



Plan4You Easy

Businessplan

HANDBUCH PLAN4YOU EASY

1. Auflage

Teil 3: Muster-Businesspläne

HANDBUCH PLAN4YOU EASY

1. AUFLAGE

Impressum:

Autoren:

Dr. Rainer Haude, haude electronica verlag

Mag. Werner Kraus, Entrenet - Entrepreneurship Network E.U.

Projektleitung:

Gerlinde Seidler, Junge Wirtschaft | Gründer-Service | Frau in der Wirtschaft
der Wirtschaftskammer Österreich

Medieninhaber:

Junge Wirtschaft | Gründer-Service | Frau in der Wirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich,
Wiedner Hauptstr. 63, 1045 Wien

Diese und weitere Broschüren sind beim Gründer-Service der Wirtschaftskammern erhältlich.
Die Online-Version der Broschüre finden Sie auf www.gruenderservice.at/publikationen.

Im Interesse der besseren Lesbarkeit wurde auf die Schreibweise der weiblichen Form (z.B. Gründerin) verzichtet. Wir legen jedoch Wert auf die Feststellung, dass die Broschüre weiblichen und männlichen Benutzern gleichermaßen gerecht wird.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck - auch auszugsweise - ist nur mit Quellenangabe und gegen Übersendung von zwei Belegexemplaren gestattet. Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in dieser Broschüre sind Fehler nicht auszuschließen, und die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung der Autoren oder der Medieninhaber ist ausgeschlossen.

1. Auflage, Wien 2007

INHALTSVERZEICHNIS

TEIL I: DER BUSINESSPLAN

1. Was bedeutet „Businessplan“?	11
1.1 Wann und warum ist ein Businessplan sinnvoll?	11
1.2 Für wen erstelle ich einen Businessplan?	12
1.3 Der Businessplan als „einfache Geschichte“	12
1.4 Der Inhalt eines Businessplans	13
1.4.1 Unternehmensgeschichte	13
1.4.2 Kundennutzen	13
1.4.3 Differenzierung, USP	14
1.4.4 Ausreichender Innovationsgrad	14
1.4.5 Marktgröße und Zielkundenbeschreibung	15
1.4.6 Markteintritt und Kopierbarkeit (Ersatzlösungen)	15
1.4.7 Positionierung (Marketing)	15
2. Form eines Businessplans	16
3. Wer soll den Businessplan erstellen?	17
4. Die Adressaten eines Businessplans: Kapitalgeber und Investoren	17
4.1 Bank- bzw. Kreditfinanzierung	17
4.2 Förderungen	18
4.3 Risiko- oder Beteiligungskapitalgeber	18
4.4 Strukturierte Unternehmensfinanzierung als ein Ziel des Businessplans	19
4.5 Zusammenfassung	19
5. Tipps für die Erstellung eines professionellen Businessplans	19
6. Strukturelemente und Leitfragen eines Businessplans	20
6.1 Executive Summary	22
6.1.1 Unternehmen	22
6.1.2 Unternehmensumfeld	23
6.1.3 Finanzen	23
6.1.4 Wie ist der Stand des Vorhabens?	23
6.2 Unternehmen	23
6.2.1 Unternehmensprofil/Gründerprofil	24
6.2.2 Unternehmensziele	24
6.3 Produkt oder Dienstleistung	24
6.3.1 Kundenvorteile/Kundennutzen	26
6.3.2 Stand der Entwicklung	26
6.3.3 Fertigung/Erstellung	26
6.4 Branche und Markt	27
6.4.1 Branchenanalyse	28
6.4.2 Marktanalyse/Marktsegmentierung/Zielkunden	28

6.4.3 Wettbewerb	28
6.4.4 Standortanalyse	29
6.5 Marketing	29
6.5.1 Markteintritt	31
6.5.2 Marketing-/Absatzkonzept	31
6.5.3 Absatzförderung	31
6.6 Management und Schlüsselpersonen	31
6.7 Umsetzungsplanung	32
6.8 Chancen und Risiken	33
6.9 Planung für die kommenden vier Jahre	34
6.9.1 Personalplanung	38
6.9.2 Investitions- und Abschreibungsplanung	38
6.9.3 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	38
6.9.4 Liquiditätsplanung	38
6.10 Finanzbedarf	38
6.11 Anhang	39

TEIL II: PLAN4YOU EASY - DIE BUSINESSPLAN-SOFTWARE FÜR GRÜNDER UND JUNGUNTERNEHMER

1. Einleitung	43
2. Planrechnung mittels Assistent	43
2.1 Assistent zur Dateneingabe	44
2.1.1 Stammdaten	45
2.1.2 Umsatzplanung Produktion	46
2.1.3 Umsatzplanung Handel	46
2.1.4 Umsatzplanung Dienstleistung	47
2.1.5 Investitionsplanung	47
2.1.6 Personal	48
2.1.7 Aufwand	48
2.1.8 Finanzierung	49
2.2 Datenvortrag mit Assistent	50
3. Aufbau des Programms	51
3.1 Explorer	51
3.2 Planungsblätter	52
3.2.1 Zahlen- und Texteingabe	52
3.2.2 Monats-/ Jahresplanung	53
3.3 Menüleiste	54
3.3.1 Menü Datei	54
3.3.2 Menü Bearbeiten	55
3.3.3 Menü Geschäftsplan	55

3.3.4 Menü Assistenten	56
3.3.5 Menü Monat/Jahr	56
3.3.6 Menü Extras	56
3.3.7 Menü Hilfe	57
3.4 Symbolleiste	58
3.5 Drucken	58
3.6 PDF Export	59
3.7 Hilfe	59
4. Planrechnung/Finanzplan	60
4.1 Deckblatt	61
4.2 Stammdaten	61
4.2.1 Allgemeine Daten zum Unternehmen	61
4.2.2 Rechtsform	62
4.2.3 Gewinnermittlung	63
4.2.4 Sozialversicherung für Jungunternehmer	63
4.2.5 Planung erstellen	64
4.3 Umsatz und Vorleistungen	64
4.3.1 Allgemeines zur Dateneingabe für Produktion, Dienstleistungen, Handel	65
4.3.2 Absatz (Produktion) - Absatz (Handel)	66
4.3.3 Umsatz (Dienstleistungen)	67
4.3.4 Umsatzabhängige Aufwände	67
4.3.5 Lager/Kunden/Lieferanten	69
4.3.6 Gesamtumsatz	70
4.4 Anlagevermögen	70
4.4.1 Investitionen	71
4.4.2 Abschreibungen	72
4.4.3 Buchwerte	73
4.4.4 Investition aus Vorjahren	73
4.5 Personal	74
4.5.1 Bruttobezüge	74
4.5.2 Personalaufwand	75
4.6 Sonstiger Aufwand	76
4.7 Finanzierung	77
4.7.1 Eigenkapital	78
4.7.2 Gesellschafterdarlehen	79
4.7.3 Bankkredite/Kreditrahmen	80
4.7.4 Geförderte Darlehen/Förderzuschüsse	81
4.7.5 Zinsen/Finanzunterdeckung/ -überschuss	81
4.7.6 Liquiditätsplan/Finanzplan	82
4.8 Jahresabschluss/Ergebnisübersicht	85
4.8.1 Ergebnisübersicht	85
4.8.2 Bilanz	86

4.8.3 Gewinn- und Verlustrechnung	88
4.9. Persönliche Ausgaben	89
4.10 AWS Kennzahlen	90
5. Geschäftsplan	91
5.1 Aufbau der Geschäftsplaneingabe	91
5.1.1 Aufruf des Geschäftsplans	91
5.1.2 Geschäftsplaneingabe	91
5.2. Programmfunktionen im Detail	93
5.2.1 Erstellung der Texte für den Geschäftsplan	93
5.2.2 Generieren des Geschäftsplans	94
5.2.3 Nachbearbeiten des Dokuments	94
5.2.4 Verknüpfungen zwischen Geschäftsplan und Planrechnung	95
5.2.5 Branchentexte	95
5.2.6 PDF Export	95
6. Flexible Eingabemöglichkeiten, Vereinfachungen und Annahmen	95
6.1 Flexible Eingabemöglichkeiten in verschiedenen Bereichen	95
6.2 Vereinfachungen und Annahmen	96
6.2.1 Steuern	96
6.2.2 Bilanzierung	97
6.2.3 Einnahmen-Ausgabenrechnung	97
7. Systemvoraussetzungen	97
8. Systemeinstellungen	97
9. Support und Hotline	98

TEIL III: MUSTER-BUSINESSPLÄNE

1. Gemena	99
2. Lex7	119

TEIL III

MUSTER-BUSINESSPLÄNE

Hinweis: Die in der Folge abgedruckten Muster-Businesspläne sollen Ihnen den Weg zu Ihrem eigenen Geschäftsplan erleichtern. Es handelt sich dabei um Businesspläne von real bereits existierenden Unternehmen. Diese wurden für die Veröffentlichung in diesem Handbuch lediglich leicht gekürzt; umfangreiche Abbildungen sowie unternehmensinterne Zahlen und Daten werden nicht abgedruckt.

Businessplan



Vertraulich!

Dieser Geschäftsplan gibt den heutigen Informationsstand wieder. Der Empfänger verpflichtet sich mit der Übernahme zur Geheimhaltung sämtlicher Informationen, die ihm durch diesen Geschäftsplan zugänglich gemacht werden, und wird diese Verpflichtung auch auf seine Mitarbeiter überbinden. Ebenso verpflichtet sich der Empfänger, unverzüglich auf mögliche Interessenskonflikte für den Fall einer Bankverbindung hinzuweisen.

Datum, Unterschrift des Empfängers

Datum, Unterschrift des Verfassers

Inhaltsverzeichnis

I. EXECUTIVE SUMMARY

II. Unternehmen

1. Unternehmensprofil/Gründerprofil
2. Unternehmensziele

III. PRODUKT/DIENSTLEISTUNG

1. Kundenvorteile/Kundennutzen
2. Stand der Entwicklung
3. Fertigstellung/Erstellung

IV. BRANCHE UND MARKT

1. Branchenanalyse
2. Marktanalyse/Marktsegmente/Zielkunden
3. Wettbewerb
4. Standortanalyse

V. MARKETING

1. Markteintritt
2. Marketing-/Absatzkonzept
3. Absatzförderung

VI. MANAGEMENT UND SCHLÜSSELPERSONEN

VII. Umsetzplanung

VIII. Chancen und Risiken

IX. Planung für die kommenden vier Jahre

1. Personalplanung
2. Investitions- und Absatzplanung
3. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung
4. Liquiditätsplanung – Vier-Jahresplanung

X. FINANZBEDARF

XI. Anhang

I. Executive Summary

UMTS - Universal Mobile Telecommunications System ist das Mobilfunknetz der 3. Generation. Genügte den Betreibern von GSM-Netzen (2. Generation) für Aufbau und Betrieb des Netzes eine „einfache“ Versorgungsplanung, so ist das für UMTS nicht mehr ausreichend. Die Funknetzplanung von UMTS hängt von den angebotenen Diensten bzw. Datenraten der Betreiber ab.

Höhere Datenraten erfordern eine höhere Netzkapazität, welche bei konventioneller Technologie eine wesentliche Verdichtung der Basisstationsstandorte zur Folge hat. „Intelligente Antennen“ gelten als die alternative Schlüsseltechnologie zur Kapazitätssteigerung. Intelligente Antennen bieten eine um mehr als 100% höhere Kapazität und die Anzahl der benötigten Basisstationsstandorte wird auf weniger als die Hälfte reduziert. Dieser optimierte Einsatz wird nur mit einer Planungs- und Optimierungssoftware für Intelligente Antennen erreicht werden.

GEMENA bietet diese Softwarelösungen an!

Gründungsmitglied A hat am Institut für Nachrichtentechnik und Hochfrequenztechnik der TU Wien einen Simulator-Prototypen für UMTS-Netze mit Intelligenten Antennen entwickelt. Gründungsmitglied A hat heuer bereits drei Monate an der Entwicklung von PRODUKT A in Sydney, Australien mitgearbeitet. Aufgrund der Beteiligung an der europäischen Forschungsinitiative COST 259 verfügt GEMENA über ein Netzwerk mit Mobilfunkbetreibern in Europa. Weiters ist Gründungsmitglied A Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen im Bereich UMTS Funknetzplanung mit Intelligenten Antennen. So ist er auch Co-Autor des Kapitels „UMTS Planning“ im COST-259- Abschlußbericht an die Europäische Kommission (Luis H. Correia, ed., „Wireless Flexible Personalized Communications - Final Report of COST 259“, J.Wiley & Sons, März 2001).

Gründungsmitglied B hat 1997 sein Studium der Informatik abgeschlossen und realisiert seither als selbständiger Unternehmer Softwareprojekte aus verschiedenen Anwendungsbereichen. Referenzkunden sind u.a. Bundesministerium der Finanzen (Berlin), Ernst & Young, McDonalds Europe (Paris), Bank Austria (Wien) und die COMPANY X. Besonders auf dem Gebiet des Projektmanagements verfügt das Gründungsmitglied B daher über breite Erfahrung.

Gründungsmitglied C hat 1999 das Studium der internationalen Betriebswirtschaft abgeschlossen und ist seither im operativen Controlling eines internationalen Konzerns in der Konsumgüterbranche tätig. Aufgrund mehrerer Auslandsaufenthalte während des Studiums spricht das Gründungsmitglied fließend drei Fremdsprachen und bringt das finanzielle Know-how mit.

Das Marktpotential von GEMENAs Software für die Planung und Optimierung von Mobilfunknetzen ist direkt mit den Investitionen in Infrastruktur, Netzausbau und Netzbetrieb verknüpft. Selbst wenn der Telekommunikationssektor derzeit unter Druck steht, werden die Investitionen im Mobilfunk in den nächsten vier Jahren um ca. 15-20% wachsen (Studie des European Information Technology Observatory (EITO), Financial Times Deutschland).

Die Technologie von GEMENA spart einem typischen UMTS Betreiber aus Deutschland ca. 30% der Investitionskosten für zusätzliche Infrastruktur und ca. 5 Mio. Euro / Jahr an Betriebskosten!

GEMENA hat zwei Ertragsquellen: (1) aus der Lizenzvergabe der Netzplanungssoftware, ca. XX Mio. Euro, und (2) aus dem Bereich Consulting ca. XX Mio. Euro kumulativ in den nächsten fünf Jahren.

Die relevanten Märkte sind:

- a) Hersteller von Intelligenten Antennen & System-Assembler
- b) Hersteller von Planungssoftware und System-Integratoren
- c) Internationale Telekom Konzerne (Inhaber der Mobilfunknetze)
- d) Betreiber von Mobilfunknetzen.

Der strategische Partner, COMPANY A, bietet Softwarelösungen für den Funkverkehr, die die gesamte Bandbreite von der Datenübertragung bis zur Netzwerkplanung abdecken. COMPANY A verfügt über Niederlassungen in Sydney/Australien (HQ), Südafrika und UK.

Wesentliche Kunden sind unter anderem Mobilfunkbetreiber A, Optus und COMPANY B (andere Kunden dürfen zum jetzigen Zeitpunkt nicht genannt werden). COMPANY B hat Lizenzen für die UMTS Netzplanungssoftware PRODUKT A von COMPANY A bereits zugekauft und ist damit auf dem europäischen, dem asiatischen und dem afrikanischen UMTS Markt vertreten.

GEMENA wird das Know-how aus der Softwareentwicklung für technisches Consulting im Bereich der UMTS Netzplanung und -optimierung, vor allem im Bereich der Intelligenten Antennen nutzen. Die Consulting-Schiene wird um ein Jahr versetzt gestartet. Kumulatives Umsatzziel in den nächsten fünf Jahren: XX Mio. Euro.

II. Unternehmen

1. Unternehmensprofil/Gründerprofil

GEMENA communications wird sich als Unternehmen vorwiegend im Bereich der Softwareentwicklung für die UMTS-Netzplanung und - als zweites Standbein - im Bereich des technischen Consultings zur Netzplanung und Optimierung positionieren.

2. Unternehmensziele

Haupterfolgskriterien von GEMENA sind :

- der bereits entwickelte Software Prototyp von Gründungsmitglied A und der damit verbundene Know-how-Vorsprung
- die strategischen Partnerschaften mit COMPANY A, die bereits UMTS Planungssoftware verkaufen.

Durch die strategische Partnerschaft mit COMPANY A entsteht eine Art der Symbiose zwischen COMPANY A und GEMENA communications. Einerseits erleichtert COMPANY A GEMENA communications den Markteintritt (bspw.: Zutritt zu Kunden wie COMPANY B). Andererseits eröffnen sich für COMPANY A weitere Märkte, die ohne das Simulationstool von GEMENA communications für COMPANY A nicht erreichbar wären, z.B. COMPANY C.

