



DIPLOMARBEIT

Herr
Richard Bogun

**Businessplan – E-Bike-Abo –
BGN-Bikes**

Mittweida, 2021

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

DIPLOMARBEIT

Businessplan – E-Bike-Abo – BGN-Bikes

Autor:

Herr Richard Bogun

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

WI16w1-D

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Einreichung:

Mittweida, 10.04.2021

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2021

Bibliografische Beschreibung:

Bogun, Richard:

Businessplan – E-Bike-Abo – BGN-Bikes. –2021. – 91 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2021

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema der Businessplanung. Das Hauptziel ist, die Erstellung des Businessplanes von BGN-Bikes Rental, einem E-Bike-Abo-Anbieter. E-Bike-Abonnements sollen die Mobilität mit E-Bikes einer breiten Masse bereitstellen, welche weder ein Bikeleasingangebot durch ihren Arbeitgeber erhalten noch gewillt sind, die teuren Anschaffungskosten für ein E-Bike zu tragen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Gründerlandschaft von Sachsen untersucht und dargestellt.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einführende Bemerkungen	1
1.1 Motivation	1
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	2
1.3 Gang der Untersuchung	2
1.4 Definitive Grundlagen	3
2 Businessplan	5
2.1 Struktur eines Businessplanes	5
2.2 Executive Summary	5
2.3 Produkt / Dienstleistung	6
2.4 Gründerteam	7
2.5 Kunden und Märkte	8
2.6 Beschaffung und Produktion	14
2.7 Marketing und Vertrieb	15
2.8 Geschäftssystem und Organisation	18
2.9 Risikoanalyse	21
2.10 Finanz- und Liquiditätsplan	23
3 Gründungsumfeld in Sachsen	27
3.1 Finanzierungsangebote	28
3.2 Gründerzentren wie Acceleratoren und Inkubatoren	31
3.3 Anlaufstellen, Initiativen und Netzwerke für Gründer	31
3.4 Coworking Spaces	32
3.5 Veranstaltungen für Gründer und Gründerwettbewerbe	32

4	Businessplan von BGN-Bikes Rental	34
4.1	Executiv Summary	34
4.2	Produkt / Dienstleistung	35
4.3	Gründerteam.....	42
4.4	Kunden und Märkte.....	42
4.5	Beschaffung und Produktion	49
4.6	Marketing und Vertrieb.....	50
4.7	Geschäftssystem und Organisation.....	51
4.8	Risikoanalyse.....	54
4.9	Finanz-, Liquiditätsplan und Prognose	55
5	Schlussbetrachtung.....	63
5.1	Ergebnisse und Bewertung der Arbeit.....	63
5.2	Ausblick	67
	Literatur	69
	Anlagen	75
	Anlage, Teil 1 - Rechtsformen.....	77
	Anlage, Teil 2 - Direkte Konkurrenten.....	79
	Anlage, Teil 3 - Fragebogen	81
	Anlage, Teil 4 - Liquiditätsplanung	85
	Anlage, Teil 5 - Plan-GuV.....	87
	Anlage, Teil 6 - Planbilanzen	89
	Anlage, Teil 7 - Sachkosten.....	91
	Selbstständigkeitserklärung	93
	Danksagung	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Aufbau eines Businessplans.....	4
Abbildung 2 - Wichtige Fragen des Executive Summary	6
Abbildung 3 - Wichtige Fragen über Produkt / Dienstleistung	7
Abbildung 4 - Wichtige Fragen zum Gründerteam	8
Abbildung 5 - Gesamtmarktaufteilung	10
Abbildung 6 - Fünf-Kräfte-Modell nach Porter.....	12
Abbildung 7 - Wichtige Fragen zum Kunden / Märkte	14
Abbildung 8 - Wichtige Fragen zu Beschaffung und Produktion	15
Abbildung 9 - Wichtige Fragen zu Marketing und Vertrieb	18
Abbildung 10 - Wichtige Fragen zu Geschäftssystem und Organisation	21
Abbildung 11 - Szenario-Trichter.....	22
Abbildung 12 - Wichtige Fragen der Risikoanalyse	23
Abbildung 13 - Verteilung von Startups in Deutschland nach Bundesländern 2020.....	27
Abbildung 14 - City-E-Bike	37
Abbildung 15 - Anteile der Modellgruppen am Verkauf von Fahrrädern und E-Bikes 2019	38
Abbildung 16 - E-Mountainbike Hardtail	39
Abbildung 17 - E-Mountainbike Fullsuspension.....	39
Abbildung 18 - Lasten-E-Bike mit Front- und Heckgepäckträger	40
Abbildung 19 - Long-John-Lastenrad	41
Abbildung 20 - Verkaufszahlen für Fahrräder in Deutschland von 2017-2019	43
Abbildung 21 - Übersicht über die Korridore für Radschnellverbindungen im Freistaat Sachsen	45
Abbildung 22 - Fünf-Kräfte-Modell nach Porter (eigene Darstellung in Anlehnung an Nagl (2018), S.10)	47

Abbildung 23 - Diagramm Aufbauorganisation (eigene Darstellung)	52
Abbildung 24 - Ablauforganisation BGN-Bikes Rental (eigene Darstellung)	53
Abbildung 25 - EBIT-Marge.....	58
Abbildung 26 - Übersicht des Cashflows.....	58
Abbildung 27 - Eigenkapitalquote.....	60
Abbildung 28 - Verschuldungsgrad	61
Abbildung 29 - Plan-GuV 2022.....	87
Abbildung 30 - Plan-GuV 2023.....	87
Abbildung 31 - Plan-GuV 2024.....	88
Abbildung 32 - Plan-GuV 2025.....	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Marktsegmentierungskriterien.....	11
Tabelle 2 - Ausschnitt aus den geplanten Umsätzen.....	55
Tabelle 3 - Übersicht geplante Jahresumsätze.....	56
Tabelle 4 - Kostenübersicht.....	56
Tabelle 5 - Übersicht der Erfolgsrechnung	57
Tabelle 6 - Übersicht Rechtsformen	77
Tabelle 7 - Bike-Abo-Anbieter	79
Tabelle 8 - Eröffnungsplanbilanz 2021	89
Tabelle 9 - Planbilanz 31.12.2021	89
Tabelle 10 - Planbilanz 31.12.2022	89
Tabelle 11 - Planbilanz 31.12.2023	90
Tabelle 12 - Planbilanz 31.12.2024	90
Tabelle 13 - Planbilanz 31.12.2025	90
Tabelle 14 - Sachkosten.....	91

Abkürzungsverzeichnis

Ad	-	Advertisement (zu Deutsch: Werbung)
AG	-	Aktiengesellschaft
AMA	-	American Marketing Association
ATB	-	All-Terrain Bike
B2B	-	Business-to-Business
B2C	-	Business-to-Customer
bzw.	-	beziehungsweise
ca.	-	circa
CD	-	Compact Disc
CLIC	-	Center for Leading Innovation & Corporation
CO ₂	-	Kohlenstoffdioxid
DAX	-	Deutscher Aktienindex
DNA	-	Desoxyribonukleinsäure
EAT	-	Earnings After Taxes (zu Deutsch: Gewinn nach Steuern)
E-Bike	-	Electric Cycle
EBIT	-	Earnings Before Interest and Taxes (zu Deutsch: Gewinn vor Zinsen und Steuer)
E-Scooter	-	Elektro-Tretroller
ERP	-	Europäisches Wiederaufbau-Programm
etc.	-	et cetera
F.A.Z.	-	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FCKW	-	Fluor-Chlor-Kohlenwasserstoff
Ges.-verm.	-	Gesellschaftsvermögen
ggf.	-	gegebenenfalls
GmbH	-	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	-	Gewinn- und Verlustrechnung
HHL	-	Handelshochschule Leipzig
HS	-	Hochschule
IT	-	Informationstechnik
k.A.	-	keine Angaben
KfW	-	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KFZ	-	Kraftfahrzeug
MBG	-	Mittelständige Beteiligungsgesellschaft

Mio.	-	Million
MP3	-	MPEG Audio Layer 3
MTB	-	Mountainbike
PKW	-	Personenkraftwagen
rd.	-	rund
SAB	-	Sächsische Aufbaubank
SWOT	-	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken
SZ	-	Sächsische Zeitung
TU	-	Technische Universität
USP	-	Unique Selling Proposition
UVP	-	unverbindlicher Verkaufspreis
WG	-	Wohngemeinschaft
z.B.	-	zum Beispiel
ZIV	-	Zweirad Industrie Verband

1 Einführende Bemerkungen

Im einleitenden Kapitel werden die Motivation und die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes dieser Diplomarbeit dargelegt. Des Weiteren soll ein kurzer Überblick der Kapitelinhalte gegeben und mit den wichtigsten definitorischen Grundlagen eine Basis zum Verständnis dieser Abschlussarbeit geschaffen werden.

1.1 Motivation

„Besser statt mehr – Wohlstand im 21. Jahrhundert“ [Konferenztitel Nov. 2009, Denkwerk Zukunft – Stiftung kulturelle Erneuerung]

Während Berlin auf der Oberbaumbrücke einen kompletten Fahrstreifen für den motorisierten Individualverkehr sperrt und den Fahrradfahrern bereitstellt, kämpfen viele Berufsfahrradpendler weiterhin jeden Tag in der suburbanen Provinz um ihren Platz im Straßenverkehr. Immer öfter kann man leider weiße Fahrräder an Straßenrändern beobachten, welche auf tödliche Unfälle von Fahrradfahrern hinweisen sollen.

In Zeiten von „Fridays for Future“ und einem steigenden Bewusstsein für die Notwendigkeit von mehr Umwelt- und Klimaschutz in Gesellschaft und Regierung ist gerade die Debatte um zukünftige Mobilitätskonzepte im Heimatland des Automobils eine heiß geführte. Auch das Fahrrad ist ein Bestandteil einer möglichen Lösung der oben genannten Probleme. Steigende Absatzzahlen der Fahrradindustrie im Jahr 2019 und in den ersten Monaten des Jahres 2020 bescheinigen ein wachsendes Interesse der Bevölkerung am Fahrrad als Fortbewegungsmittel.

Es stellt sich die Frage, wie man die deutschen Kommunen außerhalb der Metropolen von der dringenden Notwendigkeit überzeugt, mehr für den Fahrradverkehr zu tun. Eine mögliche Strategie könnte sein, den Anteil der Fahrradfahrer am Verkehrsaufkommen auf ein signifikantes Maß zu erhöhen und ihnen damit eine Stimme zu geben.

Wie könnte dies erreicht werden? Da die Fahrradbranche derzeit boomt und das Interesse der Gesellschaft an Fahrrädern geweckt zu sein scheint, gilt es dieses Interesse mit weiteren neuen, innovativen Ideen zu fördern. Konzepte wie „Jobrad“ und „Bikeleasing“ erfreuen sich auch aufgrund hoher Subventionen durch den Staat immer größerer Beliebtheit bei Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Ein wesentlicher Nachteil dieser Nutzungsmodelle besteht jedoch darin, dass diese nur von Personengruppen genutzt werden können, welche ein entsprechendes Arbeitgeberangebot zur Verfügung gestellt bekommen.

Gegenstand dieser Diplomarbeit soll darum sein, eine Alternative zu den bereits etablierten Konzepten herauszuarbeiten, deren Nutzung nicht in Abhängigkeit vom

Arbeitsverhältnis und dem jeweiligen Arbeitgeber steht. Den Ausgangspunkt hierfür bildet ein Langzeitmietkonzept von drei bis zwölf Monaten, das den Kunden eine weitere Art der wirtschaftlichen Fahrradnutzung ermöglichen soll. Dabei gilt es zu klären, welche potenziellen Kundengruppen für ein derartiges E-Bike-Mietkonzept in Frage kommen und mit welchen Produkten diese Kunden angesprochen werden können.

Darüber hinaus soll in den folgenden Kapiteln untersucht werden, inwieweit es möglich ist, ein derartiges Langzeitmietmodell unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betreiben. Um in diesem Zusammenhang eine ganzheitliche Betrachtung zu gewährleisten, wird in dieser Diplomarbeit ein Businessplan entwickelt, welcher als Grundlage für die Beurteilung des Business Cases dient.

1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Diese Diplomarbeit hat das theoretische Modell der Gründung von BGN-Bikes Rental zum Gegenstand. Da zu diesem Businessmodell noch keine eigenen Daten und Erfahrungen vorliegen, welche Rückschlüsse auf den Markt und entsprechende Absatzzahlen zulassen, beträgt der Planungshorizont, wie bei einem Businessplan üblich, 5 Geschäftsjahre. Eine strategische Langfristplanung ist eine Aufgabe, welche auf Grund von knapper Kapazität und fehlenden belastbaren Daten zur Unternehmensentwicklung erst nach der tatsächlichen Gründung erfolgen kann.

1.3 Gang der Untersuchung

Diese Diplomarbeit gliedert sich in 5 Abschnitte. Im ersten Teil der Einleitung werden die Motivation, die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes, der Gang der Untersuchung und die definitorischen Grundlagen erörtert. Es soll zum Thema führen und erläutern, welche Fragen im Zuge dieser Diplomarbeit beantwortet werden sollen.

Der zweite Teil setzt sich mit den theoretischen Grundlagen eines Businessplanes und seiner Struktur auseinander. Auf der Grundlage aktueller Fachliteratur soll dem Leser eine Basis geschaffen werden, die praktische Anwendung im vierten Abschnitt zu verstehen.

Im dritten Teil wird die Gründerlandschaft von Sachsen näher betrachtet. Durch das Aufzeigen von Anlaufstellen, Veranstaltungen und Wettbewerben soll der Leser einen Eindruck gewinnen, welche Angebote die sächsische Gründerlandschaft für Startups bereithält und wo BGN-Bikes Rental bei einer tatsächlichen Gründung Hilfestellung erhalten kann.

Der vierte Abschnitt widmet sich der Erarbeitung des Businessplanes von BGN-Bikes Rental, einem E-Bike-Abonnement-Anbieter. Die im zweiten Teil vermittelten Grundlagen sollen am praktischen Beispiel von BGN-Bikes Rental angewendet und zu einer

aussagekräftigen Bewertung führen, ob eine erfolgreiche Gründung mit den gewählten Business Case realistisch ist.

Der fünfte und letzte Abschnitt dient der Auswertung der erlangten Erkenntnisse und den daraus resultierenden Schlussfolgerungen. Es soll überprüft werden, ob die in der Einleitung gestellten Fragen beantwortet wurden und ob das Ziel der Diplomarbeit erreicht wurde.

1.4 Definitiorische Grundlagen

Der Businessplan (zu Deutsch: Geschäftsplan/Geschäftskonzept) beschreibt die Vorhaben der Unternehmung, in denen Ziele, Strategien, Maßnahmen und Rahmenbedingungen für den Betrieb abgebildet werden. In den meisten Fällen wird ein Businessplan im Zuge von Unternehmensgründungen, Restrukturierungen oder für die Einführung neuer Produkte erstellt. Die Aufgabe eines Businessplanes ist die Prüfung der Durchführbarkeit der Unternehmung. Er dient der Kommunikation mit möglichen Finanzierungs- und Kooperationspartnern. Außerdem bildet er die Grundlage für einen nachträglichen Soll-Ist-Vergleich, um die Zielerreichung zu überprüfen.¹

Von anderen Autoren stammende Definitionen des Businessplanes unterscheiden sich inhaltlich kaum. Nur die Struktur wird von Autor zu Autor etwas anders dargestellt.

¹ Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (15.02.2018).

