie sich dann ein Feedback im Lösungsteil hinten!

ü

Unter **Entrepreneurship** wird das Erkennen, Schaffen, Nutzen und Durchsetzen von neuen Ideen auf wirtschaftlichem Gebiet (Marktchancen) verstanden. Die Umsetzung der Marktchancen erfolgt insbesondere durch Unternehmensgründung.

Unternehmen können auf viele verschiedene Arten und aus vielen verschiedenen Situationen gegründet werden.

In Österreich gab es 2003 über 28.000 „echte“ Unternehmensneugründungen (also bereinigt von Umgründungen, Umbenennungen etc.), wobei es die meisten Gründungen in Wien, gefolgt von Niederösterreich, Ober-österreich und der Steiermark gab.



1.3 Österreichs Unternehmen



Hat sich eine Person zur Selbständigkeit und Gründung eines Unternehmens entschlossen, so ist er Teil der Unternehmenslandschaft. Diese ist in der gesamten Europäischen Union, insbesondere aber in Österreich, vor allem von **kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)** geprägt. Sie bilden das Rückgrat der Unternehmenslandschaft und damit der Wirtschaft.

Nach einer seit Anfang 2005 geltenden erneuerten Empfehlung der Europäischen Kommission können KMUs anhand von vier Kriterien eingeteilt werden:

- Anzahl der unselbständig Beschäftigten (dieses Kriterium ist das vorherrschende bei der Abgrenzung der Unternehmensgröße)
- Umsatz
- Bilanzsumme
- Unabhängigkeit

Demnach können wir **fünf verschiedene Unternehmensgrößen** unterscheiden:

1. Einmann-Unternehmen (Größenklasse 0) sind solche, die

- keine Arbeitnehmer beschäftigen,
- einen Jahresumsatz von höchstens 2 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 2 Mio. Euro aufweisen
- und sich im Normalfall nicht mehr als zu 25 Prozent im Besitz von anderen Unternehmen befindet.

2. Kleinstunternehmen sind jene Kleinunternehmen, die

- 1 bis 9 Beschäftigte haben und
- gleiche Umsatz-, Bilanzsummen- und Unabhängigkeitskriterien wie beim Einmann-Unternehmen aufweisen.

3. Kleine Unternehmen sind solche, die

- 10 bis 49 Personen beschäftigen,
- einen Jahresumsatz von höchstens 10 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. Euro aufweisen und
- das gleiche Unabhängigkeitskriterium wie beim Einmann-Unternehmen aufweisen.

4. Mittelunternehmen sind jene, die

- 50 bis 249 Personen beschäftigen,
- einen Jahresumsatz von 50 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von 43 Mio. Euro nicht überschreiten und
- das gleiche Unabhängigkeitskriterium wie beim Einmann-Unternehmen haben.

5. Großunternehmen sind all jene, die diese Kriterien nicht erfüllen.

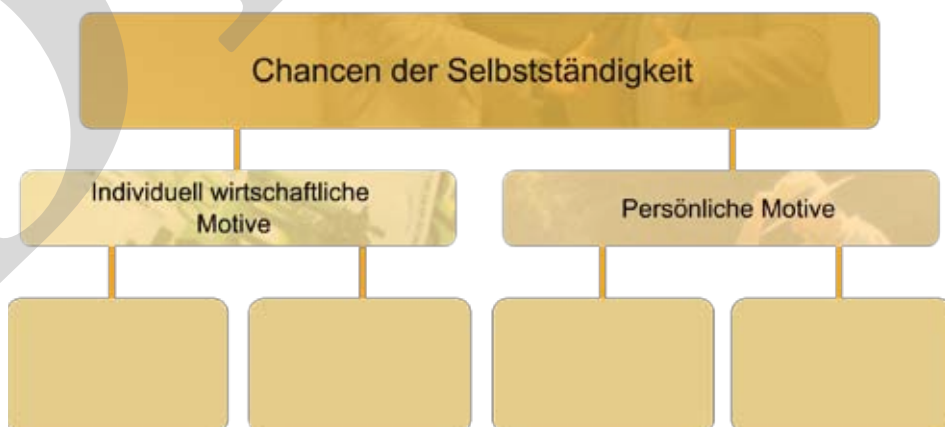
Im Jahr 2003 hatte Österreich über 286.000 Unternehmen. Davon waren rund 99,5 Prozent KMUs, die zwei Drittel der Beschäftigten in Österreich Arbeit bieten. Die durchschnittliche Betriebsgröße lag bei 7,1 Beschäftigten je Unternehmen.

Unternehmensgröße (Österreich 2003)	Anzahl der Unternehmen in Prozent	Anzahl der Beschäftigten in Prozent
0	51,0	0,0
1-9	38,7	21,5
10-49	8,4	22,9
50-249	1,6	20,4
Summe KMU	99,7	64,8
mehr als 250	0,3	35,2

Quelle: Wirtschaftskammer Österreichs Quelle: WKO Inhouse - Statistik (Beschäftigtenstatistik nach der Kammersystematik).

1.4 Chancen und Risiken der Selbständigkeit

Die Selbständigkeit und das Unternehmertum bieten eine große Bandbreite von Chancen und Möglichkeiten.