Langfristiges Ziel ist die internationale Marktführerschaft als Softwarezulieferer für Planungstools von Mobilfunknetzen mit Intelligenten Antennen. Entscheidend dafür werden in erster Linie der Zeitpunkt des Markteintritts der Planungssoftware und die Größe der Kunden von GEMENA communications sein. Die Strategie lautet deshalb: Erster am Markt der Big Player zu sein!

III. Produkt/Dienstleistung

Stand der Technik - Warum Intelligente Antennen?

UMTS ist eine fundamental neue Technologie. Die größte Innovation dabei ist, dass

- (a) verschiedene Dienste mit
- (b) unterschiedlichen Datenraten von
- (c) einem Benutzer
- (d) gleichzeitig beansprucht werden können.

Unmittelbar daraus folgen noch nie dagewesene Probleme bei der Netzplanung. Die Kapazität in UMTS, und damit auch die Anzahl der Kunden, hängt (im Gegensatz zu GSM) von der Art der angebotenen Dienste ab. Die Dienste entwickeln sich von derzeit etwa 95% Sprach- und 5% Datendiensten in den nächsten Jahren hin zu 60% Daten und nur noch 40% Sprache. Das bedeutet für die Netzbetreiber, dass sie die einmal aufgebauten UMTS Netze ständig optimieren, den neuen Anforderungen anpassen und neue Erweiterungen rasch und zielgerichtet einführen müssen.

Die Ressourcen des Funkspektrums sind begrenzt und, zumindest in einigen Ländern, sehr teuer (Das trifft auf Deutschland (ca. 50 Mrd. Euro) und UK (23 Mrd. GBP) zu. In Österreich kassierte die Republik

mit 706 Mio Euro weniger als für die GSM Lizenzen. UMTS verspricht Datenraten von bis zu 2Mbit/s. Das ist ein „theoretischer“ Wert ist, der in der Praxis nicht, oder nur in Ausnahmesituationen erreicht werden wird. Standardmodelle, welche auch für die Lizenzauktionen verwendet werden gehen von einem effektiven Datendurchsatz von etwa 1Mbit/s/Zelle aus. **DAS IST NICHT SEHR VIEL!**

Um damit die bereits geschürten Kundenerwartungen erfüllen zu können, müsste die Basisstationsdichte etwa um einen Faktor DREI größer als bei bestehenden GSM Systemen sein! Das wird aber nicht nur Landschaftsplaner, Stadtväter und Bürgerinitiativen auf den Plan rufen, sondern es bedeutet auch einen enormen finanziellen Aufwand für die Netzbetreiber und kostet Zeit.

In den meisten europäischen Ländern gibt es für die Netzbetreiber die Verpflichtung zum UMTS Netzausbau innerhalb der nächsten Jahre. Beispiel Deutschland: Abdeckung von 25% der Bevölkerung bis Ende 2003, 50% bis Ende 2005 und 70% bis Ende 2007 (Dabei muss die Abdeckung mit einem Datendienst von 144kbit/s erfolgen. Quelle: IMT-2000 Licensing conditions & status, Dezember 2000, www.umts-forum.org). Die attraktivste Technologie zur besseren Abdeckung bzw. zur Kapazitätssteigerung stellen „Intelligente Antennen“ dar.

Die Intelligenz steckt dabei nicht in den Antennen, sondern in der Signalverarbeitung, die in erster Linie in der Basisstation stattfindet. Die eigentliche Leistung besteht darin, Signalkomponenten, die aufgrund der Mehrwegeausbreitung im Mobilfunkkanal zu verschiedenen Zeiten und aus verschiedenen Richtungen an der Antenne eintreffen, so zu kombinieren, dass die Nutzsignalleistung maximiert und der Einfluss von Störungen minimiert wird.

Im Sendefall (Sicht der Basisstation) wird die Leistung gebündelt, während in die Richtung anderer Teilnehmer keine Signalenergie abgesendet wird. Im Empfangsfall „hört“ die Basisstation viel besser in die Richtung des gewünschten Teilnehmers und unterdrückt die Signalanteile der Störer. Das bewirkt, dass einerseits die Reichweite und somit der Radius einer Zelle vergrößert wird, andererseits heißt es auch, dass die einzelnen Teilnehmer mit weniger Leistung auskommen. Letzteres hat zur unmittelbaren Folge, dass die Kapazität entscheidend erhöht wird.

Produkt

GEMENA spricht zwei Kundensegmente an:

= Den Hersteller-Markt (Produkt: SOFTWARE zur UMTS Netzplanung mit intelligenten Antennen „PRODUKTNAME“ - 96 % Umsatzgewicht):

- Equipement Manufacturer
- System Integrator

= Betreiber-Markt (Produkt: CONSULTING für die Planung und Optimierung von UMTS Netzen - 4 % Umsatzgewicht):

- Network Owner
- Network Maintenance

1. Kundenvorteile/Kundennutzen

a. Software

Der Vertrieb von Planungs- und Optimierungs-Software für die UMTS-Funknetzplanung mit Intelligenten Antennen ist das core-business.

Der wesentliche Kundennutzen liegt in

- a. der Kostensenkung für die Betreiber
- b. bei gleichzeitiger Erhöhung des Verkaufspreises der Basisstation für die Hersteller,
- c. der Kapazitätssteigerung der Netze,
- d. der Auslagerung der sonst benötigten F&E-Tätigkeit und natürlich
- e. dem erkaufen Entwicklungsvorsprung von GEMENA im Bereich der UMTS Funknetzplanung mit Intelligenten Antennen.

In Deutschland wird sich die Anzahl der Antennen in UMTS im Vergleich zu GSM mehr als verdreifachen (Derzeit verfügen die beiden großen Betreiber (COMPANY MM und COMPANY M) über jeweils etwa 4000 Basisstationen (Quelle: COST 259). Laut dem Chef der deutschen COMPANY D, Gerhard S. werden für den UMTS Vollbetrieb je etwa 10.000 Basisstationen nötig sein. Dazu kommt, dass es in GSM vier Betreiber gibt, in UMTS sechs!.

Abgesehen von den Kosten, wird es für UMTS Betreiber schwierig werden, die notwendigen Standorte zu finden. Für kapazitätssteigernde Maßnahmen werden daher neue Technologien wie „Intelligente Antennen“ notwendig. Die Kosten eines Basisstationsstandortes für eine konventionelle GSM Basisstation im Vergleich zu einer Basisstation mit intelligenten Antennen lassen sich wie folgt darstellen (in T Euro):

Konventionelle Basisstation:	Fixkosten 53,8	Variable Kosten (pro Jahr): 4,3
Basisstation mit intellig. Antennen:	Fixkosten 87,9	Variable Kosten (pro Jahr): 4,7

Die Werte beziehen sich auf derzeit übliche Preise für GSM Infrastruktur. Für UMTS werden sich aufgrund der gesteigerten Komplexität die Preise für die Basisstationen erhöhen. Der Preis für Basisstationen mit intelligenter Antennentechnologie wird etwa dreimal so hoch sein wie jener einer konventionellen Basisstation. Dieser Faktor beruht auf einer Abschätzung des Mehraufwandes in Bezug auf die UMTS Technologie (Quelle: COMPANY E).

Für eine Erhöhung der Kapazität um den Faktor zwei kann entweder eine zweite Basisstation errichtet, oder aber das bestehende System mit intelligenten Antennen ausgerüstet werden. Werden die Intelligente Antennen in einem Mobilfunknetz verwendet, ohne dass die Standorte spezifisch geplant und optimiert werden, kann keine Aussage über die Versorgungswahrscheinlichkeit der entsprechenden Gebiete getroffen werden. Investitionen können nicht treffsicher durchgeführt und Basisstationsparameter können nicht auf die Anforderungen im Netz optimiert werden.

Daraus ergibt sich, dass eine „Intelligente Antenne“ im Vergleich zur konventionellen Technologie „nur“ eine effektive System - Kapazitätserhöhung von ca. 60% bringt. Wird der Einsatz dieser Technologie aber zielgerecht geplant und auf die Bedürfnisse des Betreibers optimiert, so ergibt sich eine zusätzliche Steigerung der Kapazität um etwa 30-40% (Diese hohen Prozentsätze beruhen auf der Tatsache, dass für UMTS die maximale Teilnehmerzahl und der maximale effektive Datendurchsatz (kBit/Sekunde) vom Kundenprofil abhängt. Eine Planung ist also unumgänglich!). Das ist der primäre Kundennutzen, der durch den Einsatz der Software von GEMENA erreicht wird.

Für den Vollbetrieb des UMTS Netzes in Deutschland werden bis zu 10.000 Basisstationen pro Betreiber nötig sein - hochgerechnet auf die EU (inkl. Schweiz) bedeutet das mehr als 250.000 UMTS Basisstationen. Derzeit verfügen die großen deutschen GSM Betreiber über etwa 4.000 Standorte, welche sie auch für UMTS nutzen werden. Bleiben immer noch 6.000 neue Standorte von denen, bei Verwendung der Planungs- und Optimierungs-Software, mehr als die Hälfte mit Hilfe von Intelligenten Antennen eingespart werden kann. Damit ergibt sich für einen typischen UMTS Betreiber ein Einsparungspotential von 30 % bei den Investitionskosten und von jährlichen Betriebskosten in Höhe von knapp 5,4 Millionen Euro.

Der Vorteil der intelligenten Antennen kann aus drei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden:

- 1) Kapazitätssteigerung
- 2) Reduktion der Anzahl der zusätzlich benötigten Basisstationsstandorte
- 3) Steigerung der Qualität der Mobilfunkverbindung

Diese Punkte sind gekoppelt und können niemals gleichzeitig maximiert werden. Die Einsparungen durch die Reduktion der BS haben wir bereits betrachtet. Lässt man jedoch die Anzahl der Basisstationsstandorte unverändert, so bedeutet das, dass selbst hochdatenratige Datendienste - vorwiegend Anforderungen von Business Kunden - flächendeckend angeboten werden können.

Die Optimierung der Basisstations-Parameter für eine bestmögliche Verbindungsqualität und „Coverage-efficiency“ erfolgt mit der Software von GEMENA. Die Steigerung der Coverage-Efficiency im Vergleich zum „nicht optimierten System mit Intelligenten Antennen“ beträgt bis zu 100%. Dieser hohe Prozentsatz beruht auf „Cell breathing effects“ in UMTS. In GSM gibt es derartige Effekte nicht!

b. Consulting

Die hoch spezialisierte Software benötigt in vielen Fällen begleitende Beratung und post-Sales support. Diese Beratungsleistung ist abhängig vom Auftragsvolumen in der Softwarelizenz enthalten. Eine allfällige Mehrleistung darüber hinaus wird den Consulting Sätzen von GEMENA verrechnet.

Consulting alleine zur Netzplanung und -optimierung wird erst später eigenes Geschäftsfeld aufgebaut. Durch die Consulting Dienstleistung kann der Kunde die Lizenzierung der Software und den Einsatz von hoch qualifiziertem Personal einsparen, die Kapazität und die Qualität im Netz steigern und die Kosten reduzieren.

2. Stand der Entwicklung

Die Tests mit dem Prototyp von PRODUKTNAME sind zu 95% abgeschlossen. Sobald die Finanzierung gesichert ist und die liquiden Mittel zur Verfügung stehen, wird mit der Produktentwicklung begonnen. Sobald der Vertrag mit COMPANY A unterzeichnet ist, startet die Implementierung von PRODUKTNAME als Add-in in PRODUKT A.

Als erstes zusätzliches Release wird PRODUKTNAME für TDD-SCDMA, dem chinesischen Modus im Standard der 3. Generation, adaptiert. Der Standard sieht in diesem Modus Intelligente Antennen zwingend(!) schon von Beginn an vor! Weitere Releases werden für den UMTSTDD und den CDMA2000 Standard folgen (Abkürzungen und Synonyme sind im Glossar erklärt). Weiters werden GSM, GPRS und EDGE Funktionalitäten für die gemeinsame Planung von 2G, 2½G und 3G Systemen aufgenommen werden.

Nachfrage nach Simulationswerkzeugen für UMTS mit Intelligenen Antennen besteht bereits! Die Firma COMPANY C hat mit COMPANY F bereits einen langfristigen Auftrag über die Lieferung von Intelligenen Antennen für UMTS abgeschlossen. Software zur Funknetzplanung mit Intelligenen Antennen gibt es noch nicht.

GEMENA wird das Simulationstool als technisches Verfahren und die Marke „PRODUKTNAME“ international schützen lassen. Der Markteinführung der Produkte und Dienstleistungen von GEMENA stehen keine rechtlichen Ansprüche Dritter oder gesetzliche Regelungen im Weg.

3. Fertigstellung/Erstellung

Die Produktentwicklung erfolgt grundsätzlich durch GEMENA communications selbst. Es wird jedoch eine enge Zusammenarbeit mit dem Institut für Nachrichten- und Hochfrequenztechnik an der TU Wien angestrebt. Teile der Forschungsarbeit werden ausgelagert, wobei jedoch darauf geachtet wird, dass die Kernkompetenzen bei GEMENA communications bleiben müssen.

IV. Branche und Markt

1. Branchenanalyse

Keine Branche der Industriegeschichte ist so rasch gewachsen wie die der Telekommunikation. Das gilt sowohl für den Hersteller- und Betreibermarkt als auch für die Anzahl der Endbenutzer.

Derzeit steht der Telekommunikationssektor unter Druck, weil unrealistisch hohe Erwartungen bei den Gewinnsteigerungen nicht erzielt werden konnten. Dennoch verbuchen die großen Infrastrukturhersteller gewaltiges Wachstum. Der Netzwerk-Infrastruktur-Sektor von COMPANY H konnte im Jahr 2000 eine Steigerung um 29% verbuchen, die erteilten Aufträge sind gar um 40% gestiegen. COMPANY O konnte im Jahr 2000 den Verkauf von Netzwerkstruktur um 36% auf 7714 Mio. Euro steigern. Laut Studie des European Information Technology Observatory (EITO) werden die Investitionen im Mobilfunk in den nächsten vier Jahren um 15 bis 20% wachsen.

COMPANY H rechnet alleine in Deutschland mit Investitionen von 730 Mrd DM im Bereich UMTS in den nächsten fünf bis sieben Jahren. Mehr als 100 Mrd. DM entfallen dabei auf die Investitionen in die Infrastruktur.

2. Marktanalyse/Marktsegmente/Zielkunden

Die relevanten Kundensegmente für GEMENA sind, einerseits die Infrastrukturhersteller und System-Integratoren und andererseits die Besitzer der UMTS Netze und die Netzbetreiber. GEMENA segmentiert den Markt nach dem Grad der Entfernung zum Endkonsumenten.

I. Hersteller-Markt

Auf dem Hersteller-Markt für UMTS gibt es weltweit etwa 30 große Infrastruktur Hersteller und System-Integratoren, die einerseits Luftschnittstellen-Equipment (Basisstationen und Antennen) und andererseits Planungssoftware und Know how verkaufen. In zwei bis drei Jahren wird nur ein Teil dieser Anbieter über die Technologie der intelligenten Antennen verfügen (Ohne Eigenentwicklungen werden Produkte von Nischenherstellern zugekauft um konkurrenzfähig zu bleiben). GEMENA daher strebt mit seiner Planungs- und Optimierungs- Software die Zusammenarbeit mit den Big Playern am globalen Markt an.

Bei den Herstellern gibt es zwei interessante Märkte für GEMENA:

a. Equipment Manufacturer - Hersteller der Netzinfrastruktur und Nischenprodukte

Die großen Infrastrukturhersteller arbeiten intensiv an der Entwicklung von intelligenten Antennen. Aufgrund des derzeit noch hoch spezialisierten Nischenprodukts gibt es einige wenige Hersteller, die sich ausschließlich mit der Entwicklung dieses Zulieferproduktes beschäftigen. Die Firma COMPANY C ist Marktführer und hat für den japanischen und chinesischen Mobilfunkmarkt der 2. Generation bereits 75.000 Zellen mit Intelligenten Antennen ausgestattet. Die Firma COMPANY I zählen u.a. COMPANY J, COMPANY K und COMPANY L in den USA. COMPANY M betreibt den „Capacity Booster“ von COMPANY H in Teilen ihres GSM Netzes. COMPANY O steht kurz vor der Marktreife.

Damit die Hersteller den gegenüber herkömmlichen Antennen viel höheren Preis für ihr Produkt rechtfertigen können, benötigen sie PRODUKTNAME, mit dem die zusätzliche Leistungssteigerung der Systeme von bis zu 40% erzielt und auch demonstriert werden kann. Wichtig ist dabei, dass PRODUKTNAME in bisherige Planungssoftware integriert werden kann, so dass die Betreiber die Planung der Intelligenten Antennen als Add-In Erweiterung des bisherigen Planungstools übernehmen können.