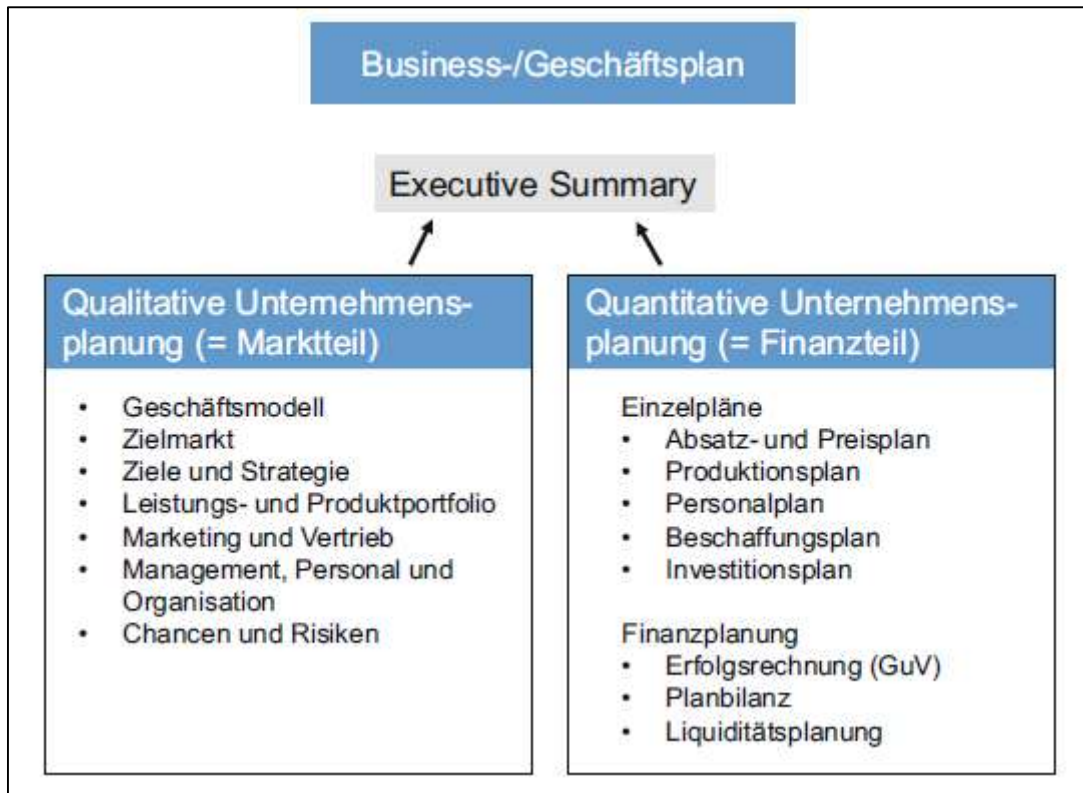


Abbildung 1 - Aufbau eines Businessplans²

Grundsätzlich gliedern sich Businesspläne in einen qualitativen und einen quantitativen Teil. Die im Punkt 2.1 aufgeführten Module 2 bis 8 bilden den qualitativen Teil. Der quantitative Teil eines Businessplanes wird im Allgemeinen als Finanzplan bezeichnet, was nach Nagl allerdings nur bedingt zu trifft – siehe Schaubild in Abbildung 1.³

Für das Verständnis der Geschäftsidee im praktischen Teil dieser Diplomarbeit ist das Wissen, was ein Pedelec ist, von Bedeutung. Pedelecs sind Fahrräder, welche ausschließlich beim Treten der Pedale durch einen Elektromotor unterstützt werden. Diese elektrische Unterstützung ist nach deutschem Recht bis zu einer Geschwindigkeit von 25 km/h uneingeschränkt zulässig. Die Kategorie der S-Pedelecs kann bis 45 km/h elektrounterstützt fahren. Da sie in Deutschland aber als Kleinkraftrad eingestuft werden, ist für ihre Nutzung eine Fahrerlaubnis erforderlich.

Der Einfachheit halber wird in dieser Diplomarbeit auch von E-Bikes gesprochen. Diese erhalten per Definition die Unterstützung des Elektromotors durch Betätigen eines Drehgriffes am Lenker. Somit zählen Pedelecs genau genommen nicht zu den E-Bikes. Da dies aber in der Umgangssprache sehr oft nicht unterschieden wird, ist auch in dieser Arbeit mit E-Bike immer ein Pedelec gemeint.

² Nagl (2018, 2).

³ Nagl (2018, 2).

2 Businessplan

Die Bedeutung des Wortes Businessplan wurde in Punkt 1.4 näher erklärt. In diesem Kapitel sollen die theoretischen Grundlagen sowie die Bestandteile und die Inhalte eines Businessplanes erläutert werden.

2.1 Struktur eines Businessplanes

Der Aufbau von Businessplänen ist so divers wie sich die ihm zugrunde liegenden Geschäftsideen unterscheiden. Die Unterschiede sind dabei weniger inhaltlicher Natur als in Reihenfolge und Nomenklatur der einzelnen Bestandteile.⁴ In dieser Arbeit wird die im Rahmen der Lehre durch die Professoren Prof. Dr. rer. oec. Tolkmitt und Prof. Dr. rer. nat. Gebel an der Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences vermittelte Struktur eines Businessplanes angewendet:

1. Executive Summary
2. Produkt / Dienstleistung
3. Gründerteam
4. Kunden und Märkte
5. Beschaffung und Produktion
6. Marketing und Vertrieb
7. Geschäftssystem und Organisation
8. Risikoanalyse
9. Finanz-, Liquiditätsplan und Prognose⁵

2.2 Executive Summary

Das Executive Summary (zu Deutsch: Kurzfassung) resümiert zu Beginn die wichtigsten Ziele der Unternehmung und die Kernaussagen des Businessplanes. Es sollte kurz und

⁴ Küssel (2006, 360).

⁵ Tolkmitt (2018).

treffend geschrieben sein und zwei Seiten nicht überschreiten. Das Ziel des Executive Summaries ist, das Interesse des Lesers zu wecken. Dabei sollte es nicht als Einführung, sondern als prägnante Zusammenfassung der weiteren Bestandteile, verstanden werden. Aus diesem Umstand ergibt sich, dass das Executive Summary erst zum Ende der Erstellung des Businessplans geschrieben werden sollte.⁶

Abbildung 1 gibt einen Überblick, welche Fragen im Executive Summary beantwortet werden sollten.

Kernfrage	Typische Fragen , welche beantwortet werden sollten
<p>Ist es wert den Plan zu lesen?</p> <p>Was ist die Geschäfts-idee?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie / wo entstand die Idee (z.B. an Forschungsinstituten) und welche wichtigen Entwicklungsschritte gibt es bis jetzt? ▪ Wie sieht die Geschäftsidee genau aus (Wer sind die Kunden & was ist deren Bedürfnis? Wie funktioniert das Geschäftsmodell? Was ist das Besondere daran?)? ▪ Warum ist der Markt reif für das Produkt / die Dienstleistung? ▪ Welche Qualifikation hat das Team hinter der Geschäftsidee (bei einer Neugründung ist es das Gründerteam)? ▪ Welche anderen Informationen sind wichtig für den Erfolg des Geschäftsmodells und des Unternehmens (geistiges Eigentum, Gründungsstatus, Patente, geplante Rechtsform, Firmenname)? ▪ Wie hoch ist das zu erwartende Umsatzpotential, welche Kosten entstehen und wann erfolgt der Break-even? ▪ Welcher Kapitalbedarf entsteht und muss gedeckt werden?

Abbildung 2 - Wichtige Fragen des Executive Summary ⁷

2.3 Produkt / Dienstleistung

In der Fachliteratur herrscht Einigkeit darüber, dass nach dem Executive Summary das Leistungsangebot vorzustellen ist. Zu technische oder spezialisierte Darstellungen sollten dabei vermieden werden, da gerade externe Leser (zum Beispiel Investoren) oft fachfremd sind. Wichtig ist es, das Kundenbedürfnis bzw. den Kundennutzen herauszustellen und eine möglichst detaillierte Darstellung der Wertschöpfungskette abzubilden, um potenziellen Geldgebern aufzuzeigen, an welchen Stellen der Unternehmung Einnahmen generiert werden und dadurch der Wert ihres Investments erhalten und gesteigert wird.

Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Abgrenzung zur Konkurrenz. Diese wird durch die Bestimmung des Unique Selling Proposition (USP) erreicht. Der USP (zu Deutsch:

⁶ Nagl (2018).

⁷ Tolkmitt (2018).

einzigartiges Verkaufsversprechen) ist ein Werkzeug, um den Nutzen des eigenen Produktes von denen der Wettbewerber zu differenzieren. Sein Ziel ist es, trotz Marktsättigung und zunehmender Kongruenz der konkurrierenden Produkte den Konsumenten zum Kauf des eigenen Produktes zu animieren.⁸ Die Imitation des eigenen USP durch konkurrierende Unternehmungen sollte unbedingt vermieden werden. Neben dem USP ist es wichtig, den aktuellen Entwicklungsstand des Gründungsprojektes zu kommunizieren.⁹ Abbildung 3 fasst die wichtigsten Fragen zum angebotenen Produkt oder der angebotenen Dienstleistung zusammen, welche in diesem Abschnitt des Businessplanes beantwortet werden sollten.

Kernfrage	Typische Fragen , welche beantwortet werden sollten
<p style="text-align: center;">Löst das Produkt / die Dienstleistung ein Problem?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist das Bedürfnis der Kunden – worin liegt das Marktproblem für das Sie eine Lösung anbieten wollen? ▪ Wie funktioniert das Produkt / die Dienstleistung – wie wird damit auf die Kundenbedürfnisse eingegangen? ▪ Worin liegt die Innovation des Produktes / der Dienstleistung – warum existiert das Produkt nicht bereits? ▪ Welches sind die Hauptunterschiede (USP) zu den bereits bestehenden Produkten / Dienstleistungen? ▪ Wie kann die Geschäftsidee weiter entwickelt werden – gibt es weitere Anwendungsmöglichkeiten und/oder Märkte? ▪ Worin besteht die mögliche positive Preisentwicklung (upside potential) und das Cross-Selling Potential? ▪ Wie skalierbar ist das Produkte / die Dienstleistung? ▪ Welche gesetzlichen Formalitäten (z.B. Zulassungen) bestehen?

Abbildung 3 - Wichtige Fragen über Produkt / Dienstleistung ¹⁰

2.4 Gründerteam

Dieser Abschnitt des Businessplanes soll Bezug auf das Gründerteam nehmen. In ihm soll dargelegt werden, aus welchen formellen Voraussetzungen das Gründerteam in der Lage ist, die Gründung bzw. das Unternehmen erfolgreich durchzuführen / zu leiten.

Folgende Softskills gehören laut Nagl zu den essenziellen Eigenschaften eines erfolgreichen Managements und sind deshalb auch für Gründer von Bedeutung:

- Fachliches und unternehmerisches Know-how → unternehmerische Erfahrung

⁸ Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch (16.02.2018).

⁹ Sander (2006).

¹⁰ Tolkmitt (2018).

- Soziale Kompetenzen → Teamfähigkeit
- Kommunikations- und Führungsfähigkeit → Delegation
- Branchen- und Marktkenntnisse → Sensibilität: Branchenverständnis
- „Networking“ → Beziehungsmanagement
- Visionskraft → Motivation¹¹

Aber auch noch nicht abgedeckte Bereiche der Unternehmensorganisation sollten benannt werden sowie externe Unterstützer der Gründung. Beispiele dafür sind: Experten, Professoren, Business Angel, aber auch Organisationen, welche die Gründung unterstützen, wie es z.B. das Gründernetzwerk Saxeed realisiert.

Abbildung 4 zeigt eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Fragen, die zum Gründerteam beantwortet werden sollten.

Kernfrage	Typische Fragen , welche beantwortet werden sollten
<p>Kann das Team die Idee umsetzen?</p> <p>Gibt es Unterstützer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus welchen Personen besteht das Gründerteam (berufliche / akademische Erfahrungen, Produkt- /Expertenwissen, haben die Gründer bereits vorher miteinander gearbeitet)? ▪ Warum ist das Team in der Lage die Idee erfolgreich im Markt zu platzieren (welche unterschiedlichen Eigenschaften / Fähigkeiten haben die Gründer)? ▪ Wer ist für welche Aufgaben zuständig? ▪ Gibt es bestimmte Bereiche die von dem Gründerteam nicht abgedeckt werden können (z.B. IT, Rechnungslegung, Online Marketing etc)? ▪ Gibt es Mentoren (Industrieexperten, Professoren, Business Angels etc), welche das Gründerteam beratend (z.B. in Form eines Beirates) unterstützen? ▪ Gibt es Kooperationen mit (Forschungs-)Institutionen?

Abbildung 4 - Wichtige Fragen zum Gründerteam ¹²

2.5 Kunden und Märkte

In diesem Abschnitt werden der Zielmarkt, die Kundensegmente und der daraus resultierende Wettbewerb untersucht. Dafür sollten nicht nur der Ist-Stand des Zielmarktes betrachtet, sondern auch plausible Annahmen für seine Entwicklung getroffen werden.¹³ Des Weiteren gilt es, die Konkurrenz auf ihre Stärken und Schwächen sowie deren Position im

¹¹ Nagl (2018, 43).

¹² Tolkmitt (2018).

¹³ Nagl (2018, 6ff.).

Markt zu analysieren, um sich klar von ihr differenzieren zu können und eine eigene Position im Markt zu finden.¹⁴

Aus mikroökonomischer Sichtweise ist der Markt die Interaktion von Angebot und Nachfrage, welche zur Preisbildung führt. Unterscheidungsmerkmale für Märkte sind der Institutionalisierungsgrad, die Art des Marktzutritts, der Autonomiegrad der Marktteilnehmer und vorherrschende Präferenzen. Der Institutionalisierungsgrad beschreibt, wie stark der Markt organisiert ist. Bestandteile von organisierten Märkten sind z.B. Wochenmärkte, Jahrmärkte, Auktionen, Ausschreibungen und Börsen, welche gezielt Angebot und Nachfrage zusammenführen. Der Marktzutritt unterscheidet offene, beschränkte und geschlossene Märkte. In beschränkten und geschlossenen Märkten herrschen Markteintrittsbarrieren, welche beispielsweise aus staatlichen Reglementierungen wie Lizenzen und Konzessionen oder rechtlichen Grundlagen wie Patenten bestehen. Bei der Unterscheidung nach Autonomiegrad wird die Preisbildung zur Grundlage genommen. Greift der Staat durch Fest-, Höchst- oder Mindestpreise in die Preisbildung ein, wird von einem regulierten Markt gesprochen, andernfalls gilt der Markt als frei.¹⁵

Gesamtmarkt

Die weiterführende Untersuchung des Gesamtmarktes hat das Ziel, die Unsicherheiten bei der Absatzplanung und den unternehmerischen Entscheidungssituationen zu reduzieren. Hierbei ist es wichtig, die Unterschiede von Marktpotential, -volumen, -anteil, -wachstum und Absatzvolumen zu kennen. Der Begriff der Marktkapazität bleibt an dieser Stelle unbesprochen, da dies eine sehr theoretische Kennzahl ist, welche „in der Unternehmenspraxis keine Beachtung findet.“¹⁶

Das Marktpotential gibt Auskunft über die höchstmögliche Absatzmenge, respektive das Maximum an Umsatzerlösen, welches im Gesamtmarkt oder einem seiner Segmente erlangt werden kann.

Die tatsächlich erwirtschafteten Erlöse bzw. abgesetzten Mengen in einem bestimmten Zeitraum eines bestimmten Marktes / Marktsegments beschreibt das Marktvolumen. Seine jährliche Steigerung wird als Marktwachstum bezeichnet.

Mit dem Absatzvolumen wiederum werden der tatsächlich erwirtschaftete Erlös bzw. die abgesetzte Menge eines einzelnen Produktes in einem Markt definiert. Aus dem Verhältnis von Absatzvolumen und Marktvolumen wird der Marktanteil eines einzelnen Wettbewerbers errechnet.¹⁷ Abbildung 5 stellt die oben beschriebene Gesamtmarktaufteilung zusammenfassend dar.

¹⁴ Küssel (2006, 368).

¹⁵ Dr. Ingo Mecke (19.02.2018).

¹⁶ www.wirtschaftslexikon24.com (13.05.2017b).

¹⁷ Oehlrich (2019, 77).

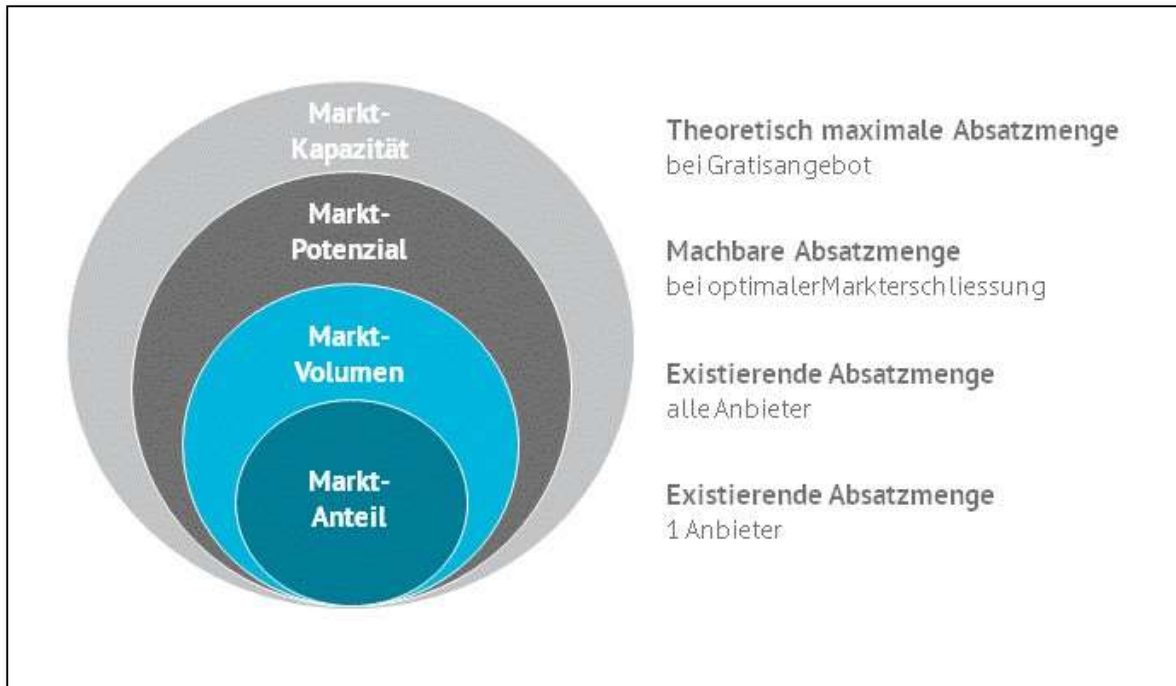


Abbildung 5 - Gesamtmarktaufteilung¹⁸

Auf dieser Grundlage wird der Markt mit den nachfolgenden Methoden untersucht und mit dem Ziel, die Relevanz der Unternehmung festzustellen, beurteilt. Nach Nagl entscheidet dieser Bestandteil des Businessplanes bei bestehenden Unternehmen über „unausgeschöpfte Marktpotentiale oder Fehlinvestitionen“, bei Existenzgründungen über „das Scheitern“.¹⁹

¹⁸ www.repetico.de (09.11.2020).