Neben den individuellen wirtschaftlichen Motiven, wie höheres Einkommen oder gute Kapitalanlage, gibt es eine Reihe von persönlichen Motiven: So bietet die Selbständigkeit die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, also die eigenen Vorstellungen und Ideen umzusetzen und dadurch Selbstbestätigung zu erfahren. Auch die größere Unabhängigkeit und flexiblere Gestaltung der Arbeitsweise (etwa sein eigener Chef zu sein) oder die freie Arbeitszeitgestaltung sind Argumente für das eigene Unternehmertum.

Durch die Gründung neuer Unternehmen wird darüber hinaus die Volkswirtschaft gestärkt (Schaffung neuer Arbeitsplätze, Verbesserung der Wirtschaftsstruktur etc.).

Den Chancen stehen jedoch auch im Vergleich zu Unselbständigkeit **erhöhte persönliche Risiken** gegenüber.

- Besonders am Anfang der Selbständigkeit ist mit einem **hohen** psychischen und physischen **Einsatz** zu rechnen. Dieser schlägt sich nicht selten in hohen Arbeitszeiten mit oftmals 60 bis 70-Stunden-Wochen nieder.
- Auch das **Akquirieren von Kunden** am Anfang der Geschäftstätigkeit und das Fußfassen in einer Branche bereitet Schwierigkeiten, insbesondere bei geringer Branchenerfahrung.
- Dabei ist auch das **Marktrisiko** nicht zu unterschätzen: etwa die Frage, ob eine ausreichende Marktnachfrage vorhanden ist bzw. geschaffen werden kann (vgl. Kapitel „Erfolgreich durch „Marketing“) oder ob die Erwartungen der Kunden hinsichtlich Qualität, Preis, Prestige, Bedürfnissen, Sicherheit und psychologischer Faktoren erfüllt werden können.
- Neben dem Marktrisiko kann es durch die Notwendigkeit der Entwicklung eines neuen Produktes auch zu **technischen Risiken** (etwa: ‚Funktioniert das geplante Produkt in der erwarteten Art und Weise?‘),
- zu einem **Zeitrisiko** (etwa: ‚Ist die Konkurrenz schneller als ich?‘) oder
- zu einem **Kostenrisiko** kommen.



Das **finanzielle Risiko** wird von Unternehmern oft unterschätzt.

Zur Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit (Insolvenz) kann es kommen, wenn:

wenig Kapital für das geplante Vorhaben vorhanden ist, mehr Kapital benötigt wird als geplant war (Fehleinschätzungen des Kapitalbedarfs), oder es schwierig ist, die benötigte Finanzierung zu erhalten (keine Kredite von Banken, da das Risiko als zu hoch eingeschätzt wird, das Potential nicht erkannt oder die Geschäftsidee nicht verstanden wird etc.).

In einem solchen Fall muss das Unternehmen entweder in den Konkurs oder Ausgleich gehen. Ein Grund dafür ist, dass Unternehmensgründer zwar oftmals ausreichende Kenntnisse über das Produkt oder die Dienstleistung haben, die kaufmännischen Kenntnisse jedoch mangelhaft sind (Aufstellen des Finanzplans, Akquirieren von Kunden etc.). Ein möglicher Ausweg ist die Gründung von Unternehmen gemeinsam mit **Partnern**, von denen alle unterschiedliches Wissen in das Unternehmen einbringen, zum Beispiel ein Techniker, ein Buchhalter, ein Marketingexperte.

Dass am Anfang der Geschäftstätigkeit mit einigen Hürden zu kämpfen ist, zeigt sich an der hohen Zahl (50 Prozent) von neugegründeten Unternehmen, die innerhalb der ersten vier Jahre aufgeben oder aufgeben müssen. Daher gilt es bei jeder Existenzgründung die **Balance** zwischen den Grundsätzen „**etwas zu riskieren**“ und „**der kaufmännischen Vorsicht**“ zu finden. Das Risiko einer Unternehmensgründung sollte nur dann eingegangen werden, wenn man eine entsprechende Gewinnchance sieht. Viele Risiken können allerdings vermieden werden, wenn man eine Unternehmensgründung sorgfältig plant und vorbereitet und so viel Information wie möglich sammelt. (Wie man das macht, wird im Kapitel 4 „Der Business Plan“ genau diskutiert.)

1.5 Geschäftsideen finden und entwickeln



Grundlage jeder Geschäftstätigkeit ist eine gute und Erfolg versprechende Geschäftsidee. Es gibt jedoch **keine „ideale“ Geschäftsidee**, da jeder Mensch unterschiedliche Fähigkeiten und verschiedene Voraussetzungen besitzt:

z.B. fachliche Spezialkenntnisse, kaufmännisches Talent, Kreativität, usw..

Daher sollte eine Geschäftsidee nicht (nur) nach dem zu erwartenden Gewinn ausgewählt werden, sondern zu den fachlichen und persönlichen Qualifikationen des Unternehmensgründers passen.



Woher beziehen aber Entrepreneurere ihre Geschäftsideen? Notieren Sie Ihre Gedanken hier und lesen Sie dann weiter!