PRODUKTNAME kann auch als konventionelles UMTS Planungstool eingesetzt werden. Es übertrifft die Performance der meisten am Markt befindlichen Produkte entscheidend. Somit eignet sich PRODUKTNAME hervorragend für die Planung von heterogenen Systemen, wo Intelligente Antennen in den Hot-spots eines konventionellen Systems eingesetzt werden.

Im Markt der Equipment Manufacturer gehen wir von den folgenden Annahmen aus:

- Prognostiziertes Wachstum: 50 - 60 %
- Anteil des Gesamtumsatzes von GEMENA: 38 %
- Kundennutzen: Sales Increase bis zu 40 %
- Marktvolumen: 200.000 Zellen (=ca. 70.000 Basisstationen)
- Vertriebskanal: direkt

b. System-Integratoren & Planungs-Tool-Hersteller

Die drei großen Hersteller von Planungssoftware - COMPANY N, COMPANY G und COMPANY B - teilen sich den Markt für 2G. Aufgrund der Kooperation mit COMPANY A hat GEMENA direkten Zugang zum Massenmarkt (z.B. COMPANY B). Nur schwer erreichbar auf diesem Markt wird dabei COMPANY N sein, da diese sehr eng mit COMPANY O verbunden sind.

Im Markt der System Integrators (inkl. Hersteller von Planungstools) gehen wir von den folgenden Annahmen aus:

- Prognostiziertes Wachstum: 72 %
- Anteil des Gesamtumsatzes von GEMENA: 58 %
- Kundennutzen: Cost Reduction bis zu 30 % der Investitionskosten
- Marktvolumen: 250.000 zu errichtende UMTS Basisstationen
- Vertriebskanal: über OEM

II. UMTS Betreiber-Markt (Network Owner, Network Maintenance)

Alein in Europa wird es ab dem Jahr 2002 über 80 UMTS-Betreiber geben. Etwa 70% davon sind bereits GSM-Betreiber mit bestehender Infrastruktur. Die restlichen 30% müssen ein völlig neues Netz planen. Hinzu kommt, dass in vielen Ländern die Lizenzvergabe an den Netzausbau geknüpft ist. Innerhalb eines bestimmten Zeitraums muss demnach die Netzabdeckung für einen vorgegebenen Prozentsatz der Gesamtbevölkerung gewährleistet sein.

Aufgrund der internationalen Firmenzusammenschlüsse ist auf dem Betreiber-Markt eine weitere Unterscheidung zwischen den Eigentümern der Netze und den Netzbetreibern nötig. Beispiel: COMPANY T ist Eigentümer von COMPANY S-Mobilfunk. Für den Netzbetrieb ist aber nicht COMPANY T, sondern COMPANY S in STADT A zuständig (Quelle: xxxxx, Leiter der Abteilung Qualität, COMPANY S).

Eine Unterscheidung zwischen Eigentümer und Betreiber ist nicht immer möglich. (Bsp: Wem gehört der Betreiber „xyx“ nach der Übernahme von COMPANY P durch COMPANY M?) In manchen Unternehmen (z.B. Mobilkom Austria) ist dasselbe Unternehmen sowohl Mehrheits-Eigentümer als auch Betreiber. Bei Betreibern von UMTS-Netzen werden sich die Besitzverhältnisse noch rascher ändern als bei GSM-Betreibern, da mit Sicherheit nicht alle Betreiber „überleben“ werden! Aus diesen Gründen unterscheiden wir zwar zwischen Betrieb und Eigentümern, behandeln den Markt aber als eine Einheit, dem Betreiber-Markt.

Potentielle Erstkunden sind Betreiber, die mit dem Rücken zur Wand stehen: Hohe Kosten, kein GSM Netz, keine Mobilfunkkunden, z.B. die Allianz Mobilfunkbetreiber A-B oder COMPANY D in Deutschland.

Im UMTS Betreiber-Markt gehen wir von den folgenden Annahmen aus:

- Prognostiziertes Wachstum: 20 %
- Anteil des Gesamtumsatzes von GEMENA: 4 %
- Kundennutzen: Cost Reduction
 - Schnellerer Netzausbau
 - Optimierung der Ressourcen
 - Steigerung der Coverage Efficiency => mehr Business Kunden möglich
 - Bessere Übertragungsqualität
- Marktvolumen: 250.000 zu errichtende UMTS Basisstationen
- Vertriebskanal: über Partner und direkt
- Markteintritt: über bereits bestehende Kundenkontakte

Der sich daraus ergebenden Umsatzzahlen korrelieren mit der Anzahl der Basisstationen die mit intelligenten Antennen ausgestattet sind. Für die Umsatzberechnung nehmen wir 5000 verkaufte Intelligente Antennen und 1100 eingesparte Basisstationsstandorte an. Das entspricht dem Potential von fünf Betreibern, die ihr Netz innerhalb von fünf Jahren schrittweise von 4000 auf 11000 konventionelle Basisstationen erweitern wollen.

Unter den Berechnungsannahmen (10% der Wertsteigerung!) ergibt sich ein Gesamtumsatz von GEMENA communications von XX Euro in den nächsten fünf Jahren.

3. Wettbewerb

Die potentiellen Mitbewerber für das core-business von GEMENA, der Planungssoftware mit Intelligenten Antennen, sind:

- COMPANY N (COMPANY O)
- COMPANY G
- COMPANY A
- COMPANY Q
- COMPANY R

COMPANY O nimmt eine Sonderposition ein, da COMPANY O die UMTS Funktionalitäten in PRODUKT B, dem Planungstool von COMPANY N entwickelt und implementiert hat. COMPANY O wird spätestens 2002 Intelligente Antennen auf den Markt bringen. Derzeit hat COMPANY O noch keine Planungssoftware für Intelligente Antennen und hat sogar Interesse an den Entwicklungen von GEMENA bekundet. Es ist jedoch anzunehmen, dass entsprechende Entwicklungen bereits laufen. Somit wird der von COMPANY O abgedeckte Marktbereich für GEMENA nicht erreichbar sein. Es ist aber nicht anzunehmen, dass die anderen Hersteller innerhalb eines Jahres eine entsprechende Software entwickeln können.

Welche Wettbewerbsvorteile hat GEMENA gegenüber den Mitbewerbern?

- mehrjähriger Entwicklungsvorsprung durch Prototypen.
- Gründungsmitglied A kennt die Struktur und die Methodik der Software der wichtigsten Mitbewerber.

Eine direkte Weiterentwicklung für Intelligente Antennen ist nicht bei jedem Planungstool möglich. Das kommt für den Mitbewerber einer Neuentwicklung der gesamten Software gleich.

Als Reaktionen der Mitbewerber auf den Markteintritt von GEMENA gibt es zwei Möglichkeiten:

- 1) Eigenentwicklung forcieren oder
- 2) entsprechende Software zukaufen, um am Markt bestehen zu können.

GEMENA wird - in Einklang mit den vertraglichen Regelungen mit COMPANY A - den Mitbewerbern Softwarepakete als Add-In anbieten. Dadurch ist die Eigenentwicklung die deutlich kosten- und zeitintensivere Variante und deshalb auch unwahrscheinlicher.

4. Standortanalyse

Als Hauptsitz des Unternehmens ist – auf Grund der Wichtigkeit der räumlichen Nähe zur TU Wien und anderen Forschungseinrichtungen - Wien vorgesehen.

V. Marketing

1. Markteintritt

Der Markteintritt von GEMENA wird sich aufgrund der unterschiedlichen Marktsegmente in Etappen gestalten.

a. System-Integratoren, Hersteller von Planungssoftware

Über den Vertriebskanal mit COMPANY A sollen deren wichtigste Kunden für PRODUKTNAME gewonnen werden. Diese sollen, durch begleitendes Consulting unterstützt, zu Hauptkunden von GEMENA werden. Da es nur etwa 10 interessante Großkunden in diesem Segment gibt, und diese mit COMPANY A teilweise bereits zusammenarbeiten, bietet sich hier ein optimaler Eintritt in den Markt der Big-Player an.

b. Hersteller von Intelligenten Antennen

Durch intensives Direktmarketing wird Interesse an PRODUKTNAME geweckt werden. Der Hinweis auf die zukünftige Marktpräsenz von PRODUKT A (zusammen mit PRODUKTNAME) wird den Markteintritt beschleunigen. Alternativ dazu kann PRODUKTNAME - in Einklang mit den vertraglichen Regelungen mit COMPANY A - auch direkt vertrieben werden. Eine besonders interessante Konstellation stellt COMPANY C dar. COMPANY F hat eine Kooperation mit COMPANY C. Außerdem ist COMPANY F der Mutterkonzern von COMPANY G.

2. Marketing-/Absatzkonzept

a. Software

GEMENA wird PRODUKTNAME über zwei verschiedene Vertriebskanäle verkaufen:

- OEM mit COMPANY A an System-Integratoren und
- Direktvertrieb an die Hersteller Intelligenter Antennen.

Im Falle des Direktvertriebes an die Hersteller wird GEMENA Lizenzrechte an der Systemumgebung von PRODUKT A erwerben und somit ein eigenes Produkt verkaufen. Obwohl GEMENA zu Beginn primär einen OEM Vertriebskanal über COMPANY A verwendet, wird eine Strategie des "Opportunitäts-pricings" verfolgt. Der Preis für die Softwarelizenz (auch an COMPANY A) wird einen %-Satz der nicht angefallenen Kosten für die äquivalente Kapazitätssteigerung betragen, also bezogen auf die Anzahl der Basisstationen, die durch PRODUKTNAME eingespart wurden.

GEMENA koppelt dabei Erstbenutzungsrechte an die Fixkosten, und die laufenden Lizenzgebühren an die variablen Kosten, da das Netz permanent optimiert werden muss. Der Prozentsatz wird sich im Bereich von 7-10% der nicht angefallenen Kosten bewegen.

Der primäre Kundennutzen für die Hersteller von Intelligenten Antennen der gesteigerte Verkaufspreis aufgrund der Leistungssteigerung mit entsprechender Planung und Optimierung. Da sich die Anzahl der verkauften Intelligenten Antennen nur sehr schwer überprüfen lässt, knüpft GEMENA den Preis für eine Lizenz an die erwartete Anzahl der verkauften Intelligenten Antennen und deren Verkaufspreis. 10% der Wertsteigerung.

Diese Hoch-Preis-Strategie ist deswegen möglich, weil es derzeit noch keine Konkurrenzprodukte für Intelligente Antennen auf dem Markt gibt.

Preisstrategie:

Softwarelizenzen für Systemplanung zeichnen sich dadurch aus, dass der bei weitem größte Wert mit der ersten Lizenz verbunden ist. Vielmehr stellt bspw. die 21. Lizenz keinen großen Mehrwert gegenüber der 20. Lizenz dar.

10% der Einsparungen durch GEMENA entsprechen 100% Preis-Potential, das von GEMENA geschätzt wird. Für einen Hersteller ist der Wert der ersten Lizenz höher als für einen Systemintegrator, da er den Nutzen theoretisch auch mit einer einzigen Lizenz realisieren kann. Das Preismodell stellt inhärent auch einen Profitfaktor dar. Wenn es dem Systemintegrator gelingt viele Lizenzen weiterzuverkaufen, so sinken seine Anschaffungskosten und der Profit steigt.

2. Consulting

Aufgrund des derzeit nicht ausreichend zur Verfügung stehenden Personals (Personal) und dem geringen Wachstum bzw. Umsatzanteil im Vergleich zur Software-Schiene, wird GEMENA erst in ca. einem Jahr nach dem Markteintritt von PRODUKTNAME die Consulting- Schiene als eigenes Geschäftsfeld starten. Das begleitende Consulting für die Softwarekunden ist davon nicht betroffen. Der Preis für das begleitende Consulting ist im Preis für die Software inkludiert und mit einer definierten Anzahl an Mann-Tagen begrenzt.

Die Preisgestaltung im Consulting basiert auf der Verrechnung von Tagessätzen. GEMENA plant Tagessätze von etwa XX Euro pro Consulter. Der Preis inkludiert die Nutzung von PRODUKTNAME und die zu entrichtenden Lizenzgebühren an Dritte. Die Tagsätze resultieren aus dem sehr hohen Spezialisierungsgrad der Consulter, der hohen Reisekosten und der Nutzung der Planungssoftware.

GEMENA geht grundsätzlich von einer Zahlungsfrist von 30 Tagen aus. Außer beim ersten Referenzkunden wird es keine wesentlichen Rabatte geben. Es soll verhindert werden, dass es in der Folge zum Preisdruck durch weitere Kunden kommt. Um den Cash Flow in der besonders sensiblen Startphase zu gewährleisten, wird GEMENA Großkunden-Forderungen an Factoring-Banken abtreten.

3. Absatzförderung

Der Schwerpunkt der Absatzförderung von GEMENA liegt aufgrund des sehr begrenzten Kundenkreises auf Direkt-Marketing.

Zusätzliche Maßnahmen zur Absatzförderung sind:

- Präsentationen bei Konferenzen: z.B. UMTS world congress
- Internet: Homepage zur Info, Download von Demoprogrammen
- Mailing / Demo-Versionen

a. Direkt Marketing

Vor allem die großen Systemintegratoren und die Hersteller von Intelligenten Antennen sollen durch persönliche Kontaktaufnahme angesprochen werden. Das ist zwar zeit- und kostenintensiv, ist aber angesichts der geringen Kundenzahl die effektivste Möglichkeit. Um den Anforderungen an Direkt-Marketing und -Vertrieb gerecht zu werden, wird GEMENA einen Key-Account-Manager installieren. Ziel dabei ist der Aufbau einer Vertriebsabteilung, Aufbau von Kundenkontakten und die Erschließung von Referenzkunden. Die dazugehörige Job-Beschreibung finden Sie im Abschnitt Personalplanung.

b. Präsentation bei Konferenzen

Konferenzen wie der UMTS World Congress bieten eine sehr gute Plattform für den Zugang zu den Entscheidungsträgern aus allen Kundensegmenten. Der prozentuelle Anteil dieser Zielgruppe an den Teilnehmern am UMTS World Congress 2000 in Barcelona bestätigt dies ganz deutlich.

Angestrebt wird dabei einerseits eine Präsentation im Rahmen des Konferenzvortrages (Oral- Presentation), als auch ein Informationsstand am Konferenzgelände (Exhibition). Bei der Oral- Presentation soll:

- auf GEMENA als Unternehmen aufmerksam gemacht werden und
- die enormen Einsparungen durch den Einsatz von PRODUKTNAME aufgezeigt werden.

Am Informationsstand wird das Produkt und die Auswirkungen auf Kosten und Performance des UMTS-Netzes vorgestellt werden. Die persönliche Kontaktaufnahme steht dabei im Vordergrund! Die Aufschlüsselung der Teilnehmer am UMTS World Congress 2000 nach Herkunft bestärkt auch das primäre Interesse von GEMENA am europäischen UMTS-Markt.

c. Internet

Die Internet-Plattform von GEMENA communications soll in erster Linie allgemeine Informationen zur Verfügung stellen. Auf der Website werden Demo-Programme zum prinzipiellen Verständnis der Technologie der intelligenten Antennen und der Vorteile durch optimale Planung zum Download bereitstehen. Ziel der Präsenz im Internet ist die Kontaktaufnahme mit einem möglichst großen und breiten Publikum mit technischem oder wirtschaftlichem Hintergrund.

d. Mailing / Demo-Versionen

Mailing wird für die Kundensegmente eingesetzt, für die das Direktmarketing im Sinne von oben zu teuer kommt. Das heißt es wird für den Betreiber-Markt verwendet. Zusätzlich werden Demoversionen der

Software an potentielle Kunden verschickt werden. Diese Demo- Versionen werden durch sog. „Screen-Plays“ unterstützt und führen dem Kunden den Nutzen der Software und die einfache Handhabung in bewährter Simulationsumgebung automatisch vor.

VI. Management und Schlüsselpersonen

Fachliche Qualifikation der Gründungsmitglieder

Die drei Gründungsmitglieder bringen einerseits technisches Fachwissen und andererseits wirtschaftliche Erfahrung mit. Alle drei Gründungsmitglieder haben bei jeweils mehrmonatigen Auslandsaufenthalten (Kanada, Frankreich, Italien, Schweiz, Dänemark, Niederlande, Belgien und Australien) berufliche bzw. wissenschaftliche Erfahrungen gesammelt. Neben ausgezeichneten Fremdsprachenkenntnissen (Englisch, Französisch, Italienisch, Niederländisch) zeichnen sich die Teammitglieder durch die Leitung einer internationalen Kooperation im Bereich der Funknetzoptimierung aus.