¹⁹ Nagl (2018, 6).

Marktsegmentierung

Ziel der Marktsegmentierung ist es, den Gesamtmarkt in möglichst homogene Teile zu zerlegen. Diese Teilssegmente stellen Gruppen von Kunden dar, welche mit möglichst einheitlichen Mitteln bearbeitet werden können. Einteilungskriterien für Märkte unterscheiden sich wie die ihnen zugrundeliegenden Produktarten. Beispiele, nach welchen Kriterien Märkte segmentiert werden können, befinden sich in der nachfolgenden Tabelle.

Tabelle 1 - Marktsegmentierungskriterien²⁰

Verhaltensbezogene Kriterien	Psychografische Kriterien	Geografische Kriterien	Ökonomische und soziodemografische Kriterien
Kommunikationsbezogene Segmentierung produktbezogene Segmentierung Nutzungsrate Nutzungsstatus	Einstellung Motive Persönlichkeit	Funktionsräume Einzugsgebiet Administrative Kriterien Wohnortgröße	Einkommen Bildung Nationalität Religion Soziale Sicht Geschlecht Lebensphasenzyklus / Alter

In der Literatur lassen sich weitere Segmentierungskriterien für Märkte finden. Da diese für den Untersuchungsgegenstand des Praxisteils weniger relevant sind, erfahren sie an dieser Stelle keine Beachtung.

Wettbewerbsanalyse

Nach Porter liegt der Schwerpunkt der Wettbewerbsanalyse in der Untersuchung der Branche. Dies begründet er damit, dass externe Kräfte eine Branche zwar beeinflussen, diese aber meist alle Unternehmen treffen. Vielmehr kommt es auf die diversen Fähigkeiten der Wettbewerbsteilnehmer an, diese zu managen. Weiter beschreibt Porter, dass die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche aus ihrer ökonomischen Struktur erwächst und maßgeblich von fünf grundlegenden Kräften abhängt. Diese werden in Abbildung 6 dargestellt.²¹

²⁰ www.mevaleo.de (31.03.2021).

²¹ Porter, Brandt und Schwoerer (2013, 37).

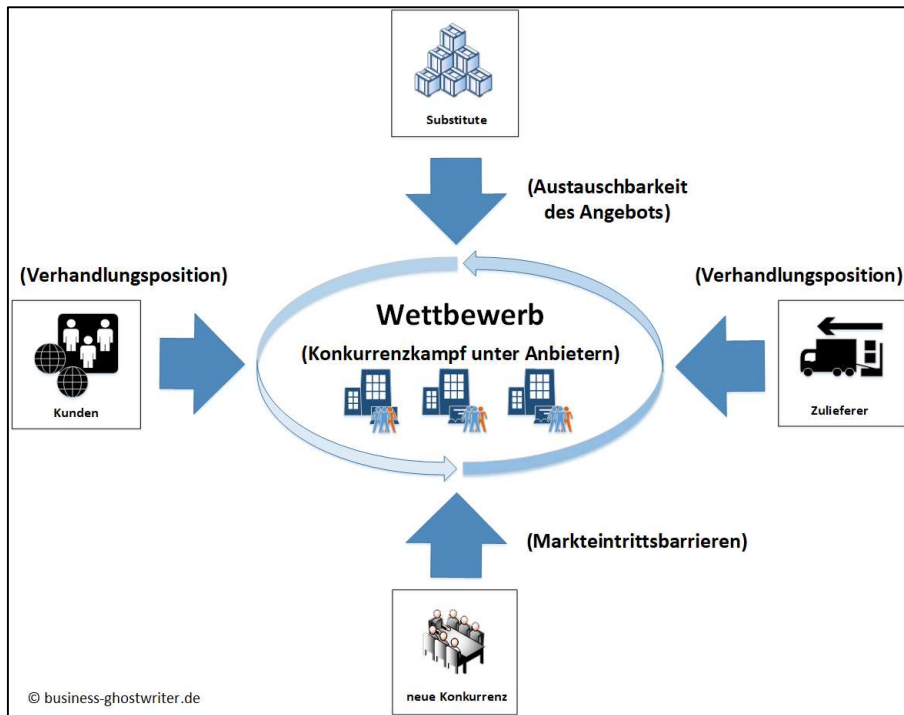


Abbildung 6 - Fünf-Kräfte-Modell nach Porter²²

Als Wettbewerber werden in diesem Fall Unternehmen bezeichnet, welche ein ähnliches Produkt oder ähnliche Dienstleistungen anbieten und damit in direkter Konkurrenz um Abnehmer stehen. Ihre Rivalität untereinander beeinflusst stark die Rentabilität des Einzelnen. Die Abnehmer wiederum sind alle Käufer des angebotenen Produktes. Dabei entscheidet ihre Anzahl über deren Verhandlungsmacht. Je weniger Käufer in einem Markt vorhanden sind, desto stärker ist ihre Position.

Als Lieferanten werden alle Beteiligten an der Leistungserbringung bezeichnet, welche nicht der Unternehmung angehören. Auch hier gilt: Je weniger davon zur Verfügung stehen, desto größer ist die Verhandlungsmacht für ihre Leistung.

Als neue Konkurrenz werden alle Unternehmen betrachtet, welche derzeit noch kein gleichartiges Produkt anbieten, aber jederzeit in den Markt eintreten könnten. Entscheidend hierfür sind Markteintrittsbarrieren und die potenziellen Reaktionen aller weiteren Wettbewerber.

Ersatzprodukte bedrohen die eigene Leistung durch hohe Kongruenz bei Nutzen oder Problemlösung. Lateral wird es vor allem dann, wenn deren Leistungen preiswerter und / oder qualitativ hochwertiger angeboten werden können.²³ Beispiele dafür sind die Entwicklungen der Audiowiedergabeformate von der Schallplatte, über die Musikkassette, weiter zur CD, bis hin zum MP3-Format und anderen digitalen Wiedergabemöglichkeiten.

²² www.business-ghostwriter.de (09.11.2020).

²³ Nagl (2018, 10f.).

Konkurrenzanalyse

Die Aufgabe der Konkurrenzanalyse ist es, die Hauptkonkurrenten, sowohl direkte, indirekte als auch potenzielle, in Bezug auf Stärken und Schwächen in folgenden möglichen Kategorien zu untersuchen:

- Absatz und Umsatz
- Marktanteil
- Image
- Leistungsangebot
- Zielkundengruppen
- Vertriebskanäle
- Standortqualität
- Wachstumspotential

Auf Basis dieser Analyse können mögliche Reaktionen bestimmter Konkurrenten auf eigene Maßnahmen zur Bearbeitung des Marktes abgeleitet werden.²⁴

Die in diesem Abschnitt beschriebenen Untersuchungen sind stark vereinfacht dargestellt und müssen je nach den Möglichkeiten in ihrer Tiefe angepasst werden. Große Unternehmen haben für jede einzelne dieser Untersuchungen eigene Teams / Abteilungen mit Spezialisten, worauf ein einzelner Gründer oder ein kleines Gründungsteam in den meisten Fällen nicht zurückgreifen kann.

Da auch diese Diplomarbeit sich nicht mit der Ausgründung aus einem DAX-Unternehmen beschäftigt und deswegen Arbeit und Zeit die Engpässe sind, soll die bearbeitete Tiefe für die Anwendung im Praxisteil ausreichen.

In der folgenden Abbildung sind die wichtigsten zu beantwortenden Fragen für diesen Abschnitt eines Businessplanes noch einmal zusammengefasst.

²⁴ Vogelsang, Fink und Baumann (2018, 286f.).

Kernfrage	Typische Fragen , welche beantwortet werden sollten
<p>Wie groß ist der Markt?</p> <p>Wer sind die Wettbewerber?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer und wo sind die Kunden (Wie setzen sich die Kundensegmente zusammen)? Was sind deren Bedürfnisse / Probleme? ▪ Was sind die Kaufentscheidungskriterien der Kunden (Preis, Qualität, Verfügbarkeit, Komfort/Einfachheit, ..)? ▪ Bestehen Abhängigkeiten zu einigen wenigen Großkunden? ▪ Wie viele Kunden gibt es (es wird nie der ganze Markt sein!) und wie viele davon können erreicht werden (man wird nie 100% Marktanteil besitzen, schon gar nicht zu Beginn)? Wie hoch ist die Wachstumsrate? Welches sind die Haupttreiber des Wachstums? ▪ Wer sind die Wettbewerber und wie hoch ist deren Marktanteil? Worin sind die Wettbewerber besser (USP)/ schlechter? ▪ Wie Attraktiv ist der Markt insgesamt (z.B. Branchenstrukturanalyse / Fünf-Kräfte-Modell nach Porter)

Abbildung 7 - Wichtige Fragen zum Kunden / Märkte ²⁵

2.6 Beschaffung und Produktion

Dieser Abschnitt behandelt die Herstellung des Produktes bzw. die Erbringung der Dienstleistung und die dazu benötigten Voraussetzungen, wie Produktionskapazitäten, Lagerhaltung und Lieferzeiten.

Die eigenständige Entwicklung und Herstellung von Produkten zur Lösung marktseitiger Herausforderungen ist in der Regel mit einem enormen Aufwand und hohen Kosten verbunden. Eine andere, meist deutlich kostengünstigere Variante ist es, für einzelne Bestandteile am Markt nach vorgefertigten Teilen zu suchen, welche die gleichen oder ähnliche Funktionen erfüllen. Dieses Dilemma zwischen Kosten und Nutzen wird als „Make-or-Buy Entscheidung“ bezeichnet und kann in vielen Fällen eine starke Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung haben.²⁶ Eine andere Herausforderung im betrieblichen Fertigungsprozess stellt die Lieferantensituation dar. Die Anzahl der Zulieferunternehmen und deren Lieferzeiten können eine große Auswirkung auf die Produktion haben. Je weniger Lieferanten den gewünschten Rohstoff oder das Produkt bereitstellen können, desto höher ist ihre Verhandlungsmacht, den Preis und die Lieferbedingungen betreffend. Andererseits kann ein modernes Lieferantenmanagement zu strategischen Partnerschaften führen, welche durch Verzicht auf einseitigen Preisdruck zum

²⁵ Tolkmitt (2018).

²⁶ Irle (2011, 1f.).

langfristigen Erfolg der Unternehmung beitragen können.²⁷ Auch die Entscheidung für oder gegen eine Lagerhaltung muss in diesem Zusammenhang getroffen werden. Dazu gibt es zwei wichtige Ansatzpunkte. Zum einen lassen hohe Bestellmengen die Stückpreise oft rapide fallen, welche wiederum mit den dadurch anfallenden Lagerkosten verrechnet werden müssen. Aus einem anderen Blickwinkel wird durch die höheren Kosten einer Lagerhaltung mehr Sicherheit gegen lieferengpassbedingte Produktionsausfälle gewonnen. Dies ist unter dem Eindruck der Lieferschwierigkeiten für Rohstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse aus Asien, welche im Zuge der Coronapandemie auftraten, eine maßgebliche Entscheidung zur Resilienz der eigenen Produktion.

Abbildung 8 fasst die wichtigsten Fragen zusammen, die zur Rohstoffbeschaffung und zur Produktion geklärt werden müssen.

Kernfrage	Typische Fragen , welche beantwortet werden sollten
<p style="text-align: center;">Gibt es Zulieferer?</p> <p style="text-align: center;">Wie und wo wird produziert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Materialien werden benötigt? Wer liefert diese? Wie ist der aktuelle Verhandlungsstand mit Lieferanten? ▪ Gibt es Abhängigkeiten von einigen wenigen Lieferanten? ▪ Welche Bestellmengen sind wirtschaftlich und mit welchen Lieferzeiten ist zu rechnen? Soll ein Lager aufgebaut werden (Sicherheit vs. Kosten)? ▪ Produziert das Unternehmen alles selbst oder werden einzelne Fertigteile zur Montage gekauft (Make-or-Buy Entscheidung)? Für was wurde sich entschieden und warum? ▪ Wie sieht der Herstellungsprozess? Wie machen es die Wettbewerber? ▪ Welche Maschinen und Räumlichkeiten werden benötigt? Wie hoch ist die Produktionsleistung / wo liegt die Kapazitätsgrenze? ▪ Wie wird die Qualitätssicherung gewährleistet?

Abbildung 8 - Wichtige Fragen zu Beschaffung und Produktion ²⁸

2.7 Marketing und Vertrieb

Aufbauend auf der im Punkt 2.5 festgelegten Positionierung der Unternehmung im Bereich des Marktes und des Wettbewerbs, sollen an dieser Stelle die Marketingstrategien und Vertriebswege für die unterschiedlichen Segmente abgebildet werden.

²⁷ Hofbauer, Mashhour und Fischer (2012, 1f.).

²⁸ Tolkmitt (2018).

Definition Marketing

Um den Begriff des Marketings zu erklären, ist es sinnvoll, dessen Entwicklung zu betrachten. Das Verständnis von Marketing hat sich seit der ersten Erwähnung durch Samuel Sparling im Jahr 1906 stark verändert. Chronologisch betrachtet, traten die Interpretationen in folgender Reihenfolge auf:

- Das instrumentell verkürzte Marketingverständnis
- Das klassische, ökonomische Marketingverständnis
- Das moderne, erweiterte Marketingverständnis
- Das generische Marketingverständnis²⁹

Die American Marketing Association (AMA) definierte das Marketing 1948 als „die Erfüllung derjenigen Unternehmensfunktionen, die den Fluss von Gütern und Dienstleistungen vom Produzenten zum Verbraucher bzw. Verwender lenken.“³⁰ Dies wird dem instrumentell verkürzten Marketingverständnis zugeordnet und dabei mit den Begriffen von Werbung und Distribution gleichgesetzt.

Im Jahre 1985 lautete die Definition der AMA von Marketing:

„Marketing ist der Prozess von Planung und Umsetzung der Entwicklung, Preissetzung, Kommunikation und Distribution von Ideen, Gütern und Dienstleistungen zur Ermöglichung von Austauschprozessen, die die individuellen und organisationsbezogenen Zielsetzungen erfüllen.“³¹

Bei dieser klassisch ökonomischen Interpretation von Marketing wird es als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung der Kunden erklärt, welches zur Erreichung ökonomischer Unternehmensziele führt.

In der Definition der AMA von 2004 ist das Ziel von Marketing, dass nicht nur die Bedürfnisse des Unternehmens, sondern auch die seiner Kunden, Partner und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen befriedigt werden. Diese Entwicklung ist Teil des modernen erweiterten Marketingverständnisses.

Die weiteste Fassung des Marketingverständnisses stellt die generische Interpretation dar. In ihr wird Marketing als Sozialtechnik verstanden, welche alle Austauschprozesse zwischen Individuen und Gruppen betrifft, um Ideen mit gesellschaftlichem Nutzen zu transportieren.³² Ein Beispiel dafür ist die Kampagne „Don't drink and drive!“.

Marketingstrategie

Um Marketingstrategien abzubilden, werden die klassischen Instrumente des Marketing-Mix benötigt. Zu den Instrumenten des Marketing-Mix werden die Leistungs-/Produkt-, die Kontrahierungs-/Preis-, die Distributions- und die Kommunikationspolitik gezählt.

²⁹ Meffert (2015, 9).

³⁰ Meffert (2015, 9).

³¹ Meffert (2015, 9).

³² Meffert (2015, 9f.).