1.5.1 Invention



Oft bildet eine zeitpunktbezogene Erfindung (= **Invention**) die Grundlage zu einer Geschäfts-idee. Dabei handelt es sich um eine erstmalige technische Umsetzung oder aber eine Neukombination von bereits bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Inventionen können einerseits auf Grund einer gerichteten Lösungssuche oder andererseits als reines Zufallsprodukt entstehen.

Was schätzen Sie, wie viele Erfindungen passieren zufällig? Kreuzen Sie die richtige Antwort an und überprüfen Sie Ihre Wahl im Lösungsteil hinten!

10 Prozent

20 Prozent

50 Prozent

Ü

1.5.2 Marktbeobachtung und Marktlücken

Die konsequente Beobachtung des Marktes ist eine wichtige Aufgabe für den Entrepreneur. Wie wir schon am Beginn dieses Kapitels festgestellt haben, entstehen viele Geschäftsideen aus der Unzufriedenheit mit den am Markt angebotenen Produkten und Leistungen. Neben den eigenen Erfahrungen soll man aber auch die Wünsche und Bedürfnisse anderer Menschen beobachten. Es sind nämlich die am Markt noch nicht angebotenen Leistungen oder die in der Praxis ungelösten Probleme - also die **Marktlücken** - die potentiellen Geschäftschancen.

Die Marktbeobachtung kann

- einerseits im **täglichen Leben**, beispielsweise beim Einkaufen, während der Arbeit, z. B. durch eine Kundenanfrage, oder
- mittels gezielter **Analyse**, z. B. in Form einer Marktstudie, stattfinden.



Es können allerdings auch alte Konzepte verwendet werden, aus denen eine „pfiffige“ Neuheit und eine Top-Geschäftsidee gemacht wird.

1.5.3 Prognosetechniken

Es kann allerdings auch sein, dass zukünftig erfolgreiche Konzepte heute noch nicht vom Markt nachgefragt werden oder der Märkte dafür noch nicht „geschaffen“ wurde, da gewisse Voraussetzungen noch fehlen. Um solche zukünftigen Trends zu bestimmen, werden **Prognosetechniken** angewendet. Diese erlauben mögliche Zukunftsszenarien zu erstellen und daraus zukunftsbringende Geschäftsfelder abzuleiten.

Es wird dabei ein Bild der Zukunft gemalt und versucht zu eruieren, welche Produkte und Dienstleistungen in einer „solchen“ Welt benötigt werden könnten. Dabei gilt es insbesondere Veränderungen vorherzusehen, so genannte **Diskontinuitäten**.

Auslöser von solchen Veränderungen können sein:

- **neue gesetzliche Rahmenbedingungen:** z. B. verschärfte Umweltschutzbedingungen, durch die abgasärmere Motoren benötigt werden,
- **veränderte Vorlieben der Kunden:** z. B. gesundheitsbewusste Ernährung, oder
- **neue Technologien:** z. B. das VHS-Videosystem wurde durch DVDs abgelöst.

Zukunftsszenarien können allerdings auch fehlerhaft sein, wie namhafte Beispiele zeigen. So meinte der Chef von IBM, Thomas Watson, im Jahr 1943: „Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer – nicht mehr.“ Drei Jahre bevor IBM 1981 den ersten Personalcomputer auf den Markt brachte, meinte Ken Olson (damaliger Präsident von NEC, einem Konkurrenten von IBM): „Es gibt keinen Grund, warum irgend jemand einen Computer in seinem Haus wollen würde.“ Auch Gottfried Daimler glaubte, dass nicht mehr als 500 Autos verkauft werden könnten, da es keine ausreichende Anzahl an Chauffeuren für mehr Automobile gab.

1.5.4 Kreativitätstechniken

Eine weitere Möglichkeit, potentielle Geschäftsideen zu identifizieren, sind Ideenfindungsmethoden, auch Kreativitätstechniken genannt. Durch die Anwendung bestimmter Techniken können einzelne Personen oder Gruppen neue Ideen hervorbringen.

Im Zentrum steht dabei die Überwindung von Denkblockaden, von Fixierungen und von „blinden Flecken“. So sind gerade ungelöste Probleme der Ausgangspunkt für neue Möglichkeiten.

Es gibt eine Vielzahl von **Kreativitätstechniken**. Hier soll beispielhaft die Funktionsweise des morphologischen Kastens wiedergegeben werden. Dieser veranschaulicht die verschiedenen Möglichkeiten, um ein und das selbe Problem zu lösen.





Wie funktioniert ein morphologischer Kasten?

Beim morphologischen Kasten werden für ein bestimmtes Problem verschiedene Lösungsalternativen erarbeitet. Nehmen wir z. B. die Konstruktion eines Kaffeekochers:

Hierzu wird das Problem zunächst in verschiedene Teilschritte (Funktionen) unterteilt, eine Kaffeemaschine muss Wasser erhitzen, den Kaffee filtern und warm halten können und eine Möglichkeit bieten, den Kaffee in Tassen abzufüllen. Anschließend werden zu jeder Funktion verschiedene Lösungsmöglichkeiten angeführt. Hier sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt: Wasser kann z.B. mittels Heizspirale, mittels Heizplatte oder durch Induktion erhitzt werden. Durch die Kombination der verschiedenen Ausprägungen, beispielsweise eine Kaffeemaschine, die mittels Induktion erhitzt, den Kaffee durch poröses Porzellan filtert, eine Wärmehaube besitzt und über einen Hahn ausschenkt, entstehen zahlreiche neue Möglichkeiten, von denen eine zu einer neuen Geschäftsidee führen kann.