Gründungsmitglied A ist der Ideengeber von GEMENA communications. Derzeit arbeitet Mitglied A als Universitätsassistent von Prof. Dr. XXXXXX am Institut für Nachrichtentechnik und Hochfrequenztechnik an der TU Wien. Die Dissertation zum Thema „THEMA A“ wird A im Herbst 2001 abschließen.

Zu den derzeitigen Tätigkeitsbereichen und Erfahrungen zählen unter anderen:

- Leiter von Vorlesungs- und Laborübungen an der TU Wien (Hochfrequenztechnik, Mobilkommunikation, Funkkanalmessung, Hochfrequenz Schaltungsanalyse & - Synthese)
- Entwicklung und Aufbau von Antennen für Mobilfunkanwendung, COMPANY U, Schweiz
- Forschungstätigkeit am Center for Person Kommunikation, Aalborg University, Dänemark, Thema: „THEMA B“, Jänner - Juli 1998
- Projektleiter „XXXXX“ zusammen mit COMPANY O, September 1999
- Einladung als Vortragender zum Thema „Smart Antennas in UMTS“, EXPO 2000, Hannover.
- Leiter einer internationalen Forschungs Kooperation zur Optimierung der Qualität in Mobilfunknetzen, Partner: u.a. COMPANY S, Jan - Okt 2000. Eingereicht zum Heinrich Hertz Preis 2001(Deutschland).
- Projektleiter „Messungen im UMTS FDD uplink Band“, Kooperationspartner: COMPANY O, Mai-Juni 2000. Präsentation der Ergebnisse bei mehreren Fachkonferenzen.
- Co-author: UMTS-Planning, Abschlußbericht von COST 259 an die Europäische Kommission, J.Wiley, März 2001
- Mitentwicklung von PRODUKT A, der UMTS Netzplanungssoftware von COMPANY B, Sydney, Australien, 2001

Gründungsmitglied B hat das Studium der internationalen Betriebswirtschaft 1999 mit Auszeichnung abgeschlossen. Derzeit ist Mitglied B im operativen Controlling eines multinationalen Konzerns tätig.

Zu den derzeitigen Tätigkeitsbereichen und Erfahrungen zählen unter anderen:

- Alleinverantwortlich für das Controlling der Division in Österreich (unterstützt durch eine Assistentin)
- Mitbetreuung der Controllingabteilung in der slowenischen Filiale
- Budgeterstellung und konzerninternes Reporting
- Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen und diversen Analysen in Anwendung üblicher Controlling-Tools und insbesondere von SAP (Module FI, CO, MM, SD)
- Ausgezeichnete Fremdsprachenkenntnisse (durch mehrmonatige Auslandsaufenthalte) in den Sprachen englisch, französisch und italienisch
- Praktikum bei Deloitte & Touche in der Wirtschaftsprüfung
- Erlangung des „AMSEC Master“ (Alliance of Management Schools of European Capitals)
- Diplomarbeit „THEMA C“, Wien-Mailand, 1998
- Absolvierung eines einjährigen Auslandsstudiums an der Privatuniversität LUISS Guido Carli in Rom, Italien

Gründungsmitglied C hat 1997 sein Studium der Informatik mit Auszeichnung abgeschlossen und entwickelt seither als selbständiger Unternehmer Windows-Anwendungssoftware für verschiedene

Anwendungsbereiche. Besonders auf dem Gebiet des Projektmanagements verfügt er dadurch über breite Erfahrung.

- Gründung der Firma COMPANY V Software 1996
- Entwicklung von "PRODUKT D", dem marktführenden Produkt zur automatischen Konvertierung deutscher Texte in die neue Rechtschreibung; Exklusiv-Lizenznehmer ist die COMPANY X
- Entwicklung von "PRODUKT E", einem Tool zur automatischen Euro-Umstellung von Word- und Excel-Dokumenten. Referenzkunden sind u.a. Bundesministerium der Finanzen (Berlin), McDonald's Europe (Paris), Bank Austria (Wien)
- Ausgezeichnete Fremdsprachenkenntnisse in englisch, niederländisch und französisch

Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern

Teammitglied A verfügt bereits über einen LOI der Firma COMPANY A über eine mögliche zukünftige Zusammenarbeit. Diese Absichtserklärung beinhaltet auch eine Schnittstellendefinition für die Implementierung der Software von GEMENA in deren PRODUKT A UMTS Planungssoftware. Aufgrund der Mitentwicklung dieser Software in Sydney, Australien und der somit sehr guten persönlichen Kontakte mit der Firmenleitung von COMPANY A, schätzen wir diese strategische Partnerschaft als sehr beständig ein.

Aufgrund der internationalen Zusammenarbeit im Rahmen von COST 259 (europäische Forschungsinitiative für Mobilfunk) verfügt Teammitglied A auch über ausgezeichnete persönliche Kontakte zu Herstellern und Mobilfunkbetreibern in ganz Europa.

Leitung der Unternehmensbereiche bei GEMENA

Vier Personen werden für die Leitung der Unternehmensbereiche bei GEMENA communications verantwortlich sein. Diese vier Personen sind das CORE-Team, werden von Anfang an dabei sein und werden deshalb als Gesellschafter bezeichnet.

Gründungsmitglied A wird der CEO und der CTO von GEMENA sein. Somit ist A für den Gesamterfolg, die technischen Entwicklungen, bzw. die Unternehmensstrategie verantwortlich. „A“ ist für die technische Funktionalität der Software, den Aufbau des Vertriebes und die Koordinierung der einzelnen Bereiche verantwortlich.

Gründungsmitglied B ist für Finanz- und Projekt Controlling zuständig. „B“ ist Bindeglied zwischen dem internen Controlling und der ausgelagerten Buchhaltung bzw. der Steuerberaterkanzlei. Mitglied B ist verantwortlich für den Aufbau einer Finanzabteilung mit der Unterstützung durch einen externen Berater. Schwerpunkte im Aufgabenbereich Projektcontrolling, d.h. Überwachung des Geldflusses in Zusammenhang mit dem Projektfortschritt, basierend auf dem Meilensteinkonzept und der Finanzplanung.

Gründungsmitglied C ist verantwortlich für die Produktentwicklung. Das inkludiert die Entwicklung des Prototypen zu einem Produkt, die Einbindung der Software in Gesamtpakete. „C“ ist verantwortlich für die Datenbankschnittstellen und die Implementierung in die existierende Planungssoftware der zukünftigen Kunden.

Gesellschafter D wird für das Marketing und den Vertrieb zuständig sein. Dazu zählen der Aufbau des Marketings, permanente Marktanalysen, Werbeschaltungen und die langfristige Marketingstrategie. Weiters ist „D“ auch für den Ausbau des Vertriebes zuständig. Das inkludiert den Aufbau eines Vertriebsnetzes, den Ausbau von Kundenbeziehungen, das Key-Account Management und begleitendes Consulting. Derzeit ist diese Stelle noch offen.

VII. Umsetzungplanung

Das Firmenwachstum betrifft die Bereiche Finanz & Administration, Produktentwicklung und Marketing & Vertrieb wie folgt:

a. Finanz & Administration

Der Bereich Finanz & Administration beinhaltet sowohl das Finanz- als auch das Projektcontrolling. Je größer Softwareprojekte werden, desto wichtiger ist ein funktionierendes Projektcontrolling, d.h. die Überwachung einer strikten Einhaltung von genau definierten Meilensteinen für jeweilige Arbeitspakete und die Koordination zwischen den einzelnen Paketen. Mit dem Projektcontrolling soll auch das Finanzcontrolling für die unterschiedlichen Bereiche einhergehen. Somit wird ein Ausufernd der Entwicklungskosten von vorneherein unterbunden. Um das sehr hohe prognostizierte Wachstum bewältigen zu können, wird bei GEMENA der Bereich Controlling von Beginn an eine wesentliche Rolle spielen.

b. Produktentwicklung

Die größten Auswirkungen des Wachstums wird es in der Produktentwicklung geben. Die Aufteilung in Arbeitspakete erfolgt in:

- Software-Entwicklung
- Implementierung/Produkteinbindung
- Datenbanken/Schnittstellen

Eine der wesentlichen Kernfragen dabei ist die Personalpolitik. Um den erhöhten Personalaufwand - für alle Arbeitspakete - abdecken zu können, werden folgende Strategien verfolgt:

- Auslagerung von Programmierfähigkeiten, die nicht die Kernkompetenz betreffen
- Personalleasing
- Befristete Arbeitsverträge, freie Mitarbeiter

c. Marketing & Vertrieb

Der Erfolg von hoch spezialisierter Software wie der von GEMENA, hängt sehr stark von der Kundenbetreuung ab. Aus diesem Grund wird begleitendes Consulting genauso rasch wachsen müssen wie der Umsatz. Das bedeutet einen erheblichen Personalaufwand bei hoch spezialisierten Consultern die mit den technischen Hintergründen der Software vertraut sind.

Für die Besetzung dieser Stellen ist der direkte Kontakt zu den Absolventen der TU Wien von immenser Bedeutung. Deshalb strebt GEMENA communications von Beginn an eine direkte Kooperation - im Rahmen der Auslagerung von Forschungstätigkeiten - mit dem INTHF an. Weitere Auswirkungen auf Marketing und Vertrieb sind einerseits die sich ergebenden unterschiedlichen Vertriebskanäle und andererseits die lizenzrechtlichen Bestimmungen mit den einzelnen Kunden.

VIII. Chancen und Risiken

Chancen

GEMENA hat die einmalige Chance, eine zentrale Rolle in der Planung und Optimierung von zukünftigen Mobilfunknetzen zu spielen. Die vergleichsweise billige Softwareentwicklung zur Reduktion der Infrastruktur - Investitionskosten wird aufgrund der enormen finanziellen Belastung der Telekommunikations-Branche in den nächsten Jahren extrem rasch wachsen. Je höher die Investitionskosten, desto mehr wird in kostenreduzierende Maßnahmen investiert werden!

Risiken

Die Risiken für GEMENA communications lassen sich wie folgt darstellen:

1. Liquiditätsprobleme der Betreiber

Durch Finanzprobleme der großen Betreiber infolge der hohen Kosten für die UMTS Lizenzen kann der weitere Aufbau der UMTS deutlich langsamer erfolgen, bzw. verzögert werden. Was bedeutet das für GEMENA? Je größer der Druck auf die Betreiber ist, desto mehr werden kostengünstige, innovative Lösungen gesucht. Die Lizenzbedingungen sehen einen zeitlich gestaffelten Mindestausbau der Netze zwingend vor. Für GEMENA ist somit eine Verzögerung eher als Chance zu sehen, da es zu einem deutlichen Engpass an qualifiziertem Planungs- und Optimierungspersonal kommen wird (der übrigens jetzt schon sehr stark besteht!). Das steigert den Preis.

2. Akquirierung der Basisstationsstandorte

Die Errichtung von Mobilfunkantennen stößt immer mehr auf Widerstand der Bevölkerung. In Branchenkreisen kann die Akquirierung der nötigen Basisstationsstandorte die Einführung von UMTS wesentlich verzögern, bzw. wird das die Standortmiete in die Höhe treiben. Was bedeutet das für GEMENA? Je schwieriger und teurer diese Beschaffung wird, desto wichtiger wird die Reduktion der Standorte. Das steigert nicht nur die Nachfrage sondern auch den Preis für die Produkte von GEMENA!

3. Zeitverschiebung bei der Einführung von UMTS

Beim verspäteten Start von UMTS gibt es zwei Szenarien: a. alternative hoch datenratige Systeme die auf GSM basieren (GPRS, EDGE) werden „kostengünstig“ installiert oder b. UMTS wird später auf den Markt kommen und somit teurer.

Im ersten Fall wird GEMENA die Planungssoftware mit intelligenten Antennen auf GPRS und EDGE adaptieren. Diese Option wurde beim Entwurf der modularen Struktur von PRODUKTNAME bereits berücksichtigt. Dadurch wird die Adaptionzeit für andere Systeme die entweder in der IMT-2000 Familie sind, oder Systeme die auf GSM Technologie aufbauen (EDGE, GPRS, E-GPRS), auf ein Minimum reduziert!

Im Fall b. wird es zu einer gesteigerten Nachfrage nach Kosten reduzierenden Werkzeugen für die Planung und Optimierung kommen. Das eröffnet die Chance für GEMENA, bereits in der „ersten“ Phase von UMTS Kosten senkende Planungssoftware anbieten zu können. Risiko: Verspätung der Einnahmen aus dem Softwareverkauf.

4. Antennen- bzw. Site-sharing unter den Betreibern

Für die Hersteller bedeutet das eine Reduktion der verkauften Infrastruktur und somit für GEMENA eine Reduktion des Umsatzes, falls der Lizenzpreis an die Anzahl der verkauften Basisstationen geknüpft wird. Für den Systemintegrator ist diese Situation differenziert zu betrachten: Die Anzahl der landesweit benötigten BS sinkt durch Site/Antenna-sharing. Somit sinkt auch der Umsatz im Bereich Planungssoftware mit Schwerpunkt „Netzaufbau“. Damit sich die Betreiber für den UMTS-End-User aber dennoch unterscheiden, müssen sie verstärkt unterschiedliche Dienste und Services anbieten. Diese müssen sie kommunizieren und somit in einem gewissen Bereich auch garantieren können. Genau dazu brauchen sie aber eine exakte Planung und eine möglichst gute Optimierung des Netzes. In diesem Fall wird GEMENA rechtzeitig das Marketing in diese Richtung orientieren und den Betreibern zu einer besseren Differenzierung vom Wettbewerb verhelfen.

5. Was wenn intelligente Antennen nicht (viel später) kommen?

Intelligente Antennen werden kommen! Im TDD-SCDMA Modus sind intelligente Antennen im Standard zwingend vorgesehen! In UMTS werden sie benötigt um die hoch datenratigen Dienste zu ermöglichen.

6. Mangel an Fachpersonal - Nachrichtentechniker, Informatiker

In der Mobilfunkbranche herrscht ein allgemeiner Mangel an Fachpersonal. Für GEMENA communications besteht dabei das Risiko insbesondere darin, dass es durch Mangel an personellen Ressourcen seinen Consultingleistungen nicht nachkommen kann. Aus diesem Grund hat GEMENA communications den Start der Consulting-Schiene um mindestens ein Jahr nach Markteintritt von PRODUKTNAME angesetzt. Begleitendes Consulting soll durch das Naheverhältnis zur TU Wien kurz- und mittelfristig gewährleistet werden.

7. Referenzkunden

Ein mögliches Risiko durch Referenzkunden kann sich insofern ergeben, als der dem/den Referenzkunden gewährleistete Einführungspreis auch weiteren potentiellen Kunden bekannt wird und somit GEMENA communications seine Hochpreisstrategie nicht durchsetzen kann. GEMENA communications rechnet jedoch mit einer starken Rückendeckung durch das Institut für Nachrichtentechnik der TU WIEN, welches aufgrund der besonders intensiven Zusammenarbeit mit den in Frage kommenden (inter-)nationalen Referenzkunden dieses Risiko im Vorfeld ausschließen kann.

8. Wettbewerb

Was passiert, wenn GEMENA das Produkt nicht schnell genug entwickeln kann und der Mitbewerber den Know-how Vorsprung von GEMENA wettmacht? Derzeit gibt es keine Konkurrenzprodukte. GEMENA communications erwartet, dass lediglich COMPANY O ein Netzplanungstool mit Intelligenten Antennen innerhalb der nächsten 2 Jahre auf den Markt bringen kann.

9. Kundenabhängigkeit

Eine mögliche Abhängigkeit von Großkunden muss durch einen raschen Ausbau der Marktposition unterbunden werden. Solange GEMENA communications keine direkten Mitbewerber hat, wird es seine Stellung dazu nutzen, die Planungssoftware zu einem international anerkannten Standard zu entwickeln, so dass sich einem möglichen Preisdruckversuch aktiv entgegen gewirkt werden kann.

10. Partner, Verträge

GEMENA communications wird vor allem mit COMPANY A zusammenarbeiten und deshalb auch entsprechend von COMPANY A abhängig sein. Diese Abhängigkeit kann insofern reduziert werden, dass sich GEMENA communications vertraglich zusichert, das Kernstück, nämlich die Software zur Unterstützung der Intelligenten Antennen, direkt in das Planungstool anderer Kunden implementieren zu können.