Die Leistungs-/Produktpolitik umfasst alle Maßnahmen und Entscheidungen, welche die Eigenschaften und den Nutzen des Produktes bzw. der Leistung beeinflussen. Ihre Bestandteile sind:

- Eigenschaften und Nutzen
- Qualität
- Design
- Marke
- Name
- Verpackung
- Service und Garantieleistung

Alle Maßnahmen und Entscheidungen, welche der Preisfindung und -durchsetzung dienen, beinhaltet die Kontrahierungspolitik. Ihre Bestandteile sind:

- Preishöhe (Listen-, Verkaufspreis)
- Preisdifferenzierung (Rabatte, Nachlässe)
- Liefer- und Zahlungsbedingungen

Die Verfügbarkeit der Leistung bzw. des Produktes wird durch Maßnahmen und Entscheidungen der Distributionspolitik beeinflusst. In ihr werden Absatzwege festgelegt. Diese können in direkte und indirekte Absatzwege unterteilt werden. Auf dem direkten Absatzweg werden die Waren und Leistungen vom Hersteller an den Endkonsumenten verkauft. Beispiele hierfür sind Werksverkäufe, eigene Onlineshops, aber auch Konzepte, bei denen in privaten Räumlichkeiten verkauft wird. Beim indirekten Absatzweg wiederum kommen Absatzmittler zum Einsatz. Der entscheidende Unterschied zum Direktvertrieb ist, dass die Ware Eigentum des Absatzmittlers wird. Im modernen Vertriebswesen schließen sich beide Wege nicht gegenseitig aus.³³

Im Rahmen der Kommunikationspolitik werden alle Maßnahmen und Entscheidungen bezüglich der Kommunikation zwischen Unternehmen und Zielgruppen getroffen. Ihre Instrumente sind:

- Werbung
- Direkt-Marketing
- Event-Marketing
- Public Relations
- Produkt Placement
- Sponsoring
- Verkauf³⁴

³³ Nagl (2018, 27f.).

³⁴ MIKOMI .

Abbildung 9 fasst die wichtigsten zu beantwortenden Fragen zu Marketing und Vertrieb in einem Businessplan zusammen.

Kernfrage	Typische Fragen , welche beantwortet werden sollten
<p>Wie werden Kunden adressiert, beworben und gehalten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sollen die zukünftigen Kunden adressiert werden (Marketingkanäle, Kernbotschaften, Kommunikationsstrategien)? ▪ Wie sollen die Kunden überzeugt werden (wie wird das Kundenbedürfnis angesprochen, können latente Kundenbedürfnisse geweckt werden)? ▪ Wie genau erfolgt die Kundenakquise und –ansprache? Wie hoch sind die daraus resultierenden Kosten? Wie hoch ist die Anzahl an Wiederkäufern, Neukunden bzw. Kunden die abwandern? ▪ Welche Vertriebskanäle sind in Bezug auf das Einkaufsverhalten der Kunden optimal? ▪ Werden Vertriebspartner genutzt? Welche Kosten entstehen? ▪ Welche Maßnahmen sind geplant, um Kunden (nach dem ersten Käuferlebnis) zu Stammkunden zu entwickeln? ▪ Welche Preisstrategie wird verfolgt?

Abbildung 9 - Wichtige Fragen zu Marketing und Vertrieb ³⁵

2.8 Geschäftssystem und Organisation

In diesem Kapitel soll dargestellt werden, wie die zukünftigen Aktivitäten der Unternehmung organisiert sind und wo welche Verantwortungen liegen. Auch Rechtsform, Standort und Personalstruktur werden im Businessplan vorläufig festgeschrieben.

Aufbau und Organisation

Damit Unternehmen erfolgreich Produkte oder Dienstleistungen anbieten können, sind in der Regel mehr Aufgaben zu erledigen als die reine Entwicklung und Fertigung der Produkte oder die Erbringung der Dienstleistung. Zusätzlich muss unter anderem Personal gewonnen, verwaltet, aus- und weitergebildet werden. Es müssen Rechnungen und Aufträge geschrieben werden, die betrieblichen Finanzen kontrolliert und gesteuert werden. Es muss Material, welches für die Leistungserbringung benötigt wird, beschafft und ggf. gelagert werden. Diese sehr unterschiedlichen Tätigkeiten fallen in größeren Unternehmen unter die Verantwortung verschiedenster Abteilungen. In kleineren Unternehmen können diese Aufgaben zum Teil auch in Personalunion von einer Person bearbeitet

³⁵ Tolkmitt (2018).

werden. Diese innerbetriebliche Aufgabenverteilung muss strukturiert und organisiert werden. Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet dazu in Aufbau- und Ablauforganisation.³⁶

Die Aufbauorganisation zielt darauf ab, die Gesamtaufgaben des Unternehmens im Sinne der Arbeitsteilung so zu zerlegen, dass sie sinnvoll kombinierbar und koordinierbar bleiben.³⁷ Um diese Strukturierung eines Unternehmens durchzuführen, sind folgende Aufgaben von besonderer Bedeutung:

- Es müssen Stellen gebildet werden, welche die kleinste organisatorische Einheit der Aufgabenerfüllung darstellen.
- Die gebildeten Stellen müssen in eine Aufbaustruktur gebracht und deren Beziehungen festgelegt werden.
- Die Organisationsstruktur muss festgelegt werden.
- Die Aufbauorganisation muss schriftlich dokumentiert werden.³⁸

Der Strukturrahmen, welcher durch die Aufbauorganisation vorgegeben wird, bildet dann in der Praxis die Grundlage für die Entwicklung der Ablauforganisation.³⁹ Die Ablauforganisation soll diese Teilaufgaben durch Festlegen von Reihenfolge, Dauer und Ort zu einem Arbeitsprozess verbinden.⁴⁰

Zu den Hauptaufgaben gehören:

- Systemanalyse
- Systemgestaltung
- Systemeinführung⁴¹

Rechtsformwahl

Ist die Gestaltung der Organisationsform einer Unternehmung weitgehend frei, ist hingegen die Wahl der Rechtsform nur im gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen möglich. Bei der Wahl der passenden Rechtsform liegt der Schwerpunkt auf der Abwägung von Kosten und Risiko. Die Rechtsformen, welche im Zuge der Gründung die geringsten Kosten und Mittel benötigen, beinhalten im ungünstigen Fall das größte Risiko auch für private Vermögenswerte. Diese Risiken können durch kostenintensivere Gesellschaftsformen minimiert werden.⁴²

Eine Übersicht von Kosten und Risiken der geläufigsten Rechtsformen werden in der Anlage Teil 1 / Tabelle 2 dargestellt.

Verantwortungseigentum

³⁶ Rahn (1992, 381ff.).

³⁷ Kosiol (1976).

³⁸ Steinbuch (1995, 134).

³⁹ Steinbuch (1995, 31).

⁴⁰ Kugeler und Vieting (222).

⁴¹ Steinbuch (1995, 205).

⁴² Vogelsang, Fink und Baumann (2018, 120).

Die Rechtsformwahl kann aber auch aus einer weiteren Perspektive betrachtet werden, bei der Kosten und Risiko eine untergeordnete Rolle spielen. Vielmehr ist die Frage relevant, ob die aktuell vorhandenen Rechtsformen den Erkenntnissen und Errungenschaften sowie Herausforderungen moderner Gesellschaften noch gerecht werden. Diese Perspektive konzentriert sich auf die Frage des Eigentums. Wem gehört ein Unternehmen und wer profitiert von den damit verbunden etwaigen Überschüssen? Dies ist Bestandteil eines Gesetzesentwurfes, der durch einen Arbeitskreis aus Rechtswissenschaftlern im Juni 2020 zur Anpassung des GmbH-Gesetzes eingereicht wurde.⁴³

Eine Alternative zu herkömmlichen Eigentümerstrukturen ist das Verantwortungseigentum. Es ermöglicht, die Unabhängigkeit und Werteorientierung eines Unternehmens rechtlich bindend in seiner DNA - dem Eigentum - zu verankern. Unternehmen in Verantwortungseigentum verpflichten sich zu zwei Prinzipien:

- Selbstbestimmung: das Steuerrad des Unternehmens, die Stimmrechte, liegen bei den aktiven Unternehmern
- Vermögensbindung: die Gewinne sind Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck⁴⁴

Nun ist dies keine neue Idee. Rechtsformen wie Stiftungen und Genossenschaften gibt es schon seit vielen Jahrzehnten. Aber ihr Gedanke ist aktueller denn je. In dieser Diplomarbeit soll nicht dargelegt werden, ob AG, GmbH und Co. noch sinnvoll abgegrenzte Rechtsformen für die Anforderungen unseres modernen Marktes sind und einen positiven Impact auf unsere Gesellschaft haben. Es soll lediglich in aller Kürze neue Möglichkeiten und moderne Rechtsformen aufzeigen, welche entwickelt wurden, um auf aktuelle Probleme und Fragen einzugehen.

Stiftungen und Genossenschaften, als Vertreter etablierter Rechtsformen, unterscheiden sich von den verbreitetsten Rechtsformen im Punkt des Eigentümers. Eigentümer von Kapital- und Personengesellschaften können einzelne oder mehrere physische oder juristische Personen sein. Eine Stiftung hingegen gehört sich selbst. Das bedeutet, dass die von allen Mitarbeitern erwirtschafteten Gewinne nicht zur Steigerung des Wohlstandes einiger weniger Eigentümer führen, sondern zur Steigerung des Wertes der Stiftung. Die Herausforderung bei der Gründung einer Stiftung ist, dass diese sehr teuer und komplex und dadurch für kleine und mittlere Unternehmen unattraktiv ist. Aber einige von Deutschlands erfolgreichsten und wertvollsten Unternehmen gehören Stiftungen. Beispiele dafür sind: Bosch, Carl-Zeiss, die Schwarz-Gruppe.

Der Grundgedanke, welcher dieser Rechtsform zugrunde liegt, ist der des Verantwortungseigentums. Um dies auch Gründern kleiner und mittlerer Unternehmen kostengünstig zugänglich zu machen, gibt es das Veto-Anteils-Modell.

Das Veto-Anteils-Modell basiert darauf, dass die Unternehmensanteile in zwei bzw. drei Klassen eingeteilt werden. Die sogenannten A-Anteile sichern den Haltern 99% der

⁴³ Noerr.com (19.10.2020).

⁴⁴ Purpose (20.10.2020).

Stimmrechte des Unternehmens, gestehen ihnen aber keine Dividendenrechte zu. B-Anteile können bei Bedarf begrenzte Dividendenrechte an Gründer und Investoren geben. Der Veto-Anteil ist 1% der Stimmrechte und liegt bei einer Stiftung, deren einziger Zweck es ist, gegen den Unternehmensverkauf oder eine Satzungsänderung, welche die Trennung von Stimm- und Dividendenrechten aufheben möchte, zu stimmen.⁴⁵

Abbildung 10 fasst die wichtigsten Fragen zum Geschäftssystem und zur Organisation eines Unternehmen zusammen.

Kernfrage	Typische Fragen , welche beantwortet werden sollten
<p data-bbox="300 757 421 860">Wie wird Geld verdient?</p> <p data-bbox="300 902 443 1005">Wer ist für was verantwortlich?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="485 589 1362 656">▪ Wie funktioniert das Geschäftsmodell (warum kann gerade mit diesem Produkt / dieser Dienstleistung Geld verdient werden)? <li data-bbox="485 674 1406 741">▪ Wie sieht die Wertschöpfungskette aus und was sind Stärken und Schwächen der Betriebsprozesse? <li data-bbox="485 759 1378 826">▪ Wie und wann soll das Unternehmen gestartet werden (Rechtsform, Anteilsbesitz, Kapitaleinlage etc)? <li data-bbox="485 844 1406 911">▪ Welches geistige Eigentum (Intellectual Property/IP) besteht , bei wem liegt es & in welche Form ist dieses geschützt (Patente etc)? <li data-bbox="485 929 1283 963">▪ Wer sind die Stakeholder (Investoren, Partner, Kunden)? <li data-bbox="485 981 1398 1084">▪ Wie sieht die Organisationsstruktur / das Management-Team aus und wer übernimmt welche Verantwortungsbereiche (Geschäftsführer, Personal, Finanzen, Betriebsprozesse etc)? <li data-bbox="485 1102 1331 1169">▪ Gibt es offenen Schlüsselpositionen, welche besetzt werden müssen?

Abbildung 10 - Wichtige Fragen zu Geschäftssystem und Organisation ⁴⁶

2.9 Risikoanalyse

In diesem Abschnitt des Businessplanes sollen die Chancen und Risiken, welche durch das unternehmerische Handeln entstehen, dargelegt und mögliche Handlungsoptionen zur Minimierung der Risiken aufgezeigt werden. Diese können sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmung entstehen. Als Chance für ein Unternehmen verstehen sich zusätzliche Erfolgspotentiale, welche durch unternehmerische Initiative ausgeschöpft werden können. Als Risiken für ein Unternehmen verstehen sich Ereignisse, welche sich negativ auf dessen Wert auswirken können.⁴⁷

⁴⁵ www.beiten-burkhardt.com (31.03.2021).

⁴⁶ Tolkmitt (2018).

⁴⁷ Nagl (2018, 57).

Nach Nagl lassen sich folgende Risikoarten unterscheiden:

- Umfeldrisiken: Diese können unter anderem durch Änderungen der Gesetzeslage oder des Verhaltens von Konkurrenten entstehen.
- Operative Risiken und Ereignisrisiken: Diese beinhalten beispielsweise technisches oder menschliches Versagen sowie Naturkatastrophen und können im täglichen Betrieb auftreten.
- Kreditrisiken: z.B. Forderungsausfälle

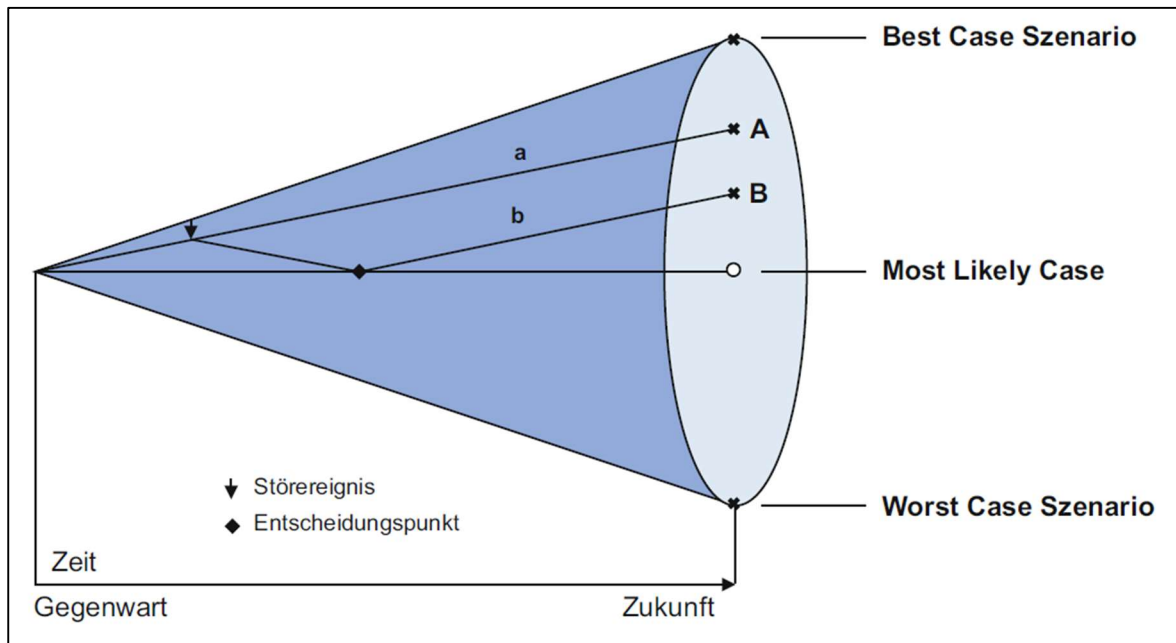


Abbildung 11 - Szenario-Trichter⁴⁸

Um die möglichen Chancen und Risiken greifbar darzustellen, ihre Folgen aufzuzeigen und potenzielle Maßnahmen abzuleiten, hat es sich in der Praxis bewährt, drei verschiedene Szenarien zu entwerfen, wie in Abbildung 11 dargestellt:

- Günstigster Fall (Best Case Szenario): Viele Chancen und wenig Risiken treten auf.
- Wahrscheinlichster Fall (Most Likely Case Szenario): Chancen und Risiken treten mit der höchsten Wahrscheinlichkeit auf.
- Ungünstigster Fall (Worst Case Szenario): Viele Risiken und wenig Chancen treten auf.⁴⁹

Abbildung 12 zeigt die wichtigsten Fragen der Risikoanalyse.

⁴⁸ Nagl (2018, 51).

⁴⁹ Nagl (2018, 50f.).

Kernfrage	Typische Fragen , welche beantwortet werden sollten
Welche Risiken bestehen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sind die Hauptannahmen in dem Businessplan (in Bezug auf Markt- und Kundenwachstum, Kundenverhalten, Preissensitivitäten, schwebende Patentverfahren etc.)? ▪ Welche Annahmen haben die größten Auswirkungen auf den Businessplan / das Geschäftsmodell (z.B. wie wirkt sich Reduzierung des Kundenwachstums um die Hälfte aus?)
Welche Gegenmaßnahmen sind geplant?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Ereignisse müssten eintreten, dass sich die getroffenen Annahmen ändern (und warum / wie realistisch ist dies)? ▪ Welches sind die drei bedeutendsten Szenarien (Best Case, Worst Case, Relastic Scenario)?
Was passiert wenn.....?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann auf die größten Veränderungen reagiert werden (z.B. Absicherung von Währungsrisiken, Anpassung Marketingbudget, Fokussierung auf lediglich ein Kundensegment, etc) ▪ Welche Chancen/Risiken werden durch eine objektive SWOT-Analyse identifiziert?