Funktionen	Mögliche Lösungsformen		
Wasser erhitzen	Heizplatte	Heizspirale	Induktion
Kaffee filtern	Filterpapier	Zentrifuge	poröses Porzellan
Kaffee warm halten	Heizplatte	Isolation	Wärmehaube
Kaffee ausschenken	Hahn	Pumpeinrichtung	direkt in Tasse

1.5.5 Übernahme fremder Geschäftsideen

Die meisten Unternehmensgründungen basieren allerdings auf bereits vorhandenen Geschäftsideen. So hat nur etwa jeder 20. Jungunternehmer eine ganz neue Idee. Die meisten Unternehmen übernehmen vorhandene und erfolgreiche Geschäftsideen und entwickeln sie weiter oder passen sie auf konkrete Gegebenheiten an. Häufig werden z. B. erfolgreiche Geschäftsideen aus anderen Ländern ins eigene Land „importiert“ oder Ideen von einer Branche in eine andere übertragen.

Zur Findung solcher Ideen kann die Auswertung vorhandener Informationsquellen wie Wirtschaftsmagazinen, Marktstudien, Fachmessen etc. hilfreich sein. In den letzten Jahren haben sich auch einige Internetseiten gebildet, die die Vermittlung von Ideen, zum Teil gegen Gebühr, anbieten.



Bei der Übernahme fremder Geschäftsideen muss man darauf achten, ob diese auch frei verwendet werden dürfen. Eine spezielle Form der Übernahme einer bestehenden Idee ist das **Franchising**, bei dem eine fremde und meist schon markterprobte Idee von einem **Franchise-Geber** (demjenigen, der die Idee hat) an einen **Franchise-Nehmer** vermietet wird. McDonalds ist z.B. ein Franchise-Unternehmen.

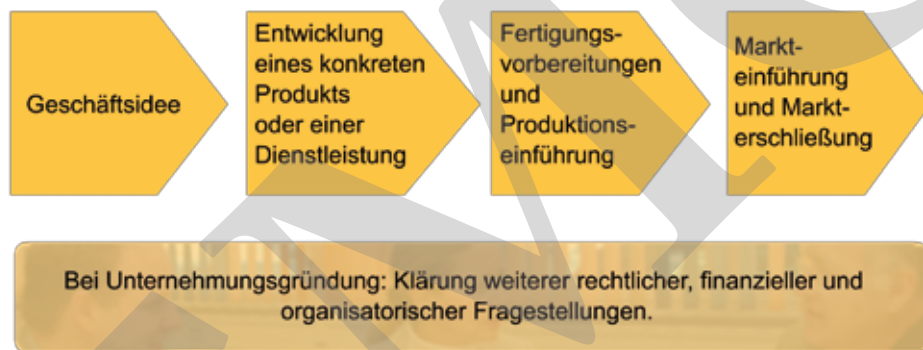


1.6 Geschäftsideen umsetzen und Ihre Chance bewerten



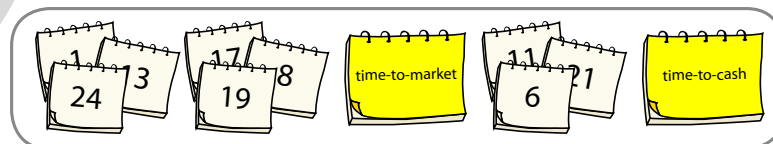
Eingangs wurde erwähnt, dass Ideen die Grundlage aller Geschäftstätigkeiten darstellen. Geschäftsideen müssen allerdings auch umgesetzt werden, um das mögliche Potential nützen zu können. Diese Umsetzung wird als Innovation bezeichnet.

Innovationen beschreiben jenen Prozess, bei dem neue Ideen (neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege etc.) in die Praxis umgesetzt werden.



Eine Geschäftsidee ist zwar notwendig aber nicht hinreichend für den Markterfolg einer Innovation. Im Innovationsprozess muss der Unternehmer zuerst die Idee zu einem konkreten Produkt oder einer konkreten Dienstleistung weiter entwickeln, beispielsweise mittels Forschung und Entwicklung. In einem nächsten Schritt sind Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich. Produktion und Marketing werden in Gang gesetzt. Handelt es sich um eine Unternehmensneugründung, sind weitere rechtliche, finanzielle und organisatorische Fragestellungen zu behandeln.

Welche rechtlichen und organisatorischen Überlegungen der Unternehmer dabei anstellen muss, wird in Kapitel 5: „Rechtliche Grundlagen für Unternehmer“ und Kapitel 3 „Ein Unternehmen organisieren“ genau diskutiert.