11. Administrativ

Die Sicherstellung der Finanzierung ist ein kritischer Punkt. Aufgrund der hervorragenden Grundvoraussetzungen (gewaltiges Wachstumspotential, fertiger Prototyp, Know-How Vorsprung und Partnerschaft mit einem Hersteller von Planungssoftware) sieht GEMENA communications der Finanzierung positiv entgegen. Von der Finanzierung hängt jedoch unter anderem die Qualität des Produktentwicklungsteams ab. Sollte es zu keiner ausreichenden Finanzierung kommen, so verschiebt sich mit Sicherheit die Fertigstellung der Software, was für den Erfolg kritisch sein kann.

12. Produktentwicklung

Kernpunkt der Risikoanalyse ist die Produktreife der Planungssoftware PRODUKTNAME. Der Erstlauf der Software muß noch im ersten Quartal 2002 erfolgen, damit man erster am Markt ist. Aufgrund des extrem hohen Innovationsgrades der Software sichert sich GEMENA communications durch einen frühen Markteintritt einen sehr hohen Marktanteil. Je später dieser Markteintritt erfolgt, desto schwieriger wird es für GEMENA communications, sich am Markt durchzusetzen.

13. Allgemeine Risiken

Vorwiegend gilt es, erster zu sein. Dafür hat GEMENA communications aufgrund seines Entwicklungsvorsprunges beste Chancen. Erster am Markt zu sein, bedeutet eine enorme Chance, dass das Simulationstool „PRODUKTNAME“ Standardsoftware für die Planung mit Intelligenten Antennen wird.

Auch die Gesetzgebung ist als eine „Marktchance“ zu sehen und nicht als Risiko. Denn die Gesetzgebung sieht bereits in meisten Ländern eine prozentuelle Mindestabdeckung im Netzausbau in Bezug auf die Bevölkerung in den gestaffelt in den nächsten 2-5 Jahren vor. Quelle: UMTS-Forum, „IMT-2000 Licensing conditions & status“, Dezember 2000, www.umts-forum.org .

IX. Planung für die kommenden vier Jahre

1. Personalplanung

Die Personalkosten inkl. Lohnnebenkosten entsprechen dem Personalbedarf. Ausgelagerte Programmierfähigkeiten sind in dieser Aufstellung nicht enthalten. Sie fallen unter Fremdleistung und sind im sonstigen Betriebsaufwand enthalten

2. Investitions- und Absatzplanung

Insgesamt tätigt GEMENA communications binnen der ersten fünf Jahre Investitionen in der Höhe von XX Euro. Davon fallen XX Euro im ersten Jahr an und XX Euro im vierten Jahr. Von den Investitionen betreffen X,X % materielles Vermögen und X,X % immaterielles Vermögen (im wesentlichen Forschung und Entwicklung). Eine detaillierte Berechnung aller Investitionen und der zugehörigen Abschreibungen sind im Planungsteil enthalten.

3. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

GEMENA communications will in der stark wachsenden Branche für Mobilfunk-Softwarezulieferer Umsatzzuwächse von jährlich bis zu 80 % erreichen. Entsprechend der detaillierten Gewinn- und Verlustrechnung gemäß Planungsteil lassen sich die entsprechenden Umsatzrentabilitäten für die nächsten fünf Jahre erwarten.

4. Liquiditätsplanung – Vier-Jahresplanung

X. Finanzbedarf

Ein detaillierter Liquiditätsplan ist im Planungsteil enthalten.

GEMENA communications geht in seiner Finanzplanung nicht von den für den Jahresabschluss relevanten Bilanzierungszeitraum aus. Monat 12 in der Finanzplanung bezieht sich folgedessen auf den 12. Monat der Geschäftstätigkeit und nicht notwendigerweise auf den Monat Dezember.

Der Finanzbedarf von GEMENA communications beläuft sich auf rund XX Euro. Das nötige Kapital soll aus verschiedenen Quellen kommen:

- a. Wagniskapital in der Höhe von XX Euro,
- b. einer stillen Beteiligung in der Höhe von XX Euro und
- c. einem Gesellschafterdarlehen von XX Euro.

XI. Anhang

Businessplan



www.lex7.com

by

c r e o s a
i n t e r i o r

Vertraulich!

Dieser Geschäftsplan gibt den heutigen Informationsstand wieder. Der Empfänger verpflichtet sich mit der Übernahme zur Geheimhaltung sämtlicher Informationen, die ihm durch diesen Geschäftsplan zugänglich gemacht werden, und wird diese Verpflichtung auch auf seine Mitarbeiter überbinden. Ebenso verpflichtet sich der Empfänger, unverzüglich auf mögliche Interessenskonflikte für den Fall einer Bankverbindung hinzuweisen.

Datum, Unterschrift des Empfängers

Datum, Unterschrift des Verfassers

Inhaltsverzeichnis

I. EXECUTIVE SUMMARY

II. Unternehmen

1. Unternehmensprofil/Gründerprofil
2. Unternehmensziele

III. PRODUKT/DIENSTLEISTUNG

1. Kundenvorteile/Kundennutzen
2. Stand der Entwicklung
3. Fertigstellung/Erstellung

IV. BRANCHE UND MARKT

1. Branchenanalyse
2. Marktanalyse/Marktsegmente/Zielkunden
3. Wettbewerb
4. Standortanalyse

V. MARKETING

1. Markteintritt
2. Marketing-/Absatzkonzept
3. Absatzförderung

VI. MANAGEMENT UND SCHLÜSSELPERSONEN

VII. Umsetzplanung

VIII. Chancen und Risiken

IX. Planung für die kommenden vier Jahre

1. Personalplanung
2. Investitions- und Absatzplanung
3. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung
4. Liquiditätsplanung – Vier-Jahresplanung

X. FINANZBEDARF

XI. Anhang

I. Executive Summary

1.1 Unternehmenszweck

Die Hauptaufgabe für das neu zugründende Unternehmen „creosa interior“ ist die Vermarktung von Möbelsystemen und Wohnaccessoires. Als Rechtsform wird vorerst die „KEG“ gewählt und anschließend eine GmbH angestrebt. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, seinem Hauptprodukt „**Lex7**“ zu einem besonderen Image zu verhelfen und langfristig erfolgreich am Markt zu agieren.

1.2 Produkt

Als Kerngeschäft vermarktet „creosa interior“ das selber entwickelte Möbelsystem **Lex7**, welches auf dem Prinzip eines Baukasten- Modulsystems konzipiert wurde. Ein System für Regal und Staumöbel, das für den Vertrieb über Internet und Versandhandel perfekt geeignet ist. **Lex7** ist ein System, dessen Konstruktion es erlaubt unendlich viele Gestaltungsvarianten hervorzubringen. Ermöglicht wird dies durch die vielen Anordnungsmöglichkeiten multipliziert mit den möglichen Farben. Der Zusammenbau der Möbel gestaltet sich für die Kunden durch sich immer wiederholende Abläufe sehr einfach. Die Möbel lassen sich jederzeit leicht verändern, ergänzen oder erweitern. Diese Eigenschaften von **Lex7** sind auf die Trends der heutigen Gesellschaft angepasst, die immer mehr Wert auf Individualität und Mobilität bei der Wohnraumgestaltung legt.

Siehe Anhang A

1.3 Markt

Da **Lex7** eine neue Generation von Möbelprodukten einleitet und der Vertrieb über neue Wege wie Internet und Versandhandel immer mehr Anklang findet, sieht sich hier **Lex7** in einer Marktnische. Vorteile sind vor allem die unendlich vielen Möglichkeiten, die sich aus diesem System ergeben, die Einfachheit der Bedienung, die Qualität zum erschwinglichen Preis und die leichte Versandfähigkeit. Laut einer Studie des ECC (Electric- Commerce- Center) steht der Möbelhandel über das Internet noch am Anfang. In den nächsten 5 Jahren soll sich der Umsatz durch diesen Absatzweg in Deutschland ver50 fachen. Als Markt für **Lex7** wird vorerst der deutschsprachige Raum gesehen. Die Sortimentsstruktur des Möbelhandels zeigt, dass auf die Fachgruppe „Regal- und Staumöbel“ ein Marktanteil von ca. € 2,80 Mrd. im Jahr 2006 fallen. Als Endkunden werden in erster Linie Personen von 14 - 60 Jahren gesehen. Begründet wird dies durch die unterschiedlichsten Gestaltungsmöglichkeiten und den verschiedenen Vertriebswegen.

1.4 Marketing

Durch ein Netzwerk verschiedner, bei den Kunden immer beliebter Vertriebswege, sollen die Lex7 Produkte den gewünschten Absatzerfolg erreichen. Speziell im Onlinehandel sollen die Vorteil des Produktes über die „win 2 win 2 win“ Abwicklungskette vermarktet werden.

- Internet & E- Commerce
 - Indirekt über Partner (B2B) (innovative Möbelgeschäfte mit Onlineverkauf)
 - Diverse Onlineshops
 - Diverse eBay- Shops
 - Sonstige Onlinemarktplätze
 - Direkt über **Lex7**- Homepage (B2C)
 - Onlineshop für Einzelteilverkauf (Einzelteil- oder Ersatzteilverkauf)
 - Onlineshop mit virtueller Planung (virtuelle Planung mit spezieller Software)
- Stationärer Möbelhandel (Große Ketten wie XXXLutz, Kika / Leiner, Interio,...)
- Versandhandel (Tchibo, Otto, Cairo,...)
- Sonstiger Handel (Hofer, Baumärkte, Dänisches Bettenlager,...)

1.5 Realisierung

Zur Umsetzung dieses Projektes sind Investitionen in der Höhe von ca. € xxx,- in den ersten 3 Jahren erforderlich. Diese werden vor allem für die Herstellung der Infrastruktur, Produktionswerkzeuge, Schutzrechte, und Aufbau des Lagerstandes benötigt.

1.6 Kompetenz

Teammitglied A hat an der HTBLA Ortweinschule in Graz, das Kolleg für Tischlerei und Raumgestaltung besucht. Nach Meisterprüfung an der Wirtschaftskammer Graz arbeitete er von 1997 - 2005 in einer Fertighausfirma als Beauftragter für Bautischlerei, Stiegenbau, Balkonbau und Möbelbau. Zu seinen Hauptaufgaben zählten unter anderem Design und Entwicklung, Preislisten und Kalkulation, Termin und Ablaufplanung, Einkauf, Kostenrechnung und Führung von bis zu 30 Mitarbeitern.

Teammitglied A studierte an der berufsbegleitenden Fachhochschule des BFI Wien "Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung". Sie war als Privatkundenbetreuerin im Bankensektor tätig, war bei einem Wiener Consulting Unternehmen als Organisatorin für Seminare und Marketing bzw. Firmenevents verantwortlich und konnte außerdem mehrmals berufliche und persönliche Auslandserfahrung in Europa (London) und Übersee (Trinidad&Tobago, Ekuador) bei entwicklungspolitischen Praktika und ehrenamtlicher Projektmitarbeit sammeln.

II. Unternehmen

1. Unternehmensprofil/Gründerprofil

Unternehmensform:

Für das neu zu gründende Unternehmen creosa interior wird als Rechtsform vorerst die „KEG“ gewählt. Es wird aber die „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ angestrebt. Wobei die Mehrheit der Gesellschaftsanteile auf den GF Gesellschafter Sxxx Axxx fallen sollen. Auch eine Beteiligung dritter wird nicht ausgeschlossen. Creosa ist ein Unternehmen für die Vermarktung von Möbel und Wohnaccessoires.

(Grafik Gesellschafterstruktur)

Durch das Auslagern diverser Ressourcen sollen Kosten überschaubar gemacht werden, und fehlende Kompetenzlücken in Spezialbereichen gefüllt werden. Die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Einzelnen Bereiche (Intern oder Extern) wird laufend erfolgen.

Zur Unterstützung der Geschäftsführer sind im Beraterteam hauptsächlich erfahrene Personen aus verschiedensten Bereichen der Wirtschaft vertreten. Das Team besteht ausschließlich aus Freunden der beiden Geschäftsführer. Die Leistungen dieser sind Ehrenamtlich und an keinem Entgeltanspruch gebunden. Die Mitglieder des Teams würden auch bei der Bildung einer Kapitalgesellschaft als Gesellschafter bevorzugt werden.

Da das Unternehmen nicht vorhat, seine Produkte selber herzustellen, sind weitere Aufgaben die Koordination der einzelnen Partner und das Betreiben eines Lagers. Durch das Auslagern der Produktion und weiterer Bereiche wie z.B. Transportlogistik, ergibt sich eine relativ flache Organisationsstruktur. Diese wird wieder in verschiedene Kostenstellen geteilt, um die Wirtschaftlichkeit jedes einzelnen Bereiches prüfen zu können.

Firmensitz:

Der Firmensitz für creosa interior wird Kärnten sein. Räumlichkeiten mit genügend Platz für Büro und Besprechungsräumlichkeiten sowie Präsentations- und Ausstellungsfläche wurden bereits angemietet. Neben diesem Hauptfirmensitz soll es auch ein Büro in Wien geben das von xxx besetzt wird. Der Standort für die Lagerlogistik steht noch nicht fest.

Kerngeschäft:

Als Kerngeschäft vermarktet das Unternehmen das selber entwickelte Möbelsystem **Lex7**, welches auf dem Prinzip eines Baukasten- Modulsystems konzipiert wurde. Ein System für Regal und Stauraum, das für den Vertrieb über Internet und Versandhandel perfekt geeignet ist. Dieses lässt sich kurz in folgende Produkte unterteilen:

- **Lex7**- Standardsystem
- **Lex7**- Sonderkollektion
- **Lex7**- Officeline

Der Name **Lex7** stellt sich aus dem lateinischen Wort Lex = Gesetz und den **7** Grundelementen des Systems zusammen. Die Idee zu diesem System wurde Ende 2004 geboren und im Frühjahr und Sommer 2005 konkretisiert. Die positiven Rückmeldungen vieler beteiligter und befragter Personen sowie eine ausführliche Recherche über das Marktvolumen führten schließlich zur Realisierungsabsicht.

Sonstige wichtige Geschäftszweige:

- **ARTFABRIK:** Die Idee ist es, aufwändige Möbelobjekte von verschiedensten Designern, Künstlern oder Meisterschülern serienreif umzusetzen. Solche Möbelskulpturen werden meist nur als Einzelstücke in aufwändiger Handarbeit hergestellt.
- **M&K:** Möbel & Kunst sind funktionale Möbelskulpturen, die in Kleinstserien hergestellt und vermarktet werden.
- **N&G:** Natur & Geometrie vereint die organischen Formen der Natur mit geometrischer Funktionalität. Diese werden als Unikate hergestellt und vermarktet.

Unternehmensgrundsätze:

Wesentliche Grundsätze, die das Unternehmen zum Erfolg führen, sind:

- Suchen nach neuen Märkten
- Suchen nach neuen innovativen Vertriebswegen für diese Märkte
- Führen eines geeigneten Produktsortiments für diese Vertriebswege
- Innovative Einfachheit bei der Produktentwicklung und Produktauswahl

Zielgruppe:

Die Zielgruppen an die sich das Unternehmen richtet ergeben sich aus der Art des Produktes sowie des Vertriebsweges und sind sowohl Endverbraucher (B2C) als auch Handelsunternehmen (B2B).

2. Unternehmensziele

Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, seinem Hauptprodukt Lex7 zu einem besonderen Image zu verhelfen und langfristig erfolgreich am Markt zu agieren. Die Marke Lex7 soll bei den Kunden nachhaltig „ein Begriff“ sein. (Schlagwort „Trendsetter“) Die Höhe der Umsätze hängt in den ersten beiden Jahren davon ab, wie schnell die unterschiedlichen Vertriebswege eingeführt werden können. In den nachfolgenden Jahren wächst das Unternehmen durch die Expansion in weitere Länder. Für die Sicherung der Zukunft der Marke **Lex7**, wird diese stets auf Trends, Funktionalität, Qualität und Preis überprüft.

2008	break- even
2009	Expansionsstart in weitere EU Länder
2011	Umsatz ca. € xxx. (DB 31%)
2015	Expansionsstart über Europa hinaus

Haupterfolgsfaktoren:

- **Produkt:** Durch die Flexibilität des Systems kann ein großes Produktsortiment zusammengestellt werden, ohne großen logistischen Aufwand und vor allem ohne Risiko. (Das gesamte Sortiment besteht immer aus den gleichen Teilen, die erst nach der Bestellung kommissioniert werden.) Dieses Produktsortiment soll viele verschiedene Einsatzbereiche abdecken (z.B.: Wohnraum, Büro, Bad, Objektbereich,...) und auch verschiedene Geschmacksrichtungen ansprechen (z.B.: Klassisch schlicht, modern, verspielt kitschig, Farbakzente,...)
- **Vertriebswege:** Hier zielt **Lex7** vor allem auf die neuen Märkte der Branche wie Internet (Onlineshops & eBay- Shops) sowie Versandhandel. Für diese Absatzwege ist dieses Produkt durch seine kostengünstige Versandfähigkeit perfekt geeignet. Aber auch stationärer Möbelhandel ist eine Absatzmöglichkeit. Hier gilt es für jeden Vertriebsweg unterschiedliche Sortiments zusammen zu stellen da sie erstens unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und zweitens nicht miteinander konkurrieren sollen.