Abbildung 12 - Wichtige Fragen der Risikoanalyse ⁵⁰

2.10 Finanz- und Liquiditätsplan

Dieses Kapitel verarbeitet die Untersuchungen der Punkte 2.2 bis 2.9 quantitativ. Die aus ihnen gewonnenen Erkenntnisse sollen in konkrete Beträge überführt und in der Erfolgs- und Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von mindestens 3 Jahren den möglichen Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung darstellen. Weitere Bestandteile sind die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, die Finanzierungsplanung und die Planbilanz.

Erfolgsplanung

Die Erfolgsplanung ist ein Bestandteil der betrieblichen Gesamtplanung. Ihre Aufgabe ist es, vor der Leistungserstellung den Erfolg der Unternehmung anhand von Plangrößen wie Marktpreisen, Herstellungskosten und Deckungsbeiträgen zu berechnen. Ein Vergleich ihrer Ergebnisse mit den Ist-Werten am Ende einer Periode ergibt die Erfolgsabweichung, welche Teil der Erfolgskontrolle ist.⁵¹

⁵⁰ Tolkmitt (2018).

⁵¹ www.wirtschaftslexikon24.com (13.05.2017a).

Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Plan-GuV)

In der Erfolgsplanung dient die GuV der Darstellung des Unternehmensergebnisses. Dafür stellt sie Aufwendungen und Erträge einer Periode gegenüber. Sie bildet ebenfalls die Herkunft von Gewinnen und Verlusten ab.⁵² Dies kann anhand von zwei Verfahren geschehen, des Gesamtkosten- oder des Umsatzkostenverfahrens. Das Gesamtkostenverfahren ordnet Aufwände nach Kostenarten und stellt diese den abgesetzten Leistungen gegenüber. Das Umsatzkostenverfahren hingegen stellt die Aufwände dem Umsatz, nach Kostenstellen geordnet, gegenüber. In Deutschland und weiten Teilen Kontinentaleuropas ist jedoch das Gesamtkostenverfahren üblich.⁵³

Liquiditätsplanung

Um sicherzustellen, dass Unternehmen immer ihren finanziellen Verpflichtungen nachkommen können, ist die Liquiditätsplanung von essenzieller Bedeutung. Als Methode dazu werden im Liquiditätsplan die Einnahmen und Ausgaben mit dem dazugehörigen Zeitpunkt gegenübergestellt. Um die Liquidität der Unternehmung sicherzustellen, müssen die Einnahmen die Ausgaben auf lange Sicht übersteigen. Da aber gerade bei Gründungen die Ausgaben die Einnahmen übersteigen, ergibt sich aus dieser Differenz der Kapitalbedarf. Dieser muss durch Eigenkapital, Kredite oder andere Formen von finanziellen Mitteln gedeckt werden.⁵⁴

Finanzierungsplanung

Mit welchen finanziellen Mitteln die Unternehmung ihre Gründung und ihre Investitionen stemmen will, ist anschließend Gegenstand der Finanzierungsplanung. Dabei wird zwischen Eigenkapital und Fremdkapital unterschieden. Eigenkapital ist das durch die Eigentümer selbst eingebrachte Kapital und bildet das Fundament jeglicher Finanzierungen. Ohne Eigenkapital ist Akquise von Fremdmitteln und damit die Unternehmensgründung in der Regel nicht zu realisieren. Neben dem durch die Eigentümer selbst eingebrachten Kapital gibt es weitere Formen zur Generierung von Eigenkapital:

- Venture Capital
- Business Angel
- Crowdfunding
- Börsengang⁵⁵

Fremdkapital ist eine weitere Möglichkeit der Finanzierung. Allgemein kann man Fremdkapital als Schulden betrachten. Der Fremdkapitalgeber erhält in Form von Zinsen eine Vergütung für die Bereitstellung der finanziellen Mittel. Je risikobehafteter der Zweck für die Mittel ist, desto höher werden die Zinsen ausfallen. Auch für Fremdkapital gibt es unterschiedliche Bezugsquellen:

⁵² Prof. Dr. Hans-Joachim Böcking (14.02.2018).

⁵³ Hollidt und Piel (2012).

⁵⁴ Nagl (2018, 63).

⁵⁵ Nagl (2018, 68f.).

- Familiendarlehen
- Bankdarlehen
- Kontokorrentkredit
- Leasing⁵⁶

Neben Eigenkapital und Fremdkapital können für Existenzgründer auch Förderprogramme vom Staat und von Förderbanken eine Quelle für finanzielle Mittel sein. Deren verbreitetste Formen sind:

- Nicht rückzahlbare Zuschüsse
- Förderdarlehen
- Bürgschaften
- Beteiligungen⁵⁷

Planbilanz

Ein weiterer Teil der Finanzplanung ist die Planbilanz. Sie gibt Aufschluss über die Vermögensentwicklung. In ihr werden der Zweck für eingesetzte Mittel auf der Aktiva-Seite und ihre Herkunft auf der Passiva-Seite gegenübergestellt. Dies betrifft aber nur Gründer, welche eine bilanzierungspflichtige Rechtsform für ihr Unternehmen wählen.

Aus den Planbilanzen lassen sich zwei betriebswirtschaftliche Kennzahlen ableiten, auf welche näher eingegangen werden soll: die Eigenkapitalquote und der Verschuldungsgrad.

Die Eigenkapitalquote bildet das Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital (Bilanzsumme) ab. Eine hohe Eigenkapitalquote bedingt einen geringen Verschuldungsgrad, was Unternehmen in wirtschaftlichen Abschwungphasen mehr Sicherheiten bietet. Mehr Sicherheit wiederum führt zu geringerer Rentabilität. Dieser Umstand erklärt sich damit, dass Fremdkapital deutlich günstiger ist als Eigenkapital, da Gläubiger im Insolvenzfall vor den Gesellschaftern bedient werden und sich dieses Risiko auf die Zinsen auswirkt. Ein anderer Vorteil von Fremdkapital gegenüber Eigenkapital ist, dass die Zinsen auf Fremdkapital steuerlich abzugsfähig sind und somit die Steuerlast einer Unternehmung verringern können. Andererseits ist Eigenkapital weder mit einer Endfälligkeit noch mit einer Pflicht zur Dividendenzahlung verbunden.⁵⁸ In Deutschland liegt die durchschnittliche Eigenkapitalquote zwischen 20 % und 25 %.⁵⁹

Der Verschuldungsgrad wird durch das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital dargestellt und gibt Auskunft über die Verschuldung einer Unternehmung und des damit verbundenen Risikos. In der Vergangenheit wurde die wünschenswerte Kapitalstruktur erst mit der 100%-Regel postuliert, das heißt, das Eigenkapital ist gleich dem Fremdkapital. Später wurde das Verhältnis in ein Teil-Eigenkapital zu zwei Teilen Fremdkapital

⁵⁶ Nagl (2018, 69).

⁵⁷ Nagl (2018, 70).

⁵⁸ Schmidlin (2013, 51f.).

⁵⁹ welt-der-bwl.de (02.03.2021).

geändert.⁶⁰ Die heutige Realität sieht anders aus. Eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 20 bis 25 % in Deutschland ergibt einen Verschuldungsgrad von 400 bis 500 % und für einen Gründerkredit von der KfW benötigt man sogar nur 10 % Eigenkapital.

⁶⁰ www.wirtschaftslexikon24.com (13.05.2017c).

3 Gründungsumfeld in Sachsen

In diesem Kapitel soll das Gründungsgeschehen und das Gründerumfeld in Sachsen näher betrachtet werden.

Gründungen und Innovation haben in Sachsen eine lange Geschichte und Tradition. Erfindungen wie beispielsweise der Aktendulli, die Tageszeitung (1650), der Teebeutel (1929), die Melitta-Filtertüte (1908), die Zahncreme (1907) und der FCKW-frei Kühlschrank (1993) stammen aus Sachsen.⁶¹ Auch heute noch wird in Sachsen viel gegründet und geforscht. Laut KfW-Gründungsmonitor 2020 liegt Sachsen mit 86 Gründungen pro 10.000 Einwohnern auf dem 11. Platz in der Bundesrepublik.⁶² Nach einer Studie des Bundesverbandes Deutsche Startups e.V. belegt Sachsen mit 3,1 % aller Gründungen sogar den 9. Platz (siehe Abbildung 13).⁶³

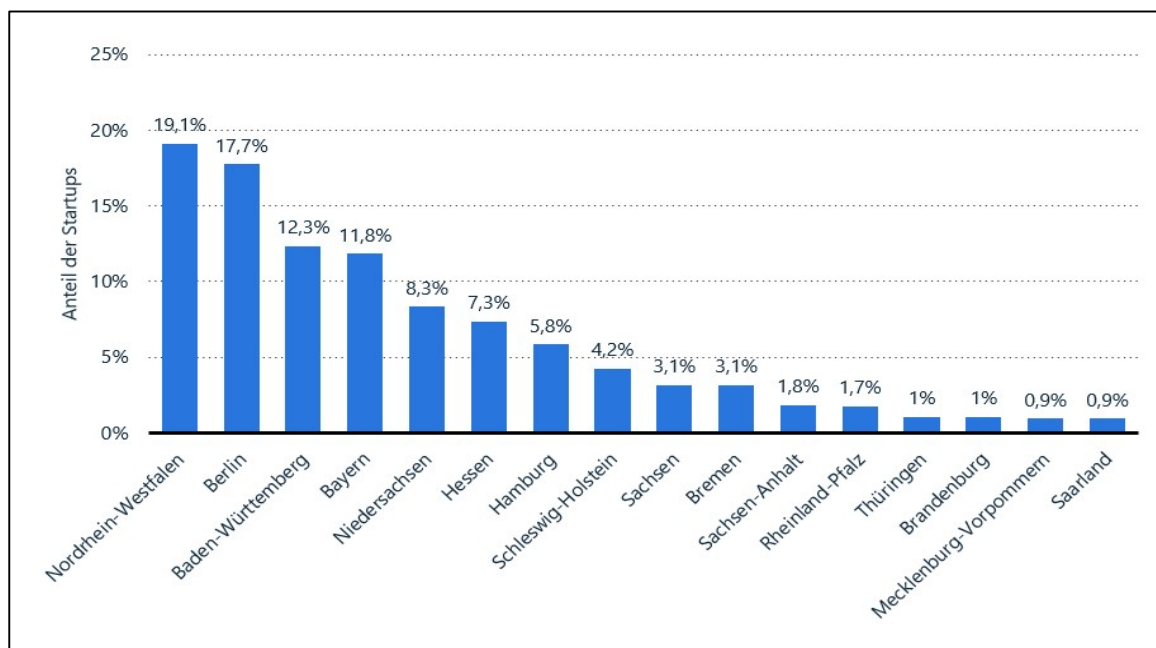


Abbildung 13 - Verteilung von Startups in Deutschland nach Bundesländern 2020⁶⁴

Der auffälligste Unterschied in den beiden Studien ist, dass Brandenburg in der Untersuchung der KfW auf Platz 2 eingeordnet wird, was an der „kostenbedingten

⁶¹ Robert Fischer, Beate Möbius Stefan Kirchhoff (2005).

⁶² KfW (5).

⁶³ https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2020.pdf (22).

⁶⁴ Statista (04.03.2021b).

Wohnortverlagerung der Berliner Gründer in den Speckgürtel⁶⁵ liegt. Der Deutsche Startup Monitor 2020 wiederum sortiert Brandenburg mit einem Anteil von 1% an den Gründungen in Deutschland auf Platz 14 ein. Damit belegen die statistischen Auswertungen, insbesondere im Vergleich der neuen Bundesländer, dass im Bundesland Sachsen eine ausgeprägte Gründer- und Forschungskultur vorliegt.

Ein Indiz für diese starke Gründerszene könnte Sachsens relative Wirtschaftsstärke sein. Sachsen bildet im Vergleich der neuen Bundesländer das Bundesland mit dem höchsten Bruttoinlandsprodukt und damit das wirtschaftlich Stärkste der Beitritts-Bundesländer.⁶⁶ Aber auch das Gründungsumfeld spielt dabei eine wichtige Rolle.

Gemäß dem Onlineportal „Für-Gründer.de“, an dem auch die F.A.Z.-Verlagsgruppe Beteiligungen hält, „hat Sachsen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung in der Start-up-Szene gewonnen“⁶⁷. Als Gründe dafür werden vor allem die zwei Digital Hubs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung in Dresden und Leipzig genannt.

Weitere wichtige Bestandteile für eine prosperierende Gründerszene sind:

- Finanzierungsangebote,
- Gründerzentren wie Acceleratoren und Inkubatoren,
- Anlaufstellen, Initiativen und Netzwerke für Gründer
- Coworking Spaces
- Veranstaltungen für Gründer und Gründerwettbewerbe

In den nachfolgenden Abschnitten wird aufgezeigt, dass insbesondere in Sachsen die Gründerlandschaft sehr gut ausgeprägt ist und zudem einer stetigen Weiterentwicklung unterliegt. Demnach stehen dem potenziellen Gründer im Freistaat Sachsen zahlreiche Plattformen in Form von Anlaufstellen, Initiativen und Unterstützungsleistungen zur Verfügung, welche in den nachfolgenden Erläuterungen überblicksartig zusammengefasst werden. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Voraussetzungen in Ballungsräumen wie Berlin, Hamburg oder dem Ruhrgebiet reichhaltiger und vielfältiger sind, jedoch in diesen Gebieten zusätzliche Hürden, durch beispielsweise hohe Infrastrukturkosten, die nachhaltige Unternehmensgründung einschränken.

3.1 Finanzierungsangebote

Grundsätzlich existieren für Startups die gleichen Finanzierungsmöglichkeiten wie für etablierte Unternehmen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass bestimmte Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen, welche sich bereits am Markt behauptet haben, deutlich einfacher zu realisieren sind, als dies bei Startups der Fall ist.

⁶⁵ KfW (5).

⁶⁶ Statista (04.03.2021a).

⁶⁷ GründerDaily - Deine tägliche Dosis Unternehmertum (2020).

Die Variante mit dem geringsten Risiko ist die Eigenkapital-Selbstfinanzierung. Ein bedeutsamer Vorteil dieser Finanzierungsart liegt in der größtmöglichen Eigenkontrolle über das eigene Unternehmen und die Möglichkeit der vollständigen Thesaurierung der erwirtschafteten Gewinne bei den Gesellschaftern.

Auf die Möglichkeit, Kapitalgeber aus der Familie oder dem Freundeskreis zu gewinnen, soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, aber sie besteht durchaus.

Eine der wichtigsten Säulen in der Finanzierungsstruktur von Startups sind staatliche Förderprogramme, welche durch Förderbanken, wie die KfW oder in Sachsen die Sächsische Aufbaubank (SAB), geprüft und vergeben werden. Der wesentliche Vorteil der Förderdarlehen besteht darin, dass sie trotz geringer Sicherheiten günstige Zinsen für Existenzgründer anbieten.⁶⁸ Darüber hinaus sind die Darlehen auf die wirtschaftlichen Umstände von Existenzgründern angepasst. Das Darlehen „ERP- Kapital für Gründer“ der KfW verlangt in den ersten drei Jahren nach erfolgter Darlehensauszahlung einen vergleichsweise geringen Zins von 0,4 %. Die Tilgung des Darlehens startet erst im achten Jahr.⁶⁹ Diese Sonderkonditionen sollen den Gründern die Möglichkeit geben, das Geschäft in der Anlauf- und Initialisierungsphase wirtschaftlich zu stabilisieren, und nicht bereits in den oftmals fragilen Anfangsjahren der Unternehmung durch Fremdkapitalverpflichtungen zusätzlich zu beeinträchtigen.

Eine Finanzierungsmöglichkeit, welche sich in der jüngeren Vergangenheit immer mehr etabliert hat, ist das Crowdfunding. Im Gegensatz zu klassischen Fremdfinanzierungsvarianten, welche sich durch einen zentralen Kapitalgeber auszeichnen, wird beim Crowdfunding der Ansatz mehrerer Kapitalgeber verfolgt. Eine weitere Besonderheit des Crowdfundings bildet hierbei die Art der Kapitalbereitstellung. So kann dies zum einen in klassischer Form als Beteiligung oder aber auch in Form einer Spende erfolgen. Herausforderung hierbei ist, einen gute Crowdfundingkampagne zu planen, welche eine ausreichende Reichweite entwickelt, um damit potenzielle Geldgeber von der Geschäftsidee oder dem Produkt zu überzeugen. Des Weiteren muss vor Start der Kampagne ein Kapital-Ziel festgelegt werden, welches bei der Beschaffung der zusätzlichen Liquidität erreicht werden soll. Der Kapitalgeber erhält in vielen Fällen zudem zusätzliche Bonifikationen in Form von Rabatten oder Verkaufsrechte vor dem offiziellen Marktstart.⁷⁰

Zwei weitere Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung sind Business Angels und Venture-Capital-Geber. Venture-Capital (Risikokapital, Wagniskapital) ist ein Teil des Private-Equity-Geschäfts (Eigenkapital). Im Speziellen wird Venture-Capital zeitlich begrenzt und in der Regel zwischen zwei bis acht Jahren als Eigenkapital in nicht börsennotierte Unternehmungen investiert. Das Ziel der Investition ist dabei nicht die langfristige Gewinnbeteiligung an einem Unternehmen, sondern vielmehr die kurzfristige Generierung möglichst hoher Renditen in Folge der Veräußerung der zuvor erworbenen

⁶⁸ Nagl (2018, 70).