Die Zeitspanne, bis das neue Produkt am Markt verfügbar ist (**time-to-market**) und Geld einbringt (**time-to-cash**), ist oftmals sehr groß.

Bedenkt man, dass

- aus rund 3000 Ideen
- etwa 300 ausformuliert werden,
- davon wiederum nur vier das Stadium der Pilotfertigungen erreichen (das bedeutet, dass das Produkt probeweise erzeugt wird)
- und 1,7 als Produkte auf den Markt kommen,
- von denen nur eines ein Erfolg ist,

so wird die Notwendigkeit der sorgfältigen Planung und Auswahl der Ideen offensichtlich.

Deswegen ist noch vor der Überprüfung der finanziellen Umsetzung der Geschäftsidee (siehe Kapitel „Der Business-Plan“) das Potential der Geschäfts-idee näher zu betrachten. Wie kaum nach dem ersten Date gleich zum Traualtar geschritten wird, genauso wird nicht gleich die erstbeste Idee ohne ausführliche Prüfung auf deren Marktchance umgesetzt werden. Deswegen muss man soviel Information wie möglich beschaffen. Kommunikation mit Kunden und Lieferanten hilft außerdem, potentielle Fallen frühzeitig zu erkennen und die Innovation schrittweise zu verbessern.

Einen fixen Katalog von Kriterien, anhand dessen eine Geschäftsidee beurteilt werden kann, gibt es nicht, da sich die verschiedenen Innovationen voneinander stark unterscheiden. Dennoch sollte man folgende kritische Punkte bei allen Geschäftsideen beachten: Innovationsgrad, Marktgerechtigkeit, Kostengerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit, Zeitgerechtigkeit und technische Kriterien.

Possible criteria for examining and evaluating business ideas

the degree
of innovation

market suitability

cost-effectiveness

timeliness

technical criteria

Im Folgenden diskutieren wir die einzelnen Kriterien genauer:

1.6.1 Innovationsgrad

Der Regisseur Woody Allen hat einmal gemeint: „Erfolgreich zu sein heißt, anders als die anderen zu sein.“ Auch im wirtschaftlichen Geschehen bedeutet dies, etwas vollkommen Neues, etwas anders, besser oder billiger zu machen. Bei der Überprüfung von Geschäftsideen kommt dem Neuigkeitsgrad, dem **Innovationsgrad** eine große Bedeutung zu, wobei zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen unterschieden wird.

- Bei **radikalen** Innovationen handelt es sich um etwas völlig Neues, das weltweit noch nie da gewesen ist und bestehende Märkte, Branchen und Produkte verändert. Beispiele sind etwa die Erfindung der Dampfmaschine oder die erstmalige Einführung von Fließbandarbeit beim Automobilhersteller Ford. Da es sich um meist unbekannte Lösungsmethoden (noch dazu von meist unbekanntem da neugegründeten Unternehmen) handelt, bergen radikale Innovationen viel Risiko sowie eine große marketingtechnische Herausforderung. Daher sollte der erste Kontakt mit dem Kunden und die Bekanntmachung des Produktes oder der Dienstleistung möglichst frühzeitig begonnen werden.
- **Inkrementelle** Innovationen sind hingegen Weiterentwicklungen auf Basis bestehender Produkte und Dienstleistungen. Sie bergen weniger Risiko, sind besser abschätzbar, haben allerdings auch meist weniger Potential.

1.6.2 Marktgerechtigkeit

Ein weiteres Kriterium, dem Innovationen genügen müssen, ist die **Marktgerechtigkeit**, also etwas

- zum richtigen Preis und
- zur ausreichenden Qualität anzubieten.
- Ebenso muss eine genügend große Marktnachfrage vorhanden sein oder diese erzeugt werden können (siehe hierzu auch Kapitel 2: „Erfolgreich durch Marketing“). Hierfür ist in der **Zielgruppenanalyse** unter anderem zu überprüfen, ob die Bestandteile der Innovation die Bedürfnisse der Konsumenten ausreichend befriedigen und sich die eigene Leistung von jener der Konkurrenz abhebt. Der Kunde muss also erkennen, warum er das Produkt kaufen soll, d.h. der Mehrwert muss für den Kunden auch ersichtlich sein. Auch psychologische Faktoren und Sicherheitsaspekte müssen bei der Analyse der Zielgruppe berücksichtigt werden.

Gerade bei Innovationen, bei denen es schon Produkte und Dienstleistungen mit ähnlichem Nutzen für die zukünftigen Kunden gibt, muss die bestehende und potentielle **Konkurrenz** möglichst genau analysiert werden. Hierfür ist es auch sinnvoll, das (geographische) **Verkaufsgebiet** für die ersten Jahre bewusst zu wählen und einzuschränken und Marktnischen auszunützen.

1.6.3 Kostengerechtheit

Unter dem Aspekt der **Kostengerechtheit** versteht man, dass die erforderlichen Qualitäts- und Funktionsanforderungen mit so **geringen Kosten wie möglich** entwickelt und hergestellt werden sollten. Dabei ermittelt man mit Hilfe des geplanten Verkaufspreises und der erwarteten Absatzmenge den voraussichtlichen Umsatz und stimmt darauf die einzelnen Aktivitäten ab. Der Preis sollte unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation festgelegt werden. Normalerweise wird eine Geschäftsidee nur dann umgesetzt, wenn sie **wirtschaftlich** ist, d. h. wenn die Einnahmen die Aufwendungen übersteigen.