- **Expansionschancen:** Über die deutschsprachigen Länder hinaus soll das Möbelsystem von **Lex7** über Lizenzverträge vermarktet werden. Dies ermöglicht ein kontrolliertes Wachsen und immer etwas größer zu wirken als zu sein.
- **Team:** Das Team um die beiden GF- Gesellschafter ergänzt sich durch die unterschiedlichen Ausbildungen und Lebenswege hervorragend. Alle wichtigen Bereiche können durch die GF selbst abgedeckt werden. Auch das Beraterteam bringt mit weiteren 4 Persönlichkeiten aus der Wirtschaft viel Know-how in das Unternehmen ein.

III. Produkt/Dienstleistung

Die Vision war es, ein Möbelsystem zu entwickeln, welches auf dem Prinzip des Baukastensystems aufgebaut ist und für den Vertrieb über Internet und Versandhandel geeignet ist. Dabei sollen so wenig als mögliche unterschiedliche Möbeleinzelteile vorhanden sein die in möglichst vielen Variationen zusammen gebaut werden können. Nur durch ein solches System ist es möglich, den Kunden höchste Qualität zu einem vernünftigen Preis anzubieten. Außerdem war es das Ziel, den Zusammenbau der Möbel für die Kunden so einfach wie möglich zu gestalten. Eine weitere Grundidee bestand darin, die Möbel jederzeit leicht verändern, ergänzen oder erweitern zu können. Die Eigenschaften leicht, stapelbar und handlich mussten ebenfalls in den Entwicklungsprozess einfließen um die Möbel kostengünstig versenden zu können.

Lex7 - Standardsystem:

Das System besteht aus Grundkörpern. Jeder einzelne Grundkörper besteht aus 4 gleichen Teilen. Diese Grundkörper haben eine Außenform die sich mit anderen Grundkörpern stapeln lässt. Verbunden werden die einzelnen Körper untereinander mit den extra dafür entwickelten Steckelementen. Vorerst gibt es 3 unterschiedliche Designgrundformen (Grundkörperformen).

- **Lex7- cube**
- **Lex7- flex²**
- **Lex7- ball**

Die optionalen Zusatzteile sind Türen, Rückwände und Zwischenböden. Diese sind auf allen Designgrundformen anwendbar.

Weitere Gestaltungsmöglichkeiten bieten sich dadurch, dass sich einige der Designgrundformen auf unterschiedlichste Weise stapeln lassen (gespiegelt, verdreht oder versetzt). Multipliziert wird das ganze mit möglichen Farben, die je nach Trend abgestimmt werden können.

Ermöglicht wird das ganze durch das Kunststoff- Spritzgussverfahren. Die Grundkörper, die Tür und die Rückwand werden mittels dieses Verfahrens hergestellt. Der Zwischenboden ist aus Glas. Die Verbindungselemente zwischen den einzelnen Grundkörpern werden in Metall (Zinkdruckguss) ausgeführt. Diese Verbindungen ermöglichen ein flexibles und handliches zusammenstellen der Möbel und bilden durch ihre Optik eines der Markenzeichen von **Lex7**. Funktionsteile wie, Türband, Schraubverbindung und Zwischenbodenträger sind Standardprodukte der Beschlagsindustrie.

(Grafik)

Lex7- Sonderkollektion:

Bei der Sonderkollektion handelt es sich um eine Art Luxusvariante von **Lex7** Möbeln. Hier werden z.B.: halbrtransparente Kunststoffe verwendet oder Sonderfarben eingesetzt. Die Kombination mit anderen Materialien wie Holz, Glas, Metall usw. ist ein weiteres Merkmal der Sonderkollektion. Da hier keine besonderen Werkzeuge zur Herstellung benötigt werden, erfolgt der Markteintritt fast zeitgleich mit der Standardkollektion. (Grafik)

1. Kundenvorteile/Kundennutzen

Die „7 to infinity“ Wertschöpfungskette

Da **Lex7** aus nur 7 unterschiedlichen Grundelementen besteht, liegen folgende Vorteile auf der Hand:

- 7 Grundelemente – unendlich viele individuelle Möbel
- Hohe Stückzahlen industriell gefertigt – günstige Herstellkosten
- Hohe Verarbeitungsqualität der Einzelteile – hohe Möbelqualität
- Logistisch einfache Handhabung – günstiger Nebenkosten
- Unendlich viele individuelle Möbel – bei schneller Verfügbarkeit

Individuelle Möbel in guter Qualität, schnell verfügbar zu einem guten PreisLeistungsverhältnis ? zufriedene Kunden!

Weitere Vorteile sind:

- **Kostengünstige Versandfähigkeit:** **Lex7** Produkte sind stapelbar in handlicher Größe und haben ein geringes Gewicht.
- **Benutzerfreundlich** durch einfache Montage und klare sich immer wiederholende Abläufe
- **Neue interessante Materialien** Kunststoff in dieser Form war im Möbelbau bis dato nur exklusiven und teuren Möbeln vorbehalten. Der Grund sind die relativ hohen Werkzeugkosten für die Produktion und die Kosten für die klassischen Vertriebswege.

Ein weiterer Vorteil für die Endverbraucher ist die Modularität des Systems. Es besteht die Möglichkeit die Möbel nach Bedarf zu verändern, zu erweitern oder zu ergänzen. Leicht lässt sich ein offenes Regal zu einem Aktenschrank erweitern. Bei Übersiedelungen, wenn die Raumsituation sich verändert hat, das Möbel auf die vorhandene Situation anzupassen. Büros, die am Anfang nur wenige Ordner zu verstauen haben und sich die Akten erst im Lauf der Zeit vermehren, können nach und nach je nach Bedarf erweitern. Wenn man Lust auf ein anders Design hat, baut man aus Vorhandenem ein neues Möbel.

Als Endkunden werden in erster Linie Personen von 14 - 60 Jahren gesehen. Begründet wird dies durch die unterschiedlichsten Gestaltungsmöglichkeiten und den verschiedenen Vertriebswegen. Vom ersten Kinderzimmer über Jugendzimmer, Studentenwohnungen, erste eigene Wohnung bis hin zum Einfamilienhaus. **Lex7** Möbeldesign kann hier entscheidendes zur Wohnqualität beitragen. Aber nicht nur Haushalte kommen für das Design in Frage, sondern auch Büros- und Geschäftsaustattungen sind Anwendungsgebiete für die **Lex7** Produkte. **Lex7** ist eine innovative Lösung für zeitlose, flexible Regal- und Stauraumöbel. Diese Innovation wird zusätzlich gestärkt, indem die Kunden die Möglichkeit haben, diese Produkte schnell und kostengünstig über das Internet zu erwerben. Da ein Internetanschluss in den meisten Haushalten vorhanden ist (Breitbandinitiative in Europa), ist auch ein Möbelshop in dem es Lex7 Produkte gibt, 24 Stunden am Tag und 7 Tage die Woche vertreten, und die Kunden können per Mausklick von Zuhause aus bestellen. Die Möbel werden danach bequem, innerhalb von ein paar Tagen zugestellt. Durch diese flache Organisationsstruktur kann zusätzlich das sehr gute Preis- Leistungsverhältnis gewährleistet werden.

2. Stand der Entwicklung

Etappe 1 (Abgeschlossen)

Die Entwicklung der **Lex7** Produkte wurde von Axxx Sxxx forciert und durchgeführt. Zahlreiche technische Zeichnungen mit genauen produkttechnischen Beschreibungen sowie 3D Animationen zur visuellen Darstellung sind bereits vorhanden. Ein aus Holzplatten handgefertigter Prototyp wurde gebaut und diente zur Abstimmung der Proportionen und zum testen einiger Beschlagsteile.

Als das Design in seinen Grundzügen fest stand, galt der nächste Schritt der Kontaktaufnahme mit der Industrie. Ein technisches Büro für Kunststofftechnik wurde beauftragt, die ersten Schritte dafür vorzunehmen, deren Umfang folgendes beinhaltet:

- Auswahl der möglichen Herstellungs- Technologie nach vergleichender Überprüfung der Kosten bei unterschiedlichen Technologien an Hand eines kompletten Bauteils,
- Materialauswahl
- Ermittlung von Herstellungskosten für die einzelnen Produkte,
- Ermittlung der Herstellungskosten für Produktionswerkzeuge.
- Zeitplan

Bei den Metall- Zinkdruckgussteilen wurden bereits mögliche Produzenten kontaktiert. Angebote über die Kosten der Produktionswerkzeuge sowie Einzelteile wurden bereits erstellt.

Ähnlich sieht es bei den Standardbeschlagsteilen und dem Glasboden aus. Hier stehen die Preise auch bereits fest, sie müssen lediglich noch auf die Stückzahlen abgestimmt und verhandelt werden. Als alle Details feststanden wurden 3 Stück Prototypen gebaut.

Kosten für Etappe 1 € xxx,-

Etappe 2 (in Arbeit)

Ein wichtiger Schritt ist die Anmeldung des Patents- oder Gebrauchsmusterschutz.

Kosten für Etappe 2 € xxx,- bis xxx,-

Etappe 3

In der Etappe 3 müssten die einzelnen Produkte kunststoffgerecht gestaltet, eine 3D- Konstruktion erstellt, das eingesetzte Material optimiert und die Beschaffung der Produktionswerkzeuge und Produkte durchgeführt werden, wobei eine Projektbegleitung des Technischen Büros bis zur Produktfreigabe sinnvoll ist.

Kosten für Etappe 3 € xxx,- (aufgeteilt auf die Adaptierungen wenn notwendig)

3. Fertigstellung/Erstellung

Die Produktion des **Lex7** Systems erfolgt extern und es werden dafür vier verschiedene Produzenten und Lieferanten benötigt:

- **Kunststoffindustrie** für die Korpusteile (mögliche Hersteller werden in Etappe 3 ermittelt)
- **Metallindustrie** für die Verbindungselemente (z.B. Fa. Roto Frank)
- **Glasindustrie** für die Glasfächer (z.B. Fa. Isolar)
- **Beschlaggroßhandel oder Industrie** für Beschlagsteile (z.B. Fa. Schachermayer, Blum)

Nach dem Auswahlverfahren, bei dem Qualität, Preis, Kapazität und Flexibilität eine große Rolle spielen, werden die Einzelteile gemeinsam in Form und Material optimiert. Nach Abschluss dieser Phase, die ca. 2 Monate nach dem Start geplant ist, erfolgt der Produktionsbeginn ca. weitere 4 Monate später. Produziert wird bedarfsorientiert in sinnvollen Losen um die Lagerkosten niedrig zu halten, aber der Preis von den Produzenten trotzdem gehalten werden kann. Um eine gewisse Unabhängigkeit vom Lieferanten zu erhalten, werden alternative Möglichkeiten im Auge behalten, die speziell in neu zu erschließende Märkten gesucht werden.

Ein weiteres wichtiges Mittel ist der Internetauftritt (Homepage & eventuell eigener Onlineshop). Hier wurde ebenfalls schon der Kontakt zu Spezialisten hergestellt. (DEM Mediendesign www.dem.at) Unter www.lex7.com gibt es bereits eine kleine Informationsseite zu dem Produkt Lex7.

Neben dem Produkt spielt auch die Verpackung und Logistik eine wichtige Rolle. Das Verpacken der Einzelteile erfolgt durch den Produzenten. Dieser muss die Bauteile zu sinnvollen Einheiten verpacken. Das heißt z.B., dass Korpusteile in Vierereinheiten zusammen verpackt werden, da jeder Korpus aus vier Seiten besteht. Anschließend wird die Ware transportsicher an die Lagerlogistik ausgeliefert. Die Lagerlogistik wird intern organisiert. Hier werden die Wareneinzelteile gelagert. Nach Eingang einer Bestellung werden, je

nach Design des Möbels, die Teile zu einem oder mehreren Gesamtpaketen verpackt. Anschließend werden die fertigen Pakete zuerst zwischengelagert und an 2 - 3 Fixterminen in der Woche (später auch mehr), gesammelt durch Logistikpartner ausgeliefert.

IV. Branche und Markt

1. Branchenanalyse

Österreich:

creosa interior wird dem Handel Fachgruppe Möbele Einzelhandel sowie dem Möbelgroßhandel zugeordnet. Im Möbele Einzelhandel erwirtschafteten in Österreich im Jahr 2001 ca. 1.820 Unternehmen mit ca. 2.750 Outlets einen Umsatz von ca. 3,079 Mrd. Euro im Wohnmöbelbereich. Damit ist diese Fachgruppe die drittgrößte im Bereich des Einzelhandels. (Quelle: Kammernachricht der Wirtschaftskammer OÖ Ausgabe 17. Jänner 2003)

In den Jahren 2002 und 2003 war in dieser Branche kein Wachstum zu verzeichnen. Erst im Jahr 2004 gab es wieder leichte Umsatzzuwächse. Für diese Zuwächse sind vor allem die drei großen am Markt verantwortlich, die gemeinsam ca. 60% Marktanteil besitzen: XXXLutz + 1,9 %, Kika/Leiner + 0,9 % und Ikea + 0,5 % Allerdings sinkt 2003 die Flächenproduktivität (Quadratmeterumsätze) dieser Anbieter am Markt, was Experten als Anzeichen einer bevorstehenden Marktberreinigung interpretieren. (Quelle: Branchenanalyse Handel, Ausgabe 2004)

Deutschland:

In Deutschland erwirtschaftete die Möbelbranche im Jahr 2000 einen Gesamtumsatz von 28,542 Mrd. Euro (11.262 Unternehmen). Im Gegensatz zu Österreich ist die Palette der Anbieter breiter gefächert. Der größte Marktteilnehmer in Deutschland, IKEA, besitzt nur einen Marktanteil von knapp 5%. Alle weiteren Anbieter sind deutlich kleiner. Die Probleme dagegen sind ähnlich wie in Österreich. Die Ausstellungsflächen werden immer größer bei gleich bleibenden bis stagnierenden Umsätzen. (Quelle: Titze „Möbelmärkte der Zukunft“ 2002)

Tabelle: Möbelmarkt 2006 - 2010

In Mio. €	2006	2007	2008	2009	2010
Deutschland [1]	31.373	31.845	32.317	32.789	33.261
Österreich [2]	3.384	3.435	3.486	3.537	3.588
gesamt	34.758	35.281	35.803	36.326	36.849

[1] Quelle: Titze „Möbelmärkte der Zukunft“

[2] Quelle: Kammernachrichten WKO 17.01.2003 linear berechnet zu. Titze

Möbelmärkte der Zukunft:

Eine wichtige Vertriebschiene für **Lex7** ist das Internet. Laut einer Studie des ECC (Electric-Commerce- Center) steht der Möbelhandel über das Internet noch am Anfang. In den nächsten 5 Jahren soll sich der Umsatz durch diesen Absatzweg in Deutschland ver50 fachen. Aber das Betreiben eines eigenen Onlineshops reicht hier oft nicht aus, sondern ein Netzwerk verschiedenster, bei den Kunden immer beliebter Absatzwege wie z.B.: Versandhäuser oder eBay, führen hier zum erwünschten Erfolg.

Möbelumsatz in Mio. € nach Vertriebswegen in Deutschland

	Umsatz 2000		Umsatz 2010	
	Absatz in Mio. €	Relation in %	Abs. in Mio. €	Relation in %
Möbelhandel	23.094	69,72	23.200	69,70
Summe sonstiger stationärer Handel	2.337	8,19	3.217	9,67
Versandhandel	2.048	7,18	3.981	11,97
Internet u. E-Commerce	15	0,05	1.271	3,82
Virtualer Möbelkauf	5	0,02	400	1,2
TV-Shopping	3	0,01	153	0,46
Direktverkauf	240	0,84	785	2,36
Factory Outlet Center	0	0,00	240	0,74
Summe Möbelmärkte der Zukunft	2.311	8,10	6.606	20,55
Summe alle Vertriebswege	26.542	100,00	33.261	100,00

Quelle: Titze „Möbelmärkte der Zukunft“ 2002

Diese Studie zeigt deutlich, dass dem traditionellen Möbelhandel in den nächsten Jahren keine Zuwächse prophezeit werden. Die gesamten Konjunkturzuwächse der Branche gehen auf das Konto der „Möbelmärkte der Zukunft“!