⁶⁹ KfW (04.03.2021).

⁷⁰ Prof. Dr. Oliver Bendel (15.03.2019).

Unternehmensanteile. Aus diesem Grund kommt diese Art der Unternehmensfinanzierung meist nur bei jungen Unternehmen zur Anwendung. Hierfür geeignete Unternehmen zeichnen sich insbesondere durch eine bereits ausgeprägte Geschäftsidee, eine noch fehlende Marktreife des Produkts und einen noch zu deckenden Kapitalbedarf für ausstehende Produktfinalisierungen aus.⁷¹ Die MBG Sachsen (Mittelständige Beteiligungsgesellschaft Sachsen) tritt im Freistaat als private Beteiligungsgesellschaft mit Unterstützung aus öffentlichen Mitteln unter anderem als Venture-Capital-Geber auf. Weitere rein private Beteiligungsgesellschaften sind zum Beispiel die Golzern Holding und Monkfish Equity.

Eine dem Venture Capital ähnliche Finanzierungsmöglichkeit bildet die Business-Angel-Fremdfinanzierung. Hierbei unterstützen die Kapitalgeber nicht nur durch die reine Bereitstellung von Wagniskapital für die jeweilige Unternehmensgründung, sondern darüber hinaus mit der bestehenden Fachexpertise in Form von Gründungserfahrungen, Mentoring und der Bereitstellung bestehender Netzwerke.⁷² Ein Beispiel für eine Business-Angel-Vereinigung in Sachsen bildet der AVESTA Business Angel Club. Diese branchenübergreifende Gemeinschaft dient als zentrale Anlaufstelle für Unternehmen und Privatpersonen, welche sich im Rahmen der Business-Angel-Finanzierung engagieren. Die Kernfunktion des AESTA Business Angel Club besteht in der Verknüpfung von potenziellen Kapitalgebern mit interessierten Existenzgründern und Unternehmen mit Wachstumsabsichten zu einem gegenseitig partizipierendem Netzwerk. Das hierbei verfolgte Ziel ist die Stärkung und Weiterentwicklung derartiger Finanzierungs- und Entwicklungspraktiken im Freistaat Sachsen.⁷³

Die klassische Beschaffung von Fremdkapital mittels Bankdarlehen ist im Zuge möglicher Finanzierungsformen ebenfalls zu benennen. Für Startups mit einem geringen Eigenkapitalbestand ist es jedoch bedeutend schwieriger, eine Finanzierung durch Kreditinstitute zu erreichen. Hauptgründe hierfür sind insbesondere das vergleichsweise hohe Ausfallrisiko junger Unternehmungen und die damit verbundenen hohen Refinanzierungskosten der kapitalaufnehmenden Unternehmen. In diesen Fällen können wiederum Bürgschaftsbanken als Sicherheitengeber bei den Hausbanken (Kreditgeber) auftreten und durch die Absicherung des Risikos zur Kreditwürdigkeit eines Gründers beitragen. Zu diesem Zweck kooperiert in Sachsen die Bürgschaftsbank Sachsen mit den ansässigen Kreditinstituten, um vor allem bei erfolgsversprechenden kleinen und mittleren Unternehmen die Finanzierungen mit Bürgschaften abzusichern.⁷⁴

⁷¹ www.rechnungswesen-verstehen.de (11.03.2021b).

⁷² www.rechnungswesen-verstehen.de (11.03.2021a).

⁷³ AVESTA Business Angel Club (03.04.2020).

⁷⁴ MBG Sachsen (11.03.2021).

3.2 Gründerzentren wie Acceleratoren und Inkubatoren

Die Aufgabe von Gründerzentren ist es, Startups oder Jungunternehmen durch Beratung, Coaching und Netzwerke eine Umgebung zu bieten, in welcher sie schnell wachsen können. Oft können Gründerzentren durch eigene Infrastruktur Mietflächen für Büros, Labore oder Produktionsstätten zur Verfügung stellen. Darüber hinaus gehört auch die Unterstützung bei der Kapitalbeschaffung zu den zentralen Aufgaben von Gründerzentren. Im Verbund mit der Bezeichnung des Gründerzentrums werden in der Fachliteratur die Begriffe des Accelerators (zu Deutsch: Beschleuniger) oder der Inkubatoren (zu Deutsch: Brutkasten) genannt. Diese beiden Bezeichnungen können oft nicht exakt unterschieden werden, da sie der Willkür der namensgebenden Initiativen unterliegen. Ein zu benennender Unterschied besteht dahingehend, dass Inkubatoren häufig bereits bei der Findungsphase der Geschäftsidee unterstützen, hingegen Acceleratoren in der Regel erst nach der Gründung entsprechende Hilfestellungen leisten.⁷⁵

Im Freistaat Sachsen werden im Zuge der Gründerlandschaft durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung zwei Digital Hubs mit den Standorten Dresden und Leipzig betrieben. Der Schwerpunkt der Digital Hubs liegt hierbei auf der Digitalisierung mittels der Schaffung von Smart Infrastructure und Smart Systems. Ein weiteres Beispiel bildet der Impact Hub Dresden. Auf dieser Plattform finden Gründer, welche vorrangig das soziale Unternehmertum verfolgen und sich somit im Social Entrepreneurship engagieren, ein entsprechendes Unterstützernetzwerk. So hat beispielsweise der Volkswagenkonzern mit dem Future Mobility Incubator in Dresden einen Raum geschaffen, in dem Startups an der Zukunft der Mobilität arbeiten können. Weitere Beispiele sind:⁷⁶

- Bio City Leipzig
- CLIC – Center for Leading Innovation & Corporation (Leipzig)
- Digital Space – The HHL Digital Transformation Platform (Leipzig)
- Impact Hub Leipzig
- SpinLab – The HHL Accelerator (Leipzig)
- Infrastructure Hub Leipzig
- Social Impact Lab Leipzig

3.3 Anlaufstellen, Initiativen und Netzwerke für Gründer

Einen weiteren wichtigen Bestandteil der Gründerlandschaft stellen Initiativen dar, welche im Universitäts- und Hochschul Umfeld angesiedelt sind. Diese Initiativen haben es sich zur Aufgabe gemacht, Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung von Forschungsideen zu unterstützen. Die Unterstützungsleistungen

⁷⁵ Gründerküche (2014).

⁷⁶ GründerDaily - Deine tägliche Dosis Unternehmertum (2020).

umfassen hierbei unter anderem gezielte Coachings, Fachthemen-Beratungen bis hin zur Vergabe von Stipendien, mit deren Hilfe die Gründer bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee gefördert werden. Beispiele dafür sind:⁷⁷

- Dresden exists (TU Dresden)
- Female Founders Initiative (HHL Leipzig)
- Gründungsakademie (Hochschule Zittau/Görlitz)
- SAXEED (HS Mittweida, TU Chemnitz, Westsächsische Hochschule Zwickau, TU Bergakademie Freiberg)
- SMILE (Universität Leipzig)

3.4 Coworking Spaces

Im Rahmen der Unternehmensgründung ist neben der Finanzierung die Wahl eines geeigneten Unternehmenssitzes in Form von Büro- und Arbeitsflächen von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee. Vor allem bei Unternehmensgründungen, welche personell über ein kleines Gründerteam hinausgehen, bildet die Bereitstellung von geeigneten Arbeitsplätzen eine nicht zu vernachlässigende Problemstellung. Coworking Spaces sollen die Unternehmensgründer hierbei gezielt mit der Bereitstellung von geeigneten Arbeits- und Büroflächen unterstützen, indem entsprechende Flächen sehr flexibel gebucht werden können. Das Angebot umfasst dabei nicht nur die klassische Anmietung in Form von Monats- und Jahresmietverträgen, sondern vielmehr flexible Mietmöglichkeiten, wie der tageweisen oder sogar stundenweisen Anmietung von Bedarfsmöglichkeiten. Die angebotenen Coworking Spaces verfügen in der Regel über eine gute Basisinfrastruktur, mit deren Hilfe ein Büroarbeitsplatz ohne größere Erstinvestitionen eingerichtet und in der Folge für die betreffende Unternehmung genutzt werden kann. In der Gründerszene erfreuen sich solche Arbeitsplätze großer Beliebtheit. In den beiden größten sächsischen Städten Leipzig und Dresden ist eine zunehmende Etablierung derartiger Coworking Spaces zu verzeichnen, aber auch in Städten, wie beispielsweise Chemnitz und Zwickau, sind die ersten dieser Arbeitsplatzkonzepte zu finden.⁷⁸

3.5 Veranstaltungen für Gründer und Gründerwettbewerbe

Ein zentraler Bestandteil der Gründerszene ist der erfolgreiche Aufbau von unternehmensförderlichen Netzwerken und der damit verbundene gezielte Austausch von Erfahrungen. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Unternehmensgründungen

⁷⁷ GründerDaily - Deine tägliche Dosis Unternehmertum (2020).

⁷⁸ GründerDaily - Deine tägliche Dosis Unternehmertum (2020).

unabhängig vom Geschäftszweck und der Branchenzugehörigkeit in der Regel ähnliche Grundvoraussetzungen erfordern, und damit ein branchenübergreifender Austausch eine sehr gute Hilfestellung bieten kann. Um einen solchen Erfahrungsaustausch zu beleben und zu fördern, werden durch zahlreiche Gründerinitiativen diverse Veranstaltungen angeboten, auf denen sich Gründer aber auch Förderer und potenzielle Kunden begegnen können. Damit ein größtmöglicher Erfahrungsmehrwert im Zuge der Zusammenkunft erreicht werden kann, sind die Veranstaltungen in der Regel auf eine spezifische Zielgruppen und Themengebiete ausgerichtet. Die „Fuckup Nights Leipzig“ sind hierbei ein interessantes Beispiel für eine Veranstaltungsreihe, bei der sich Gründer und Unternehmer über ihr Scheitern und die Fehler, welche sie begangen haben und wie sie damit umgegangen sind, austauschen. Es gibt aber auch eine spezielle Veranstaltung für Gründerinnen, wie beispielsweise das „Female Entrepreneurs and Creatives Meetup“ in Leipzig, welches sich zur Aufgabe gemacht hat, ein starkes Netzwerk unter den Leipziger Gründerinnen aufzubauen, und damit eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und Hilfestellung entstehen zu lassen.⁷⁹

Eine besondere Form von Events für Gründer sind Gründerwettbewerbe, bei denen kreative Ideen oder Startups gekürt werden. In der Regel verfolgen die Wettbewerbe die Absicht, auserwählte Startups einem Investorenkreis vorzustellen, und damit die Finanzierung erfolgsversprechender Unternehmensideen zu ermöglichen. Aber Wettbewerb ist nicht gleich Wettbewerb. Sie unterscheiden sich nicht nur in den jeweiligen Branchen oder Regionen, sondern auch in welcher Phase der Gründung sich das jeweilige Startup befindet. So unterscheidet man beispielsweise in Ideenwettbewerbe (Ideenphase), Businessplanwettbewerbe (Startphase) und Gründerwettbewerbe (Wachstumsphase).⁸⁰ Für Sachsen gelten die folgenden Wettbewerbe als die Wichtigsten:⁸¹

- FutureSax-Innovationskonferenz
- IQ Innovationspreis
- Sächsischer Gründerinnenpreis
- Sächsischer Gründerpreis

⁷⁹ GründerDaily - Deine tägliche Dosis Unternehmertum (2020).

⁸⁰ www.fuer-gruender.de (12.03.2021).

⁸¹ GründerDaily - Deine tägliche Dosis Unternehmertum (2020).

4 Businessplan von BGN-Bikes Rental

4.1 Executiv Summary

Die Idee zu der Unternehmung BGN-Bikes Rental stammt vom Autor dieser Diplomarbeit und zielt auf die Reduktion der Nutzung von Pkws ab. Autos haben den Alltag vieler Menschen deutlich vereinfacht, da ihre Fortbewegung schnell, bequem und mit wenig Anstrengung verbunden ist. Genau diese Attribute hat auch der Elektromotor in die Fahrradmobilität zurückgebracht. Die Verkaufszahlen von E-Bikes stiegen in den letzten Jahren stetig an und diese Entwicklung kann aus der Sicht von BGN-Bikes Rental für die angestrebte Mobilitätswende in Deutschland verwendet werden.

Durch BGN-Bikes Rental wird angestrebt, einen regionalen E-Bike-Abonnement-Anbieter im Großraum Dresden zu etablieren, welcher eine neue Antwort auf die Fragen zukünftiger Alltagsmobilität geben kann. Über ein flexibles Abonnementsystem, in welchem Mieten für drei, sechs oder zwölf Monate zur Verfügung gestellt werden, sollen die Kunden die Möglichkeit erhalten, E-Bikes zu einem erschwinglichen Preis fahren zu können. Um die verschiedenen Anforderungen der Alltagsmobilität der Kunden zu befriedigen, werden unterschiedliche Kategorien von E-Bikes angeboten. Die preisliche Einstiegs-kategorie ist das City-E-Bike, welches ab 80 € monatlich erhältlich ist. Für Kunden mit spezielleren Wünschen werden Kategorien mit erhöhter Transportkapazität oder auch Mountainbikes für den sportlicheren Einsatz abseits von befestigten Wegen angeboten.

BGN-Bikes Rental soll in der Rechtsform einer GmbH gegründet werden. Dafür wird der Gründer als alleiniger Gesellschafter auftreten. Für den technischen Support ist mit dem Start der Unternehmung eine Stelle für einen ausgebildeten Zweiradmechaniker auf 450 € Basis vorgesehen, welche später zu einer Festanstellung umgewandelt werden soll.

Die Zweiradindustrie verzeichnet in den letzten Jahren konstante Zuwächse. In dieser Branche wächst die Sparte der E-Bikes überproportional stark. Der Zweirad Industrie Verband (ZIV) rechnet auch in den kommenden Jahren mit weiteren Absatzsteigerungen, vor allem weil es aus der Sicht des Umweltschutzes ein probates Mittel zur Erreichung der gesellschaftlich angestrebten Klimaziele ist. Auch aus politischer Sicht wird diese Entwicklung auf unterschiedlichste Arten gefordert und gefördert. BGN-Bikes Rental hat vor, in seiner Nische Teil dieser Entwicklung zu werden.

Das Land Sachsen und seine Landeshauptstadt Dresden unternehmen verschiedene Anstrengungen, um das Fahrradfahren in Zukunft als Form der Alltagsmobilität attraktiver zu machen.

Dieser Umstand und dass es in der Nische der E-Bike-Abonnements noch keinen regionalen Akteur im Großraum Dresden gibt, führt BGN-Bikes Rental zu der Annahme, dass das Geschäftsmodell erfolgreich umgesetzt werden kann.

Mit einer Kombination aus Online- und Direktvertrieb ist es das Ziel, sowohl Privat- als auch Gewerbekunden zu akquirieren. Eine solche Verteilung soll den Absatz der Unternehmung gegen Erschütterungen einzelner Marktbereiche schützen. Um diese Kunden erfolgreich anzusprechen, ist ein Multichannel-Marketing geplant, welches seinen Schwerpunkt auf Social-Media-Kanäle legt, aber auch Printmedien und Events berücksichtigt.

Die Risiken einer Firmengründung werden aus Sicht von BGN-Bikes Rental als moderat eingestuft, da der größte Teil des benötigten Kapitals in die Beschaffung der E-Bikes investiert wird. Dies mindert das Risiko dahingehend, dass durch die Einkaufsmargen, die tatsächlichen Marktpreise und die derzeit durch die Industrie schwer zu deckende Nachfrage das Anlagekapital der Unternehmung annähernd den langfristigen Verbindlichkeiten entsprechen wird.

Um einen E-Bike-Bestand aufzubauen, mit dem das Unternehmen erfolgreich wirtschaften kann, bedarf es eines Gründungskapitals von 330.000 €. Dieses soll aus 30.000 € Eigenkapital, welches gleichzeitig die Stammeinlage der GmbH ist, und 300.000 € Fremdkapital gebildet werden. Für das Fremdkapital wird eine Finanzierung durch ein ERP-Gründerdarlehen der KfW Förderbank angestrebt. Mit diesen eingesetzten Mitteln ist eine geschätzte Umsatzsteigerung in den ersten fünf Jahren von ca. 60.000 € auf ca. 134.000 € um 223% möglich. Dem stehen wachsende Kosten von ca. 57.000 € im ersten und ca. 110.000 € im fünften Geschäftsjahr gegenüber.