1.6.4 Zeitgerechtigkeit

Darüber hinaus muss die Neuerung zum ökonomisch richtigen Zeitpunkt am Markt eingeführt werden (= **Zeitgerechtigkeit**).

Ein zu **früher Markteintritt** kann zu niedriger Akzeptanz beim Kunden auf Grund eines zu hohen Neuigkeitscharakters bedeuten, wodurch Erfolg versprechende Problemlösungen scheitern können. So scheiterte beispielsweise das Fax bei der ersten Markteinführung.

Ein zu **später Markteintritt** bringt allerdings auch eine Reihe von Nachteilen. Nicht als Erstanbieter am Markt zu sein bedeutet, auf wichtige Erträge verzichten zu müssen. Außerdem ist eine Anpassung an bereits festgelegte Spielregeln notwendig, die nicht mehr selbst bestimmt werden können. Beispielsweise hat Microsoft mit dem Betriebssystem Windows quasi einen Standard geschaffen. Durch hohe Marktanteile und gewonnenes Prestige der bereits am Markt befindlichen Anbieter gibt es wenig Entfaltungsmöglichkeit für neue Unternehmen. Die Vorteile, die sich daraus ergeben, als erster Anbieter einer Sach- oder Dienstleistung am Markt zu sein, werden auch als „**First-Mover-Advantage**“ bezeichnet. Wer als erster Mensch am Mond war, wissen viele, doch wer erinnert sich noch an den zweiten, der nur wenige Minuten danach den Erdtrabanten betrat?

Durch zu spätem Markteintritt kann darüber hinaus auch das Wachstumspotential geringer sein. Um die zukünftige Entwicklung des Unternehmens absehen zu können, ist auch das Potential der Technologie, der Branche und des Marktes abzuschätzen. Um solche Trends zu erkennen, kann man auf Prognosetechniken zurückgreifen.

1.6.5 Technische Kriterien

Letztendlich wird auch anhand **technischer Kriterien** die prinzipielle Machbarkeit und Umsetzbarkeit der Geschäftsidee überprüft. Dies kann beispielsweise mittels Prototypen geschehen. Aber auch die Überprüfung, ob und wie der Herstellungsprozess ablaufen soll und welche Lieferanten herangezogen werden können, ist durchzuführen. Um das Produkt möglichst exklusiv vermarkten zu können, sollten Möglichkeiten zum **Schutz der Idee** herangezogen werden (Patente, Geschmacksmuster, Gebrauchsmuster, Schutz durch Geheimhaltung). Weiteres muss die Geschäftsidee auf die rechtlichen (beispielsweise Abgasnormen bei Automobilen) und ethische, religiöse und kulturelle **Rahmenbedingungen** abgestimmt werden.



Jeder hat also die Möglichkeit, „seine“ Geschäfts-idee zu finden und umzusetzen. Wichtig ist die genaue Überprüfung hin auf ihre Marktchance. Wie sagte schon Thomas A. Edison, ein Meister des Erfindens, Umsetzens und Vermarktens: *"Genie ist 99 Prozent Transpiration und 1 Prozent Inspiration."*

1.7 Zusammenfassung

- Die Idee bildet die Grundlage aller wirtschaftlichen Aktivitäten (egal ob original, geborgt, übernommen und weiterentwickelt oder gekauft). Diese Ideen müssen umgesetzt werden (zu Produkten und Dienstleistungen). Dann spricht man von **Innovationen**. Eine zeitpunktbezogene Erfindung (egal ob erstmalig oder eine Kombination von bestehenden Erkenntnissen) nennt sich **Invention**.
- Wir unterscheiden **unselbständig** Erwerbstätige (dauerndes Dienstverhältnis, Abhängigkeit, persönliche Arbeitsleistung, Fortzahlung des Entgelts auch bei Krankheit etc.) und **selbständig** Erwerbstätige (nicht weisungsgebunden, Flexibilität, Unternehmerrisiko, kein Anspruch auf Entgeltfortzahlung). Ein **Entrepreneur** muss kreativ und flexibel sein, fachliche Spezialkenntnisse und ein Verkaufstalent mitbringen. Atypische Beschäftigungsverhältnisse sind Teilzeit- und geringfügige Beschäftigungen, befristete Dienstverhältnisse, (Tele-)Heimarbeit, Leih- und Zeitarbeit.
- Es gibt **Einmann**-Unternehmen (keine ArbeitnehmerInnen, Jahresumsatz max. 2 Mio. Euro), **kleine** Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter, Jahresumsatz max. 10 Mio. Euro), **Mittelunternehmen** (50 bis 249 Mitarbeiter, Jahresumsatz max. 50 Mio. Euro) und **Großunternehmen**.
- Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen **individuell wirtschaftlichen** (höheres Einkommen, gute Kapitalanlage) und **persönlichen** (Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit) **Motiven**, wenn sich jemand selbständig macht. **Risiken** wären z. B. ein zu hoher psychischer und physischer Einsatz, Schwierigkeiten beim akquirieren von Kunden, Marktrisiko, technisches Risiko, Zeitrisko und Kostenrisiko (Überschuldung).
- Ideen finden: **Prognosetechniken** dienen zum Bestimmen von zukünftigen Trends, **Kreativitätstechniken** hingegen zum Finden von Ideen. Die meisten Unternehmen übernehmen aber vorhandene und erfolgreiche Geschäftsideen und entwickeln sie weiter.
- **Ideen umsetzen**: Entwicklung eines konkreten Produkts (oder einer Dienstleistung) - Fertigungsvorbereitung und Produktionseinführung - Markteinführung und Markterschließung. Die Zeitspanne, bis das neue Produkt am Markt verfügbar ist und Geld einbringt, ist oft sehr groß.