2. Marktanalyse/Marktsegmente/Zielkunden

Lex7 ist ein Möbelsystem für Regal und Staumöbel. Die Sortimentsstruktur des Möbelhandels zeigt, dass dieser Gruppe ein ungefährer Marktanteil von 8% des Gesamtumsatzes der Möbelbranche in Ö&D zugeteilt wird. Das heißt, dass bei einem Umsatz der Branche in Österreich und Deutschland zusammen im Jahr 2006 von ca. 34,75 Mrd. Euro ca. 2,80 Mrd. auf Regal und Staumöbel fallen. (Quelle: IfH, Köln, Betriebsvergleich im Möbelhandel und Titze „Möbelmärkte der Zukunft“)

Da sich dieser Anteil nicht gleichmäßig über die einzelnen Vertriebswege verteilt, wird in der nachfolgenden Tabelle das Marktvolumen in diesem Segment, bezogen auf die Art der verschiedenen Vertriebswege, für die nächsten 5 Jahre dargestellt. (Tabelle)

Internet als wichtige Vertriebschiene:

Über eBay, eBay- Shops, diverse Onlineshops, Onlineshops von Händlern und eventuell auch eigenem Onlineshops werden Kunden erreicht. Internet und E- Commerce wird als der wichtigste Vertriebsweg für **Lex7** gesehen. Ausschlaggebend dafür ist der riesige Markt, der relativ leicht und kostengünstig zu erreichen ist, sowie das dafür perfekt geeignete Produkt **Lex7**.

Im Internet finden sich viele Zielgruppen, die angesprochen werden können. Für Lex7 ist jedoch entscheidend, wozu die Personen das Internet tatsächlich nutzen. Zahlreiche Untersuchungen zerlegen die Grundgesamtheit der Internetnutzer in möglichst homogene Gruppen mit spezifischen Eigenschaften. Eine Studie von McKinsey kommt zu dem Schluss, dass Alter, Beruf, Familienstand und die Struktur des Haushalts besonders gut geeignet sind, um Onlineshopper und ‚Nicht-Shopper‘ zu unterscheiden. Eine aktuell laufende Studie des ECC- Handel, die mit Ende 2006 abgeschlossen wird, wird Aufschluss geben, welche Zielgruppen für **Lex7** relevant sein werden.

Weitere wichtige Absatzwege für **Lex7**:

Speziell in der Startphase wird auf einen größeren Auftrag hingearbeitet. Bereiche die dafür in Frage kommen sind:

- **Großer Möbelhandel stationär:** Hier werden vor allem größere Einzelhandelsketten angesprochen. Ein speziell für diesen Bereich zusammengestellter Produktkatalog, soll hier zum Einsatz kommen.
- **Versandhandel:** Dieser Weg wird mit einer speziellen Marketingstrategie eingeschlagen werden (siehe Marketing). Hier sollen vor allem große Stückzahlen eines Designs abgesetzt werden.

- **Sonstiger Handel:** Ähnlich wie beim Versandhandel, wird hier auch eine spezielle Marketingstrategie eingeschlagen und große Stückzahlen eines Designs abgesetzt werden. (siehe Marketing)

Expansion:

Nach dem Markt Österreich und Deutschland, soll das System **Lex7** auch in anderen Ländern vermarktet werden. Dafür kommen verschiedene Varianten in Frage. Partner mit Lizenzverträgen, Großhändler oder auch ein Direktvertrieb durch creosa mit Standorten in den einzelnen Ländern wäre eine Möglichkeit. Eine genaue Prüfung des jeweiligen Marktes wird Aufschluss geben, welcher Weg eingeschlagen wird. Mit der Erhebung der potenziellen Märkte wird gleich im 1. Jahr begonnen. Die erste Expansionsphase soll ca. 2008 oder 2009 erfolgen.

3. Wettbewerb

Unterschiedliche Systeme am Markt:

Systeme	Beschreibung -Vorteil - Nachteil	Produkte
Baukasten-System BS	Ein Baukastensystem besteht aus unterschiedlichen Teilen, die auf verschiedenste Weise zusammengebaut werden können. Sie sind meist sehr flexibel. Der Zusammenbau kann oft zu Schwierigkeiten führen, da das komplette Objekt auf einmal zusammengebaut werden muss. Das spätere Erweitern ist, wenn überhaupt, schwierig. Ein Vorteil ist die einfache Lagerung und Transportfähigkeit der kleinen Teile.	Anbauregal / Kartell Freddy / Flötotto* USM- System
Modul-System MS	Ein Modulsystem besteht aus einzelnen Korpen- Modulen. Die auf verschiedenste Weise aneinander gereiht werden können. Sie sind meist sehr flexibel. Es gibt keinen Zusammenbau sondern nur ein Aneinanderordnen mit eventuellen Verbindungen. Auch das spätere Erweitern ist normalerweise kein Problem. Ein großer Nachteil ist die Größe der Module. (Lagerung, Transport) Ein Nachteil ist die aufwendige Lagerung und Transportfähigkeit der relativ großen Module. (Viel Holraum)	Boogie Woogie / Magis Stapelbox* Cube / Hans Hansen
Baukasten-Modul-System BMS	Bei einem Baukasten- Modulsystem werden die einzelnen Module aus unterschiedlichen Einzelteilen zusammengebaut, die sich anschließend auf verschiedenste Weise anordnen lassen. Sie sind meist sehr flexibel. Der Zusammenbau ist meist leicht, da nur einzelne Module zusammengebaut werden müssen und sich die Arbeitsschritte immer wiederholen. Auch das spätere Erweitern ist normalerweise kein Problem. Ein Vorteil ist die einfache Lagerung und Transportfähigkeit der kleinen Teile.	Effektiv / Ikea Regal / Klenk* (Lex7)
Einzel-Möbel EM	Sind nicht individuell gestaltbar sondern nur in einem Design erhältlich. Der Zusammenbau kann oft zu Schwierigkeiten führen, da das komplette Objekt auf einmal zusammengebaut werden muss. Ein späteres Verändern ist nicht möglich. Ein Vorteil ist die einfache Lagerung und Transportfähigkeit der kleinen Teile.	Diverse Hersteller

*Hier gibt es noch andere Produkte die vergleichbar sind. Qualität, Ausführung, und Preis sind ähnlich.

Unterschiedliche Materialien am Markt:

* Holzwerkstoffe

Melaminharz	MH	Spanplatte* foliert, keine schöne Optik, wird meistens f. Innenflächen verwendet
Schleiflack	SL	Faserplatte* lackiert, sehr aufwändig, schöne Optik, wenig beanspruchbar
Echtholz furniert	EH	Spanplatte* furniert u. lackiert o geölt, sehr aufwändig, schöne Optik
Kunststoff	K	Durchgehend einfarbbares Material, schöne Optik, sehr leicht durch Hohlbau
Metall	M	Meist lackiert oder pulverbeschichtet, schöne Optik, sehr schwer

Regal- und Stauraumhersteller gibt es also sehr viele. Es gibt auch unzählige Arten und Formen dieser Produktgruppe und das in allen erdenklichen Preislagen. Dennoch hebt sich Lex7 mit seinem System von der Konkurrenz ab. Bis auf das „USM- System“ ist kein anderes Produkt so individuell und könnte alle im verglichenen Designs ähnlich nachbauen. USM ist aber 3mal so teuer. Designs wie „Lex7- flex²“ oder „Lex7- ball“ sind überhaupt nicht erhältlich. Preislich kann nur „Effektiv“ oder sonstige billige Einzelmöbel mithalten. Diese haben aber nicht die hohe Verarbeitungsqualität von Lex7. Wirklich günstig versenden kann man nur das „Anbauregal“ dieses ist aber sehr teuer.

Im Handel werden immer mehr Produkte mit Schleiflackoberfläche angeboten. Diese Schleiflackoberflächen kommen den Kunststoffoberflächen optisch sehr nahe. Aber auf Grund der hohen Produktionskosten einer solchen Oberfläche sowie das Gewicht des Trägermaterials, meist MDF (mitteldichte Faserplatte), können diese Produkte in diesen Punkten nicht mit den Vorteilen der Lex7 Produkte konkurrieren.

Den Holzmöbelmarkt will creosa mit einer anderen Produktlinie abdecken. Es werden dabei einige Komponenten von Lex7 übertragen. (Beschlag, Steckverbindungen,...)

Eines der wichtigsten Punkte ist die rasche Patent- bzw. Gebrauchsmuster- Schutzanmeldung für das System. Eventuelle Reaktionen anderer Marktteilnehmer etwas Ähnliches auf den Markt zu bringen, wird nicht erwartet. Sollte dies aber doch der Fall sein, kann Lex7 mit folgenden Vorteilen punkten:

- **Lex7** ist der erste am Markt
- Durch Schutzrechte wird eine gewisse Sicherheit erreicht
- Die Grundformen sind logisch und zeitlos

4. Standortanalyse

Da creosa mit **Lex7** einen großen Markt bearbeitet, wird dem Standort keine so wichtige Rolle zugeteilt. Zum Firmensitz in Kärnten kommt noch ein Büro in Wien hinzu.

V. Marketing

Eine gezielte Marketingstrategie aus einem Mix von Vertriebskanälen und Medienpräsenz sollen Lex7 Produkte mit allen Vorteilen und dem speziellen Design dem Kunden nahe gebracht werden und nachhaltig „ein Begriff“ sein. Jedes verkaufte Objekt ist an sich ein sichtbarer Werbeträger und die damit verbundene Eigendynamik wird somit immer weiter forciert.

1. Markteintritt

Der Markteintritt von **Lex7** ist mit einem größeren Auftrag geplant. Erste Kontakte mit der Fa. xxx wurden bereits aufgenommen. Hier wird ein umfassendes Feedback bezüglich Preisgestaltung, Markt und Produkt erwartet. Anschließend wird über bestehende Onlinemarktplätze wie z.B. Onlineshops & eBay- Onlineshops diverser Händler der Markt in Österreich und Deutschland ausgebaut. Danach wird ausgelotet welche weiteren Schritte in Richtung andere Absatzmärkte getätigt werden.

Nach Erstauftrag und Klärung der Finanzierung werden die Produktionswerkzeuge in Auftrag gegeben. Von diesem Zeitpunkt an, dauert es etwa 20 - 30 Wochen bis die erste Serie produziert werden kann. In dieser Zeit werden alle Schritte gesetzt, um einen raschen Markteintritt gewährleisten zu können.

2. Marketing-/Absatzkonzept

Durch ein Netzwerk verschiedenster, bei den Kunden immer beliebter Vertriebswege, sollen die Lex7 Produkte den gewünschten Absatzerfolg erreichen. Folgende Arten von Vertriebswegen kommen dafür in Frage:

- Internet & E- Commerce
 - Indirekt über Partner (B2B) (innovative Möbelgeschäfte mit Onlineverkauf)
 - Diverse Onlineshops
 - Diverse eBay- Shops „win 2 win 2 win“ – Abwicklungskette
 - Sonstige Onlinemarktplätze
 - Direkt über **Lex7**- Homepage (B2C)
 - Onlineshop für Einzelteilverkauf (Einzelteil- oder Ersatzteilverkauf)
 - Onlineshop mit virtueller Planung (virtuelle Planung mit spezieller Software)
- Stationärer Möbelhandel (Große Ketten wie XXXLutz, Kika / Leiner, Interio,...)
- Versandhandel (Tchibo, Otto, Cairo,...)
- Sonstiger Handel (Hofer, Baumärkte, Dänisches Bettenlager,...)

Internet & E- Commerce:

1. Indirekt über Partner (B2B) mit den Vorteilen der „win 2 win 2 win“ Abwicklungskette

- Diverse Onlineshops

Speziell in Deutschland wo der Möbelmarkt auf viele kleinere Anbieter aufgeteilt ist, erfreut sich dieser Absatzweg immer größerer Beliebtheit. Viele dieser innovativen Möbelhändler bieten ihre Produkte auch in Österreich und anderen Nachbarländern an. Eine große Anzahl verfügt auch über einen eigenen eBay-Shop oder einen andern Onlinemarktplatz auf den sie ihre Produkte anbieten.

- Diverse eBay- Shops

Seit Oktober 2003 gibt es auf der deutschen eBay- Seite nun auch eine eigene Rubrik Möbel & Wohnen, denn immer mehr Suchbegriffe der eBay- Nutzer konzentrierten sich auf den Bereich Einrichten. Das 1995 in Kalifornien gegründete Unternehmen eBay hat sich in nur acht Jahren mit rasantem Tempo vom Start- Up zum weltweit größten E- Commerce- Unternehmen entwickelt. Während die Möbelbranche immer noch über Umsatzrückgänge klagt, floriert der Online-Handel mit Möbeln. (Quelle: ECC Handel „Internet im Handel 2004 - Status Quo und Entwicklungen“)

- Sonstige Onlinemarktplätze

Neben eBay gibt es auch noch zahlreiche andere Onlinemarktplätze, die sich auf gewisse Bereiche wie z.B. Möbel spezialisiert haben.

Die „win 2 win 2 win“ Abwicklungskette

win B2B Partner	2	win creosa interior & Lex7	2	win Kunden
Der Partner kann mittels Online- Katalog unzählige Lex7 Produkte anbieten die sofort verfügbar sind ohne das Risiko einer Vorfinanzierung einzugehen, und ohne Lager und Transportlogistikaufwand.		Lex7 Produkte werden an Zahlreichen Onlineportalen angeboten die viele Kunden erreichen. Die aufwändige Online- Auftragsabwicklung entfällt – man hat immer dieselben Ansprechpartner. Da die Partner weniger Risiko tragen, werden die Aufschläge niedriger kalkuliert – höherer DB für Creosa.		Die Kunden können aus unzähligen Lex7 Produkten wählen die schnell verfügbar sind. Durch die vorangegangene win 2 win Kette schlägt sich das auch im Preis nieder.

Und so funktioniert es: (Grafik)

Vorteile:

- Der B2B Partner kann risikofrei die Lex7-Produkte anbieten und Lagern muss.
- Kosten und Zeitersparnis durch Lieferung direkt an den Kunden.
- Auch stationäre Kunden werden erreicht
- Kunden aus vielen Vertriebskanälen und nur ein Ansprechpartner.
- Nutzung vorhandener Strukturen
- Sammelrechnungen möglich

Nachteile:

- Alles Einzelaufträge – Arbeitsaufwand
- Es kann nicht Auftragsweise produziert werden sondern nur eine unbestimmte Menge auf Lager gelegt werden.

2. direkt über Lex7 - Homepage (B2C)

- Onlineshop für Einzelteilverkauf:

Dieser Bereich spricht vor allem Kunden an die schon einmal irgendwo ein **Lex7** Produkt erworben haben. Jedem Produkt ist ein Werbefolder beigelegt in dem das Produkt und seine Möglichkeiten genau beschrieben sind. Eventuelle Erweiterungen oder Ersatzteile, wie z.B. Glaszwischenböden oder zusätzliche Rückwände und Türen, können über diesen Marktplatz erworben werden.

- Onlineshop mit virtueller Planung:

Lex7 Produkte sind perfekt dafür geeignet. Leicht können Kunden hier Ihre Möbel selber zusammenstellen. Benötigt wir dafür eine spezielle Software. In den nächsten 5 Jahren wird dieser Absatzform eine Verdoppelung des Marktes vorausgesagt. Der Start ist mit frühestens 2009 geplant.

Vorteile:

- Direktverkauf und dadurch hohe Deckungsbeiträge.
- Umso länger das Produkt am Markt ist umso dynamischer der Absatz.
- Neue Kundenschicht wird mit dem virtuellen Möbelkauf angesprochen.

Nachteile:

- Bekanntheitsgrad in der Startphase.
- Anschaffung der notwendigen Struktur

Stationärer Möbelhandel

Wie schon angesprochen, wird diesem vor allem in der Startphase eine bedeutende Rolle zugesprochen. Auch angesprochen, der Rückgang der Umsätze. Doch nach wie vor ist dies der größte Bereich in der Möbelbranche und wird dies auch noch lange bleiben. Hier wird ein spezielle Lösung vorgeschlagen: Es werden Pakete zu je 3 Einheiten verpackt. Dies bietet höchste Flexibilität in der Gestaltung von Möbel bei einfachster logistischer Handhabung.

Vorteile:

- Großaufträge mit genau definierter Absatzmenge
- Hoher Bekanntheitsgrad
- Breite Kundenschicht
- Werbeeffekt

Nachteile:

- Geringerer Deckungsbeitrag
- Der stationäre Handel hat hohe Aufschläge, dies könnte zu einem Endpreisproblem führen.