4.2 Produkt / Dienstleistung

Um das passende Produkt für BGN-Bikes Rental zu kreieren, wurden bereits existierende Systeme gesucht, welche auf die Fahrradmobilität adaptierbar sind. Am naheliegendsten war dabei, die Systeme rund um das Auto herum zu analysieren. Als Vorbild diente dafür das Bikeleasing, welches die steuerlichen Vorteile einer Entgeltumwandlung von Leasingverträgen bei Autos auf Fahrräder überträgt. Bei diesen Betrachtungen ergab sich die Frage, welche anderen Möglichkeiten der Automietung existierten. Die verbreitetste Variante ist der Kauf, welcher auch in der Fahrradbranche von den meisten Käufern bevorzugt wird. Des Weiteren gibt es das Carsharing, was am Ehesten mit den Kurzstreckenmietsystemen für E-Scooter und Räder in Großstädten zu vergleichen ist. Ebenso existiert die Autokurzzeitvermietung für eine bestimmte Zeit, wie 24h o.ä. Das Konzept der Vermietung ist auch in der Fahrradbranche keine neue Idee und vor allem in touristischen Regionen ein lukratives Geschäft. Die Absicht bestand jedoch nicht darin, Menschen kurzzeitig für Urlaub und Ausflüge ein Fahrrad zur Verfügung zu stellen, sondern einen Anreiz zur Veränderung der alltäglichen Mobilität zu bieten.

Die Untersuchung der Angebote von Autovermietungen wie SIXT u.a. ergab, dass jene auch gesonderte Angebote für Langzeitmieten von PKWs anbieten. Angebote, welche auf den ersten Blick sehr teuer wirkten, aber aus einer anderen Perspektive durchaus interessant sein können, denn in deren hohen Mietpreisen sind alle parallel anfallenden Kosten,

welche der Besitz eines Autos mit sich bringt, eingeschlossen. Das wären die KFZ-Steuer, die KFZ-Versicherung, Wartung und Verschleiß. Im Gegensatz zu einem Leasingvertrag, welcher über eine feste Laufzeit von meistens 36 oder 48 Monaten besteht, können mit Mietverträgen deutlich kürzere Laufzeiten bis hin zur monatlichen Kündigung vereinbart werden.

Das BGN-E-Bike-Abo hat das Ziel, bei der E-Bike-Nutzung die höchstmögliche Flexibilität zu einem attraktiven Preis anzubieten. Da aktuelle E-Bikes weithin nicht als preiswert gelten, aber gleichzeitig vor allem im urbanen Raum immer mehr zu einer wirklichen Alternative zum eigenen Auto werden, bedarf es auch für diesen Markt neuer Konzepte, für die Bereitstellung einer solchen Mobilität. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Saisonmiete. Es sollen die Kunden erreicht werden, welche an der Nutzung von Pedelecs interessiert sind:

- Diese aber auf Grund der hohen Preise nicht kaufen möchten.
- Die Ausgabe direkt verbuchen und nicht über 7 Jahre abschreiben wollen.
- Keine Vertragsbindung über 36 Monate eingehen wollen.

In diesem, in den letzten Jahren stark wachsenden Markt, existieren bereits national und regional agierende Anbieter (Anlage, Teil 2 Tabelle 7). Jedoch gibt es bis jetzt keinen regionalen Anbieter in Dresden und Umgebung. Daraus und aus der damit gewonnenen Chance des direkten Kundenkontaktes und Kundenservices ergibt sich der USP von BGN-Bikes Rental in diesem Branchensegment.

Laut dem Fahrrad-Monitor 2019 (von Sinus im Auftrag des Deutschen Bundestages) liegt der Anteil derer, die das Fahrrad nur für den Weg zu Arbeit oder Bildungsstätte nutzen, wenn die Witterungsbedingungen über 15 Grad Celsius liegen, bei 36%.⁸² Die monatlichen Durchschnittstemperaturen in Deutschland lagen 2020 nur von Juni bis September bei 15 Grad Celsius und höher.⁸³ Rechnet man noch April, Mai und Oktober mit etwas niedrigeren Durchschnittstemperaturen dazu, ergeben sich 6-7 Monate⁸⁴, in welchen das Rad als bevorzugtes Transportmittel gilt. Eine selbst durchgeführte Befragung (siehe Fragebogen Anlage, Teil 3) ergab, dass fast jeder Teilnehmer ein Fahrrad besitzt. Über ein Drittel der Befragten gab an, das Fahrrad auch im Alltag zu nutzen und sogar ganzjährig mit dem Fahrrad zu fahren.

Aber nicht nur die Geldersparnis in den Wintermonaten durch die saisonale Mietoption soll für dieses Produkt sprechen. Ein weiteres Problem, gerade für Menschen, welche in Städten leben, könnte gelöst werden: Wohin mit dem Rad, wenn es länger nicht genutzt wird? E-Bikes wiegen nicht selten um die 25 kg, und die überwiegende Mehrheit der Städter wohnt nicht im Erdgeschoss. In der oben genannten Befragung gab ca. ein Viertel der Befragten an, „keinen Platz zur sicheren Unterbringung eines E-Bikes zu haben“. Hinzu kommen Fahrraddiebstähle - in Dresden 711 pro 100.000 Einwohner in 2019.⁸⁵ Einem

⁸² Jurczok (124).

⁸³ Statista (10.12.2020a).

⁸⁴ Statista (10.12.2020a).

⁸⁵ Statista (10.12.2020b).

Drittel der Befragten wurde bereits ein Fahrrad, E-Bike oder Auto gestohlen. Um dieses Risiko zu verringern, wäre ein möglicher Lösungsansatz, dass die E-Bikes auch nur dann in der Verantwortung der Mieter sind, wenn diese auch genutzt werden. In den Jahreszeiten, in denen ihre Nutzung selten bis nie stattfindet, werden die Räder beim Vermieter gelagert, gewartet und für die nächste Saison vorbereitet.

Zu Beginn der Unternehmung soll mit einem Produktportfolio von fünf unterschiedlichen E-Bike-Kategorien gestartet werden. Das preiswerteste Angebot wird ein City-E-Bike (siehe Abbildung 14) sein, welches ab einem monatlichen Mietpreis von 80 € angeboten wird.



Abbildung 14 - City-E-Bike⁸⁶

Unter Betrachtung der Verteilung der Verkaufszahlen über die unterschiedlichen Fahrradtypen und unter Berücksichtigung, dass der angestrebte Markt größtenteils urban ist, ergibt sich in der Kategorie der City-E-Bikes das größte Potential. Die Abbildung 15 stellt eine grafische Übersicht der Modellgruppen und ihrer Verkaufsanteile im Gesamtmarkt 2019 dar. Trekkingbikes unterscheiden sich von den City-E-Bikes in der Regel nur durch das Profil der Reifen und durch Anbauteile wie feste Schutzbleche oder Gepäckträger. Aus diesem Grund und weil die Anschaffungskosten für City-E-Bikes am niedrigsten sind, sollen von diesem Typ die meisten Räder beschafft werden, laut derzeitiger Planung 60 Stück.

⁸⁶ www.cube.eu (23.03.2021).

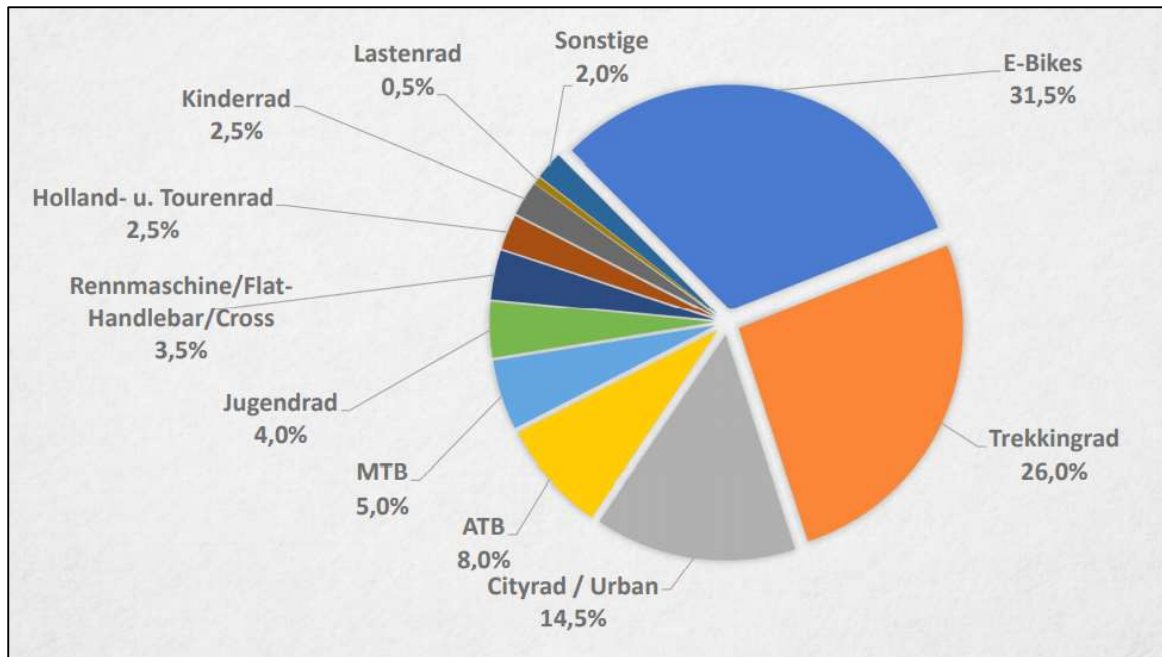


Abbildung 15 - Anteile der Modellgruppen am Verkauf von Fahrrädern und E-Bikes 2019 ⁸⁷

Es wird zwei unterschiedliche E-Mountainbike-Typen geben, ein Hardtail (Federgabel; siehe Abbildung 16) und ein Fullsuspension (Federgabel und gefederter Hinterbau; siehe Abbildung 17). Diese können ab 90 € monatlich für das Hardtail und ab 130 € für das Fullsuspension gemietet werden. Trotz einem relativ geringen Gesamtmarktanteil von 5 % der Mountainbikes (siehe Abbildung 15) werden die Hardtail-Mountainbikes mit geplanten 30 Stück die zweitgrößte Kategorie stellen. Hauptgrund dafür, ist die Beseitigung bzw. Minimierung der meisten Nachteile eines Mountainbikes als Fortbewegungsmittel im urbanen Raum durch moderne Komponenten. Einerseits ist das Anwachsen der Laufradgröße von ursprünglich 26 Zoll auf 27,5 Zoll und 29 Zoll ein Grund für mehr Laufruhe und schnelleres Fahren. Auf der anderen Seite sind die höheren Rollwiderstände der dickeren Mountainbike-Bereifung durch die Unterstützung des Elektromotors nicht mehr spürbar und zeigen sich höchstens in einer etwas kürzeren Reichweite der Akkukapazität. Die vollgefederten Mountainbikes steigen in der Beliebtheit, sind jedoch auf Grund ihres höheren Preises mit einem größeren Risiko für das Unternehmen verbunden. Um eigene Erfahrungen zu sammeln, ob die Kunden bereit sind für mehr Fahrkomfort den entsprechend höheren Preis zu zahlen, wird in dieser Kategorie vorerst mit 10 Rädern gestartet.

⁸⁷ Zimmermann (17).



Abbildung 16 - E-Mountainbike Hardtail⁸⁸



Abbildung 17 - E-Mountainbike Fullsuspension⁸⁹

Als Nischenprodukte werden auch zwei sogenannte Cargo-E-Bikes angeboten. Diese Art von E-Bikes zeichnen sich dadurch aus, dass sie zusätzliche Transportkapazitäten mit sich bringen. Dies kann unterschiedlich realisiert werden. Die einfachere und dadurch

⁸⁸ www.cube.eu (23.03.2021).

⁸⁹ www.cube.eu (23.03.2021).

preiswertere Variante besitzt etwas größere Transportkörbe auf Front- und Heckgepäckträgern (siehe Abbildung 18) und wird ab 130 € monatlich angeboten.



Abbildung 18 - Lasten-E-Bike mit Front- und Heckgepäckträger⁹⁰

Eine andere Variante der Lastenräder nennt sich „Long John“ und hat vor dem Fahrer einen großen Lastenkorb bzw. eine Transportfläche (siehe Abbildung 19), welche sich mit sehr niedrigem Schwerpunkt, hinter dem kleinen Vorderrad und vor der Lenkstange befindet. Diese Kategorie, welche als „Urban Family“ bezeichnet wird, birgt die Möglichkeit, im Lastenkorb zwei kleinere Kinder sicher und im Blick des Fahrers zu transportieren und ist ab 200 € monatlich erhältlich.

⁹⁰ www.r-m.de (23.03.2021).



Abbildung 19 - Long-John-Lastenrad⁹¹

Es werden grundsätzlich drei Abonnements zur Auswahl stehen: über zwölf Monate, über sechs Monate und über drei Monate. Wobei die oben genannten Preise für das zwölf Monatsabonnement gelten und teurer werden je kürzer das Abonnement ist. Um auch in den Monaten mit ungünstigen Witterungsbedingungen kein potenzielles Geschäft zu verlieren, ist von November bis Februar ein Winterabonnement geplant, welches monatsweise gebucht werden kann und dazu noch preiswerter ist als ein Jahresabo monatlich.

In allen Angeboten sind die Versicherung der Räder gegen Diebstahl, ein hochwertiges Fahrradschloss, sowie Inspektion und Wartung eingeschlossen.

Bei Vertragsabschluss wird eine einmalige Servicegebühr von 50 € fällig. Diese beinhaltet die Lieferung des fertig montierten E-Bikes bis an die Haustür innerhalb von 5 Werktagen, eine persönliche Einweisung, falls gewünscht, und im Falle eines Diebstahls oder eines technischen Defektes das Wiederherstellen der Mobilität der Kunden innerhalb von 48 Stunden.

Mit dem Ziel, den Kunden immer ein E-Bike auf dem neusten Stand der Technik zur Verfügung zu stellen, liegen die Nutzungszeiten je nach Nutzungsintensität zwischen 24 und 36 Monaten. Nach dieser Zeit beträgt ein realistischer Preis für ein E-Bike zwischen 50 % und 60 % der unverbindlichen Preisempfehlung des Herstellers.

Nur bei der Kategorie der Long-John-E-Bikes könnte die Nutzungsdauer auf 60 Monate erhöht werden, mit dem Hintergrund, dass das Land Sachsen diese mit bis zu 1500 € für gewerbliche Nutzer fördert. Aus derzeitiger Sicht gibt es keine Fördereinschränkung, welche die kommerzielle Vermietung ausschließt. Dies gilt es, im Blick zu behalten und nach Verabschiedung des sächsischen Doppelhaushaltes für das Jahr 2021 zu verifizieren.

⁹¹ www.r-m.de (23.03.2021).

4.3 Gründerteam

Der Autor dieser Diplomarbeit, R. Bogun, wird als alleinige Gründer der Unternehmung BGN-Bikes Rental auftreten. Als Student der Wirtschaftsingenieurwissenschaften und als ein begeisterter Mountainbike Fahrer bringt er das erforderliche Know-How sowohl für die unternehmerischen Aufgaben als auch für die Fragen rund ums Thema E-Bikes mit.

Im ersten Teil seines Berufslebens konnte sich R. Bogun bei der Bundeswehr in der Laufbahn eines Panzergrenadierfeldwebels zu einem Hauptfeldwebel mit Personalverantwortung entwickeln. Er war verantwortlich für acht Soldaten und Material im Wert von über einer Mio. Euro an werthaltigen Gütern. Dabei spielte neben Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, auch die Eigenschaft, zu organisieren und zu planen eine Rolle. Nach seiner Laufbahn in der Bundeswehr studierte er Wirtschaftsingenieurwesen, um ein möglichst umfassendes, betriebswirtschaftliches Wissen zu erlangen.

Zusätzlich zu den Aufgaben des Gründers und Geschäftsführers wird R. Bogun alle anfallenden betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten in der Unternehmung übernehmen. Ausschließlich Rechts- und Vertragsangelegenheiten sowie die steuerliche Betreuung sollen extern vergeben werden. Zur Unterstützung im technischen Bereich ist vorgesehen, einen Zweiradmechaniker auf 450 € Basis einzustellen, welcher bei einsetzendem Erfolg und dem nötigen finanziellen Spielraum fest eingestellt werden soll.

Eine mögliche Kooperation mit dem regionalen Versorgungsanbieter Sachsen Energie wird geprüft.