Kurze Erklärungen zu wichtigen Begriffen, die Sie in diesem Kapitel gelernt haben, finden Sie auch im Glossarteil ganz hinten.

1.8 Links

- Arbeitsstatistik:
<http://wko.at/statistik/tamlehr.htm>
- Das Gründer-Service der Wirtschaftskammern bietet Unternehmensgründern, Betriebsnachfolgern und Franchise-Nehmern professionelle Unterstützung beim Start ins Unternehmertum. Das Gründer-Portal www.gruenderservice.at bietet generelle Informationen, die für eine Unternehmensgründung benötigt werden. Auch kann ein gratis Businessplan-Spiel heruntergeladen werden".
<http://www.gruenderservice.at>
- Definition KMU nach EU-Empfehlung inkl. näheren Infos zu den Kriterien:
http://wko.at/Statistik/kmu/Defintion_KMU_Empfehlung2003-361-EG.pdf
- Verschiedene aktuelle Statistiken zu KMU in Österreich:
<http://wko.at/statistik/kmu/kmu.htm>
- Aktuelle Daten zur Unternehmensgründung:
<http://wko.at/statistik/tuneugr.htm>
- Broschüre über Unternehmensgründung bestellen unter:
http://portal.wko.at/Pub_Detail.asp?PUBID=907&AngID=2&DstID=6766
- Factsheet zu Unternehmensgründungen:
<http://www.eduhi.at/go/loading.php?id=108260>
- Unternehmensgründung:
<http://www.gruenderland.de/>
- Linkliste Existenzgründung:
http://de.dir.yahoo.com/finanzen_und_wirtschaft/wirtschaftsfoerderung/existenzgruendung/
- Online-Kurs für Unternehmensgründerinnen:
<http://www.gruenderinnen.de>
- Allgemeines zur Geschäftsidee und Entrepreneuren:
<http://www.geschaeftsidee.de>
<http://www.entrepreneur.com>
- Beispiele für Geschäftsideenbörsen:
<http://www.business-idea.com>
<http://www.bizymoms.com/ideas.html>
- Checkliste für Geschäftsideen:
http://www.keim.de/gruenderguide/docs/checkliste_geschaeftsidee.pdf

1.9 Übungsblätter

Auf den folgenden Seiten können Sie das, was Sie in diesem Kapitel gelernt haben, überprüfen. Ob Sie die Fragen richtig beantwortet haben, erfahren Sie im Lösungsteil ganz hinten.

Frage 1

In diesem Kapitel haben Sie eine Menge über Innovationen gelernt.

Können Sie sich noch erinnern was genau eine Innovation ist? Welche der unten angebotenen Definitionen ist richtig?

Kreuzen Sie die richtige(n) Antwort(en) an!

- a) Innovationen bezeichnen alle Geschäftsideen
- b) Innovationen sind neue Ideen die in Form von Produkten und Dienstleistungen umgesetzt werden.
- c) Unter Innovationen versteht man Ideen, die schon vor langer Zeit umgesetzt wurden.

Frage 2

Wie Sie wissen, bezeichnet man als Erwerbstätigkeit jede nachhaltige berufliche oder gewerbliche Tätigkeit, die auf die Erzielung von Einnahmen gerichtet ist. Dabei unterscheidet man zwischen unselbständiger und selbständiger Erwerbstätigkeit.

Welche der folgenden Berufe gehören NICHT zu den unselbständig Erwerbstätigen?

Kreuzen Sie die richtige(n) Antwort(en) an!

- a) Beamter
- b) Unternehmer
- c) Rechtsanwalt
- d) Arzt mit eigener Praxis
- e) Fabrikarbeiter
- f) Angestellte in einem Reisebüro

Frage 3

Sie haben die Bezeichnungen „Selbständig Erwerbstätige“, „Entrepreneur“ und „Entrepreneurship“ kennen gelernt.

Ergänzen Sie bitte folgenden Text!

- a) Unter _____ wird das Erkennen, Schaffen, Nutzen und Durchsetzen von neuen Ideen auf wirtschaftlichem Gebiet verstanden.
- b) _____ sind all jene, die unter eigenem unternehmerischen Risiko freie Verfügungsmöglichkeit über ihre Arbeitskraft haben und ihre Tätigkeit, Arbeitszeit und den Arbeitsort weitestgehend frei gestalten.
- c) Der _____ ist eine Person, die ein Unternehmen plant und mit Erfolg gründet.