Versandhandel

Abgesehen vom Online-Marktplatz eBay dominieren Versandhandels- Unternehmen die an sich schon ‚Multi- Channel- Unternehmen‘ sind, den Business- to- Consumer- E- Commerce in Deutschland: Tchibo, Otto, Quelle und Neckermann sind die Unternehmen, die am häufigsten von Online- Shoppern besucht werden. Während bis ins Jahr 2000 hinein häufig Sorgen artikuliert wurden, ob es diese traditionsreichen Unternehmen in einigen Jahren überhaupt noch geben würde, äußern sich viele Marktbeobachter nun wenig überrascht über den Erfolg der Multi- Channel- Händler. Mehr Vertrauen der Konsumenten, größere Bekanntheit, mehr Erfahrung im Handel, bessere Kostensituation - dies sind nur einige Vorteile dieser Multi- Channel- Unternehmen. Obwohl der Anteil des E- Commerce am Einzelhandelsumsatz sehr und am Versandhandelsumsatz relativ gering ist, haben die Multi- Channel- Händler eine gute Ausgangsposition, um in Zukunft noch dominanter zu werden. Dieser Unternehmenstyp setzt sich mehr und mehr durch. (Quelle: ECC Handel „Internet im Handel 2004 - Status Quo und Entwicklungen“)

Hier sieht **Lex7** ein weiteres Potential an Absatzmöglichkeiten. Vor allem weil diese Unternehmen, wie der Name schon sagt, Ihre Produkte versenden. Diese Riesen im Handel könnten vor allem dadurch überzeugt werden, dass sich diese Produkte kostengünstig versenden lassen.

Vorteile:

- Großaufträge mit genau definierter Absatzmenge
- Hoher Bekanntheitsgrad
- Breite Kundenschicht
- Werbeeffekt

Nachteile:

- Geringerer Deckungsbeitrag

Sonstiger Handel

Auch der allgemeine Handel kommt als Absatzmarkt für Lex7 Produkte in Frage. Im Gegensatz zum Möbelfachhandel, dem für die nächsten 5 Jahre eher Umsatzrückgänge prognostiziert werden, steigt, lt. Titze, der Handel mit Möbeln beim sonstigen Handel leicht an. Grund dafür dürfte sein, dass durch hohe Stückzahlen eines Produktes viel bessere Preise erzielt werden können und dadurch Effektkäufe den Absatz garantieren.

Vorteile:

- Großaufträge mit genau definierter Absatzmenge
- Hoher Bekanntheitsgrad
- Neue Kundenschicht
- Werbeeffekt

Nachteile:

- Geringerer Deckungsbeitrag

3. Absatzförderung**Produktpalette und individuelles Design:**


Lex7 mit seinen unendlichen Möglichkeiten in Form und Farbe, kann diesen Vorteil nutzen, dass Vertriebspartner oder Absatzwege untereinander nicht mit den gleichen Produkten konkurrieren müssen. Das heißt, dass z.B. für eine Versandhandelskette eine eigene Designlinie gestaltet wird, und diese nur hier erworben werden kann. Dies ist nicht nur mit der Art der Zusammenstellung sondern auch mit den

Farben möglich. Z.B. die Farbe RAL 4001 (rotlila) kann von einem Kunden exklusiv vertrieben werden. Eine Möglichkeit wäre hier auch Exklusivgebühren, die jährlich bezahlt werden müssen, einzuführen und eine Mindestumsatzmenge.

Kommunikationsmittel:

Durch die Tatsache, dass der Markt in Deutschland und Österreich 90,6 Millionen Einwohner zählt (Stand 2003) und diese auf einer Fläche von 440.828 km² leben, wird der Kontakt zum Endkunden vorerst hauptsächlich über das Internet stattfinden. Hierfür werden die vorhandenen Strukturen von Partnern genützt und für eine gute Positionierung in Google und anderen Suchmaschinen gesorgt. Als weitere Maßnahmen werden Artikel in Fach- und Wohnzeitungen eingesetzt. Der Kontakt zu den Partnern wird direkt hergestellt.

Die Marke Lex7

<p>Die Wort- und Bildmarke Lex7 wird vorerst in Deutschland und Österreich registriert und geschützt. Dieser Schutz wird anschließend EU weit ausgebreitet. Hier wird auf den Wiedererkennungswert der Marke Lex7 gesetzt.</p>	
--	---



Rückgaberecht im Onlinehandel von Lex7:

Um das Kaufrisiko des Kunden zu minimieren, wird ein 14tägiges Rückgaberecht mit einer Geld-zurück-Garantie angeboten. Dies ist in der Online- und Versandhandelsbranche eine vielfach angewendete Strategie. Der Kunde hat hier lediglich die Kosten des Retourpaketes zu tragen. Auf Grund dieser Kosten können Scherzbestellungen vermieden werden.

Geschätzte Rückgabequote im Onlinehandel: ca. 3 – 7%

Versandlogistik im Onlinehandel von Lex7:

In Zeiten des Online- und Versandhandels werden Transportlogistiker wie Post und Paketdienste immer innovativer. Möglichkeiten wie Pick- up- Points und Lieferung an andere Adressen werden bei den Kunden immer beliebter. Hier gilt es einen geeigneten Partner zu finden, der den Mix aus Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Flexibilität und Kostentransparenz in der Zustellung von Paketen beherrscht. Die Kosten für den Versand werden separat ausgewiesen und tragen die Kunden. Auch dies ist im Onlinehandel üblich und wird von den Kunden grundsätzlich akzeptiert.

Geschätzte Versandkosten im Onlinehandel: ca. 15 – 30 Euro je nach Größe

VI. Management und Schlüsselpersonen

Geschäftsführung und Team

Der Start erfolgt mit einem relativ kleinen Team. Am Anfang werden Engstellen mittels Teilzeitbeschäftigten und Werksverträgen abgedeckt.

Team:

Person	Sxxx Axxx
Tätigkeit	Geschäftsführer
Arbeitszeit:	ganztags
Bereiche	Administration Produkte / Einkauf Logistik / Lager Rechnungswesen / Internes Controlling Mitgestalten beim Aufbau eines Vertriebsnetzes
Aufgaben	Leiten bzw. durchführen aller notwendigen Aufgaben
Erfahrungen & Fähigkeiten	Abschluss des Kolleg für Tischlerei & Raumgestaltung an der HTBLA-Ortweinschule in Graz, Meisterprüfung an der WK- Graz, 1997 – 2005 Design und Entwicklung, Preislisten und Kalkulation, Termin und Ablaufplanung, Einkauf, Kostenrechnung und Führung von bis zu 30 Mitarbeitern der Abteilung Tischlerei in einer Fertighausfirma (siehe auch Lebenslauf Anhang F)

Person	Uxxx Cxxx
Tätigkeit	Geschäftsführer
Arbeitszeit:	25 – 30 Wochenstunden
Bereiche	Marketing & Vertrieb
Aufgaben	Entwickeln und Aufbau einer Marketingstrategie Mitgestalten beim Aufbau eines Vertriebsnetzes
Erfahrungen & Fähigkeiten	Mag. (FH) Wirtschaft Erfahrung in verschiedensten Bereichen und Branchen wie z.B.: Geldinstitute, Kunst und Kultur, Fremdenverkehr, Consulting, Marktforschung, ... Sprachen: englisch fließend, spanisch gut, französisch und italienisch Kenntnisse, Sehr aufgeschlossen, kontaktfreudig und zuverlässig. (siehe auch Lebenslauf Anhang F)

Person	xxx
Tätigkeit	Aushilfe
Arbeitszeit:	2008 Teilzeit ab 2010 ganztags
Bereiche	Lagerlogistik
Aufgaben	alle Lagertätigkeiten Auftragsabwicklung
Erfahrungen & Fähigkeiten	Zuverlässig und genau Computerkenntnisse

Strategische Partner

Neben den Erfahrungen des Teams, sollen weitere Engpässe durch strategische Partner in den Bereichen IT, Finanzdienste/Steuern, Vertrieb/Expansion, Administration und Einkauf abgedeckt werden.

VII. Umsetzungsplan

Abgeschlossene Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung • Kosten & Investitionsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Prototypen • Präsentationsraum

Angefangene Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten der Gesamtstrategie • Einholen von Aufträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Schutzrechte • Finanzierung und Förderungen

Tabelle 7.1: Zeitdiagramm kurzfristige Ziele:

Art	2006				2007												
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Gesamtstrategie erarbeiten	■	■															
Strategie umsetzen																	
Finanzierung bis Erstauftrag klären	■	■															
Gründung			M														
Infrastruktur Wien klären (Büro, ...)	■	■															
Aufträge Lex7 einholen	■	■															
Erstauftrag Lex7					M												
Finanzierung der Produktwerkzeuge																	
Lex7 Produktion einleiten																	
Markteintritt Lex7																	
Aufträge sonstige Produkte einholen	■	■															
Erstauftrag sonstige Produkte				M													
Marketingstrategie erarbeiten	■	■															
Marketingstrategie umsetzen																	
Umsatzziel für 2007 erreichen																	M

31.03.2007 Deadline Finanzierung:

Variante A: mit Großauftrag ca. xxx,- und Bankkredit oder Investoren – mehrere Werkzeuge

Variante B: aus kleineren Aufträgen und Bankkredit oder Investoren – 1 bis 2 Werkzeuge

Variante C: keine Aufträge in Aussicht und keine Finanzierung in Aussicht – vorübergehende Einstellung des Projektes

M – Meilensteine

Es muss damit gerechnet werden, dass ein eventueller großer Erstauftrag einer großen Möbelkette mit einem Exklusivvertrag über 1 – 2 Jahren verbunden ist!

Tabelle: Zeitdiagramm mittelfristige Ziele:

Art	2007				2008				2009				2010				
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
Erstauftrag Lex7	M																
Markteintritt Lex7			M														
Start Absatzweg Versandhandel																	
Break Even							M										
Expansion über deutsche Grenzen									M								
Start Absatzweg sonstiger Handel																	
Jahresumsatz >xxx. Rohertrag > 26%																	M

Langfristiges Ziel:

Als langfristige Ziele wird der Expansionsstart über die europäischen Grenzen hinaus mit ca. 2015 gesehen.

VIII. Chancen und Risiken

Erfolgsgrundlagen

Der Erfolg von **Lex7** hängt im Wesentlichen von folgenden Annahmen ab:

- Erstauftrag und Finanziererfolg
- Der Trend der Vertriebswege in der Branche hält an bzw. wächst wie vorhergesagt.
- Das Produkt wird in Design und Qualität zum kalkulierten Preis angenommen.

SWOT- Analyse

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Produktidee ist neu • Flexibilität des Systems Unendliche Gestaltungs- und Kombinationsmöglichkeiten • „7 to infinity“ Wertschöpfungskette • Onlinevertrieb in Kombination mit anderen Vertriebsvarianten • Kundennutzen • Schlanke Organisationsstruktur • Schlanke Vertriebsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediale Vermittlungsfähigkeit von Design und Qualität im Onlinehandel • Hohe Investitionskosten • Bekanntheitsgrad
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Chancen der Vorreiterrolle • „win 2 win 2 win“ Abwicklungskette • Kostengünstiger Aufbau eines europaweiten Vertriebs • Erweiterung des Systems • Kooperationen mit Versandhandel, Möbelhandel und sonstigem Handel möglich. • Internationaler Markt • Kaufverhalten: die Kunden setzen vermehrt auf Individualität • Umzugsfähigkeit: Mobilität der Gesellschaft und ihrem Eigentum 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen eines B2B Partner in der Starphase (Start up Unternehmen) • Abhängigkeit von B2B Partnern • Vertrauen der Kunden im Distanzhandel • Preis zu hoch für Onlinevertrieb • (großer) Mitbewerber bez. Nacharmer kommt schnell auf den Markt • falsche Qualitätseinschätzung 3D Präsentationen und Prototypen können das endgültige Produkt in Form und Qualität nicht darstellen

Über die Stärken des Produktes wurde in den vorangegangenen Kapiteln ausreichend gesprochen. Zusammenfassend sind hier in erster Linie die Flexibilität des Systems mit den unendlichen Gestaltungs- und Kombinationsmöglichkeiten sowie dem Mix aus Absatzwegen der Zukunft zu nennen.

Als große Chance wird die Möglichkeit des europäischen Marktes gesehen.

Als Schwäche zeigt sich, dass zu Beginn hohe Investitionskosten getätigt werden müssen, um das System herstellen zu können. Dies könnte Banken und Investoren abschrecken.

Das größte Risiko besteht im Vertrauen der Kunden im Distanzhandel.

Abweichungen vom Plan:

Wenn sich nicht schnell genug ein Großauftrag (ca. € xxx,-) ergibt und dadurch das Projekt nicht finanziert werden kann sind folgende Szenarios geplant:

- Die Investitionskosten für die gesamten Produktionswerkzeuge betragen ca. € xxx,- Um diese zu relativieren, wird das System nach und nach adaptiert. Das heißt, es wird nur die gerinnest notwendige Werkzeuginvestition getätigt um das Produkt auf dem Markt zu bringen.

(Werkzeuginvestitionskosten ca. € xxx,-) Versucht wird dies mittels Finanzierung aus Cashflow von anderen Creosa Produkten, Banken und Investoren.

- Bei einer nicht zustande kommenden Finanzierung ist der Verkauf der Lizenzen an Hersteller oder sonstigen Interessenten geplant.

Im Extremfall müsste über einen kompletten Rückzug unter bestmöglicher Verwertung des Geleisteten entschieden werden.

IX. Planung für die kommenden vier Jahre

1. Personalplanung

Plan Personalbedarf

Art	2007	2008	2009	2010	2011
Geschäftsführung	2	2	2	2	2
Geringfügig Beschäftigte		1	2	1	1
Beschäftigte				1	1
gesamt	2	3	4	4	4

Neben dem oben angeführten Personal, werden für eventuelle Engpässe im Lager sowie für Vernissagen und Messen Werksverträge abgeschlossen.

Plan GF & Personalkosten	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
-------------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

2. Investitions- und Absatzplanung

Zur Umsetzung dieses Projektes sind Investitionen in der Höhe von ca. € xxx,- in den ersten 3 Jahren erforderlich.

Plan Investitionen 2007 – 2011 Übersicht

Investitionen	2007	2008	2009	2010	2011
Immateriell					
Produktionswerkzeuge					
Infrastruktur und KFZ					
Erstlagerstand + Erhöhungen					
Gesamt Investitionen					
Abschreibungsplan					

3. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

Plan G&V 2007 – 2011 Übersicht

Art	2007	2008	2009	2010	2011
Gesamtumsatz netto					
Rohbetrag					

Ergebnis v. Abschr. Zinsen, Steuern					
Betriebserfolg EBIT					
Jahresergebnis					

Da der Verkauf der **Lex7** Produkte erst in der 2. Jahreshälfte des ersten Jahres anläuft, wirkt sich dies bei dem Ergebnis dementsprechend negativ aus. In den nachfolgenden Jahren steigt der Umsatz durch den Ausbau der Vertriebswege und dem Export.

Plan Kennzahlen 2007 – 2011 Übersicht

Art	2007	2008	2009	2010	2011
Cash- Flow					
Eigenkapitalrentabilität					
Eigenkapitalquote					
RIO (Return on Investment)					
ROS (Return on Sales)					

4. Liquiditätsplanung – Vier-Jahresplanung

Liquiditätsplan 2007 – 2009 Übersicht

Art	2007	2008	2009	2010	2011
Einzahlungen gesamt					
Auszahlungen gesamt					
Über / Unterdeckung je Periode					
Liquidität					

X. Finanzbedarf

Planfinanzierung

Art	2007	2008	2009	Gesamt	Anteil %
Stammkapitaleinlage					
Bankkredit langfristig					
Summe langfristige Finanzierung					
Cashflow					
Gesamt Finanzierung					

Kontokorrentrahmen ca. xxx,-

Siehe auch Seite Anhang

Eine weitere Möglichkeit die in Frage kommen würde, ist eine Beteiligung durch Hersteller an den anfallenden Werkzeugkosten. Hier würden sich dann die Investitionskosten bei den Werkzeugen um ca. 25% senken.



(ca. € xxx,-) Als Gegenleistung, wäre man von den Produzenten für den Zeitraum der Abschreibungsdauer abhängig.

Argumente für eine Förderung des Unternehmens durch öffentliche Mittel:

- **Lex7** ist ein Produkt deren Komponenten ausschließlich in Österreich produziert werden soll. Eine erfolgreiche Umsetzung dieses Projektes würde dafür sorgen, dass österreichische Produktionsbetriebe besser ausgelastet werden und damit Arbeitsplätze sichergestellt werden können.
- Die Exportrate soll bei ca. 60-80% liegen. (Deutschsprachiger Raum) Bei einer Erweiterung im europäischen Raum würde dies bis ca. 90-95% steigen.

Weiters würde die Firma **creosa interior** langfristig gesehen ca. 4-8 vollbeschäftigte Mitarbeiter benötigen um das Produkt **Lex7** erfolgreich europaweit vermarkten zu können.

XI. Anhang