Frage 4

Können Sie sich noch erinnern, was Sie über die österreichischen Unternehmen gelernt haben? Unternehmen werden beispielsweise nach Ihrer Größe eingeteilt in Klein-, Mittel- und Großbetriebe.

Wie viele Mitarbeiter hat ein Mittelunternehmen? Kreuzen Sie die richtige(n) Antwort(en) an!

- a) 10-49 Beschäftigte
- b) 50-249 Beschäftigte
- c) mehr als 250 Beschäftigte
- d) 1-9 Beschäftigte

Frage 5

Sie haben nicht nur gelernt, welche unterschiedlichen Unternehmensgrößen es gibt, sondern auch wie die österreichische Wirtschaft strukturiert ist.

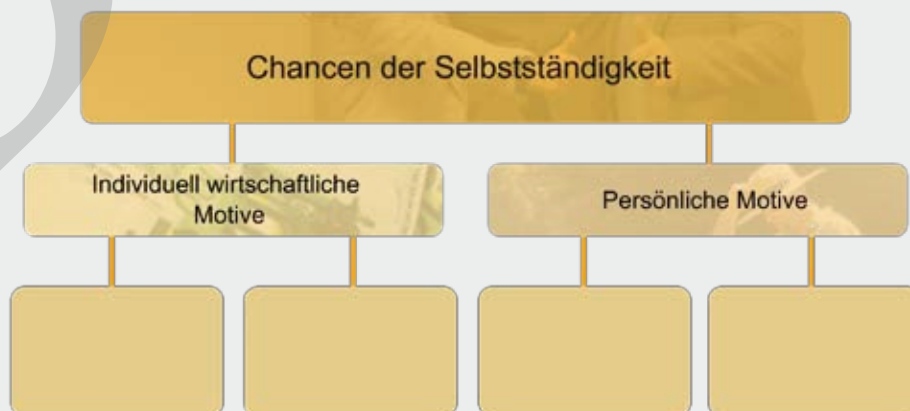
Nach welchen Kriterien können KMUs aufgrund einer seit Anfang 2005 geltenden erneuerten Empfehlung der Europäischen Kommission eingeteilt werden? Bitte kreuzen Sie die richtige(n) Antwort(en) an!

- a) Anzahl der unselbständig Beschäftigten
- b) Umsatz
- c) Anzahl der selbständig Beschäftigten
- d) Unabhängigkeit
- e) Bilanzsumme
- f) Exportanteil

Frage 6

Die Selbständigkeit und das Unternehmertum bieten eine große Bandbreite von Chancen und Möglichkeiten.

Welche Motive haben Sie dabei kennen gelernt? Bitte ergänzen Sie die Grafik und schreiben Sie die Lösungswörter in die leeren Kästchen!



Frage 7

Wie Sie wissen, werden ständig neue Geschäftsideen gefunden und entwickelt.

Schreiben Sie die richtigen Begriffe in die Textlücken! Folgende Begriffe stehen Ihnen zur Auswahl: Inventionen, Prognosetechniken, Marktlücken, Marktchancen, Diskontinuitäten, Innovationen, Interventionen

- a) _____ dienen dazu, zukünftige Trends zu bestimmen, mögliche Zukunftsszenarien zu erstellen und daraus zukunftsbringende Geschäftsfelder abzuleiten.
- b) Unter _____ versteht man zeitpunktbezogene Erfindungen als Grundlage neuer Geschäftsideen.
- c) _____ stellen Geschäftschancen dar für Produkte oder Problemlösungen, die am Markt noch nicht angeboten werden.
- d) Prozesse, bei denen neue Ideen in die Praxis umgesetzt werden, nennt man _____.

Frage 8

Neue Geschäftsideen müssen nicht nur innovativ sein, sondern auch noch anderen Kriterien entsprechen. Können Sie sich noch an die möglichen Kriterien zur Überprüfung und Bewertung von Geschäftsideen erinnern?

Welches der folgenden Kriterien gehört NICHT in diesen Bereich? Kreuzen Sie bitte die zutreffende Antwort an!

- a) Marktgerechtigkeit
- b) Umweltgerechtigkeit
- c) Innovationsgrad
- d) Zeitgerechtigkeit
- e) Kostengerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit
- f) Technische Kriterien

Frage 9

Neuerungen müssen zum ökonomisch richtigen Zeitpunkt am Markt eingeführt werden. Können Sie sich noch an die Bezeichnung „First-Mover-Advantage“ erinnern?

Welche der folgenden Aussagen beschreibt/en diesen Begriff? Kreuzen Sie bitte die zutreffende(n) Antwort(en) an!

- a) Ein falsche Zeitpunkt um ein Produkt oder eine Dienstleistung auf den Markt zu bringen.
- b) Vorteile, die sich ergeben , wenn ein Anbieter als erster Anbieter ein Produkt oder eine Dienstleistung auf den Markt bringt.
- c) Der richtige Zeitpunkt um ein Produkt oder eine Dienstleistung auf den Markt zu bringen.