4.4 Kunden und Märkte

Im ersten Halbjahr 2020 wurden trotz Corona 3,2 Mio. Fahrräder und E-Bikes verkauft. Dies entspricht einer Absatzsteigerung von 9,2% zum Vorjahreszeitraum (nur E-Bikes betrachtet: +15,8%). Im gesamten Jahr 2019 wurde der Absatz auf dem deutschen Fahrradmarkt um 33,9% gesteigert.⁹² Derzeit gibt es in Deutschland 75,9 Mio. Fahrräder, davon sind 5,4 Mio. E-Bikes, was einer durchschnittlichen Verteilung von 1,9 Fahrrädern pro Haushalt entspricht.⁹³

⁹² Eisenberger .

⁹³ Zimmermann (21).

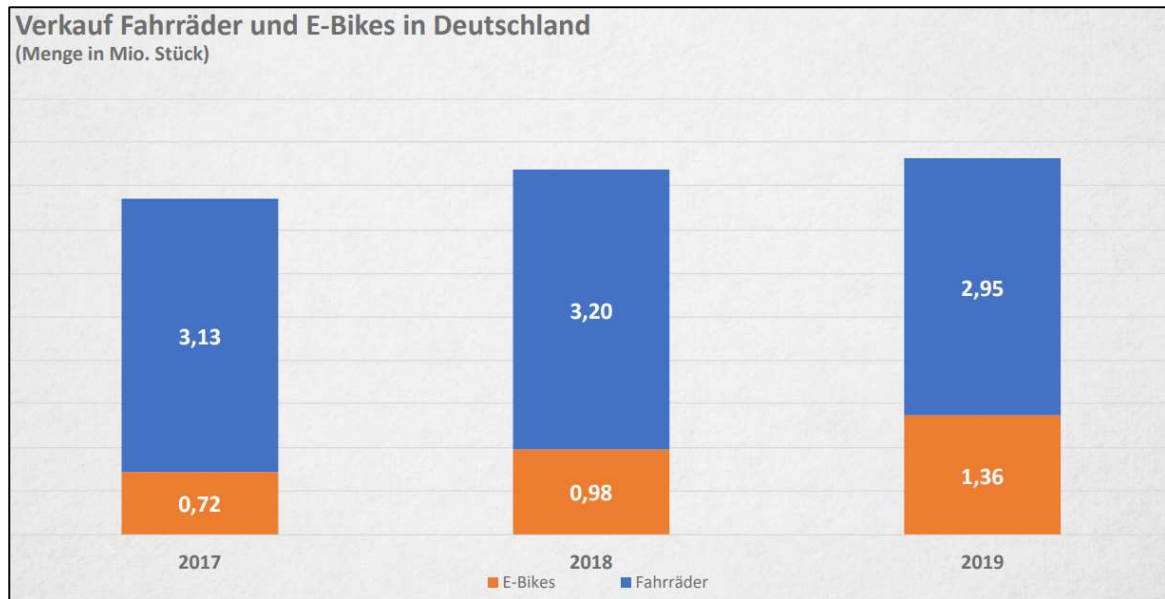


Abbildung 20 - Verkaufszahlen für Fahrräder in Deutschland von 2017-2019 ⁹⁴

Abbildung 20 stellt die Fahrradverkaufszahlen der Jahre 2017 bis 2019 dar. Nicht nur die Gesamtanzahl der verkauften Räder steigt, sondern auch der Anteil der verkauften E-Bikes im Verhältnis zur Gesamtanzahl zeigt einen deutlichen Anstieg. Waren es im Jahre 2017 noch 19,7%, so sind es im Jahr 2019 schon 31,6%. Laut Angaben des Zweirad-Industrie-Verbands (ZIV) gewinnen gerade die hochpreisigen Segmente der E-Bikes und Lastenräder immer weiter an Bedeutung. Es wird erwartet, dass diese Entwicklung weiter anhalten wird. Auch durch die steuerliche Attraktivität des Dienstfahrradleasings und die Bereitschaft von immer mehr Arbeitgebern dies anzubieten, wird das Wachstum stark unterstützt.⁹⁵

Der Blick auf die gesamtdeutsche Situation dient als Hintergrundinformation zur allgemeinen Einordnung. Für die Phase der Gründung soll der Fokus regional sein und auf dem Großraum Dresden und den angrenzenden Landkreisen liegen.

Dresden ist im bundesweiten Vergleich als konservativ einzuschätzen und ist historisch, auch auf Grund seiner Topografie, nicht als Fahrradstadt gewachsen. Aber laut einer Studie der Technischen Universität Dresden (TU Dresden) im Auftrag der Landeshauptstadt Dresden aus dem Jahr 2018 steigt der Anteil der Dresdener, welche für die tägliche Mobilität auf das Auto verzichten. Vor allem das Fahrrad ist dabei ein großer Gewinner. Im Untersuchungszeitraum von fünf Jahren stieg die Anzahl der Fahrten mit dem Fahrrad um 70 % auf 362.000 Fahrten pro Tag.⁹⁶

Das „Radverkehrskonzept der Landeshauptstadt Dresden“ lässt erkennen, dass die Stadt die Notwendigkeit von Fahrradmobilität in urbanen Räumen erkannt hat und diese weiter

⁹⁴ Zimmermann (4).

⁹⁵ Zimmermann .

⁹⁶ Dresden (13.02.2020).

ausbauen möchte. Dresden versucht, die Fahrradmobilität mit einer stärkeren Verkopplung mit dem öffentlichen Personennahverkehr durch mehr Parkmöglichkeiten für Fahrräder an Bahnhöfen und Haltestellen zu fördern. Des Weiteren soll durch die Schaffung von mehr Mitnahmekapazität von Rädern in Zügen und Straßenbahnen das Fahrradfahren attraktiver gemacht werden.⁹⁷ Ein Beispiel für die Schaffung von mehr Raum für Radfahrer in Dresdens innerstädtischem Verkehr ist die Sperrung einer kompletten Fahrbahn für Kraftfahrzeuge zu Gunsten der Fahrradfahrer in beiden Richtungen über die Carolabrücke, welche die Dresdner Neustadt mit der Altstadt/City verbindet. Die im Zuge dieser Diplomarbeit durchgeführte Befragung (Anlage, Teil 3 Befragung) ergab, dass über die Hälfte der Teilnehmer die Verkehrssituation ihres täglichen Arbeitsweges für Fahrradfahrer als gefährlich einstufen.

Auch auf Landesebene ist das Bewusstsein für den Stellenwert der Fahrradmobilität zur Erreichung der europäischen Klimaziele zu erkennen. Folgende Maßnahmen sind in der Umsetzung:

- Die Förderung der Anschaffung von gewerblich genutzten Lastenrädern mit einem Zuschuss von bis zu 1.500€⁹⁸
- Der Beschluss, dass bei Baumaßnahmen an Staatsstraßen das Weglassen eines Radweges begründet werden muss⁹⁹
- Die Planung von Fahrradschnellwegen, welche ganzjährig nutzbar und mit besonderen Ansprüchen an Fahrbahnmaße, -beschaffenheit und -relief ausgestattet sind.¹⁰⁰

Dazu wurde eine Standortanalyse durchgeführt, welche Trassen sich im Freistaat besonders dafür eignen. Im Ergebnis führt die attraktivste Verbindung von Coswig über Radebeul nach Dresden und eine weitere Verbindung von Pirna über Heidenau nach Dresden (siehe Abbildung 21).

Diese Untersuchungen sowie eingeleiteten Maßnahmen zum Thema Fahrradmobilität lassen schlussfolgern, dass auch in den nächsten Jahren die Nutzung von Fahrrädern weiter ansteigen wird.

⁹⁷ haase .

⁹⁸ arnebehrensen (01.12.2020).

⁹⁹ Krause .

¹⁰⁰ Staatsministerium für Wirtschaft .



Abbildung 21 - Übersicht über die Korridore für Radschnellverbindungen im Freistaat Sachsen ¹⁰¹

Kundensegmente

Aus Sicht der Unternehmung ergeben sich unterschiedliche Kundengruppen, für welche ein E-Bike-Abonnement einen Mehrwert darstellen kann. Eine übergeordnete Aufteilung der Kunden findet in Business-to-Business (B2B) und Business-to-Customer (B2C) statt. Diese beiden Gruppen unterscheiden sich deutlich in ihrer Adressierbarkeit und Art ihrer Bearbeitung. Auf diese Unterschiede in Kommunikation und Vertrieb wird in Punkt 4.6 genauer eingegangen.

Eine detailliertere Unterscheidung der Kundensegmente wird anhand ihres Nutzens für die einzelnen Segmente vollzogen, welcher maßgeblich ist, um das Produkt zu bewerben. Daraus ergeben sich vorerst vier Segmente, welche bearbeitet werden sollen.

Segment 1:

- Urban: durch Wohnsituation wenig Platz zur Unterbringung eines Fahrrads/ eines weiteren Fahrrads (WG, zu kleiner Keller usw.)
- Umweltbewusst: kein eigenes Kfz oder geringe Nutzung im Alltag

¹⁰¹ Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit und Verkehr (31).

- Nutzen: in der Jahreszeit, in welcher die Nutzung unwahrscheinlich ist, keine Sorge um Unterbringung oder Diebstahl

Segment 2:

- Junge, meist urbane Menschen
- Kein Interesse an langer Bindung, Planungshorizont ein Jahr, Typ „ich-miete-mir-ein-Auto-auch-wenn-leasing-deutlich-preiswerter-ist“ siehe Angebote von SIXT etc.
- Größere Affinität zu Ratenzahlung, statt sparen und anschließend bar bezahlen
- Nutzen: kurze Bindung, keine hohen Anschaffungskosten, Flexibilität

Segment 3:

- Gewerblicher Kunde
- Mehrere Liegenschaften in räumlicher Nähe (ca. 5 km Radius),
- Interesse an der Gesundheit der Mitarbeiter
- Einsparpotenzial bei Kfz-Kosten

Segment 4:

- Arbeitgeber, welche ihren Arbeitnehmern schon ein Dienstfahrradleasing anbieten, aber noch für alternative Angebote offen sind
- Keine 36-monatige Bindung an Leasinganbieter und Arbeitgeber

Wettbewerber

Bei der Untersuchung der Fahrradbranche und des sich in dieser Branche befindlichen Wettbewerbs unter dem Betrachtungswinkel des 5-Kräfte-Modells nach Porter (Austauschbarkeit, Zulieferer, neue Konkurrenz, Kunden und Wettbewerb) ergab sich folgendes:

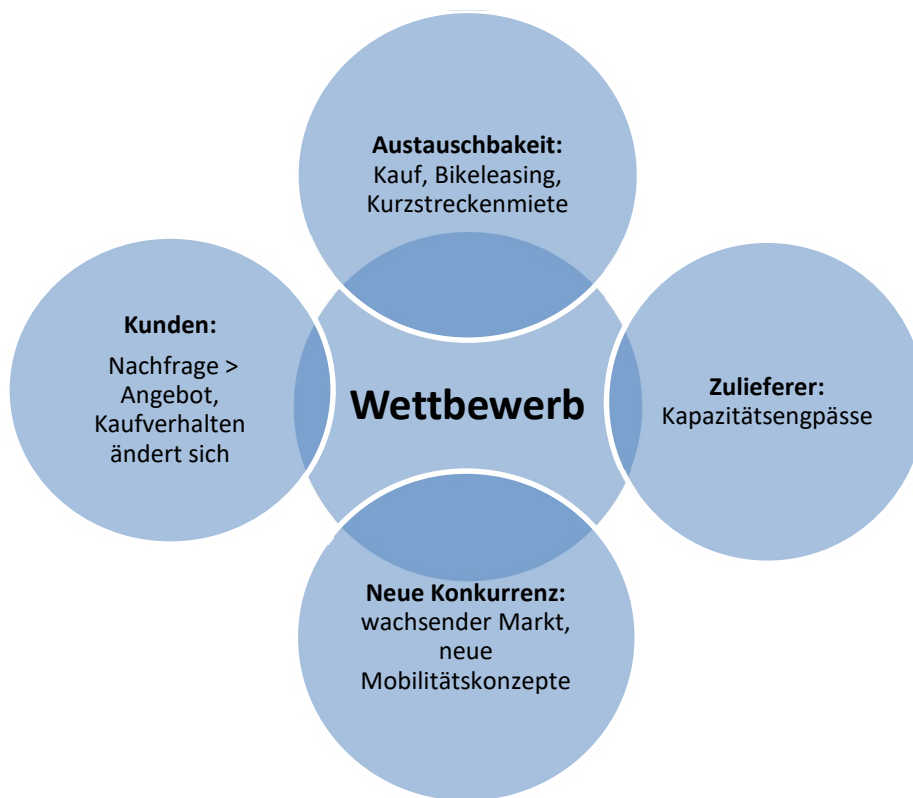


Abbildung 22 - Fünf-Kräfte-Modell nach Porter (eigene Darstellung in Anlehnung an Nagl (2018), S.10)

In der Kraft der Substitution (Austauschbarkeit) konkurrieren Kauf, Leasing, Kurzstreckenmiete und Saisonmiete um die Aufmerksamkeit der Käufer. Da die derzeit stärkste Anschaffungsform für Fahrräder nach wie vor der Kauf ist, und das Bike-Leasing in Form von Entgeltumwandlung als Angebot von Arbeitgebern ein stark wachsender Sektor ist, sieht BGN-Bikes Rental die Saisonmiete klar in einer Nische. Durch Flexibilität und Verfügbarkeit wird dem Kunden ein Mehrwert geschaffen, der nicht in direkter Konkurrenz mit Kauf und Leasing tritt. Kurzstreckenmiete, wie sie mit Fahrrädern und E-Scootern in deutschen Großstädten auf dem Vormarsch sind, werden als Last-Mile- und Gelegenheitsnutzungskonzepte bewertet und bieten den Kunden deutlich andere Möglichkeiten als die Saisonmiete.

Die Macht der Zulieferer auf den Wettbewerb kann auf mehreren Ebenen beobachtet werden. Der Großteil der Halberzeugnisse und Anbauteile, welche zur Herstellung von Fahrrädern benötigt werden, stammen aus asiatischer Produktion. Dieser Umstand, in Verbindung mit der Anfälligkeit der Lieferwege, wie sie im letzten Jahr durch die Coronakrise zu beobachten war, und der enorme Anstieg der Nachfrage führte zu einem Angebotsengpass. Selbst Firmen, welche ihre Fahrradrahmen in Europa fertigen und kein Problem mit dem Rohstoffnachschub durch ausreichend aufgefüllte Lager hatten, konnten die Nachfrage nach Fahrrädern nicht vollumfänglich bedienen. Der Grund dafür ist der Umstand, dass Anbauteile wie Federgabeln, Gangschaltungen und andere essenzielle Anbauteile ebenfalls in Asien produziert werden. Dies führt dazu, dass Provider für Fahrradmobilität wie Fachhändler, Leasinggeber und Vermieter die Nachfrage ihrer Kundschaft durch

eingeschränkte Bestände an Fahrrädern nicht vollständig bedienen konnten. Was wiederum zur Folge hat, dass die Seite der Lieferanten in Dingen der Preisverhandlung die stärkere Position hat. Um dieser Herausforderung entgegen zu wirken, sieht BGN-Bikes Rental eine stufenweise Beschaffung der benötigten E-Bikes binnen 2 Jahren vor. Dies ist an den prognostizierten Absatz der Räder angepasst, da bei branchenüblichen internen Margen zwischen 20 und 30 % in der Investitionsplanung und Preiskalkulation mit einer geringen Marge von 20 % gerechnet wird.

Die dritte Kraft nach Porter, welche auf den Wettbewerb wirkt, sind neue Marktteilnehmer. In einem wachsenden Markt, wie dem der Fahrradmobilität, ist auch zukünftig mit vielen neuen Teilnehmern zu rechnen. Es gilt diese zu beobachten, Trends zu erkennen und durch Kommunikation des eigenen USPs die Marktnische zu verteidigen. Die Markteintrittsbarrieren werden aus Sicht von BGN-Bikes Rental weniger auf Seiten von rechtlichen Grundlagen gesehen als mehr in der Beschaffung der nötigen Kapazität an E-Bikes und Fahrrädern. Realistisch betrachtet, ist das Auftreten von neuen Marktteilnehmern in der von BGN-Bikes beanspruchten Nische eine nicht auszuschließende Möglichkeit. Falls dieser neue Akteur mit deutlich größeren finanziellen Mitteln und/oder innovativen Prozessen ausgestattet sein sollte, wird die Verteidigung der eigenen Marktposition eher schwierig und kann in diesem Falle voraussichtlich nur über die Kundenbindung und -zufriedenheit behauptet werden.

Eine weitere Kraft, die auf den Wettbewerb wirkt, geht von den Kunden aus. Der Kunde nimmt durch die von ihm ausgehende Nachfrage Einfluss auf den Wettbewerb, unter Beeinflussung des Marktpreises. Aus aktueller Sicht auf Angebot und Nachfrage ist der Fahrradmarkt als Nachfragemarkt zu bezeichnen. Dies schwächt die momentane Verhandlungsmacht des Kunden gegenüber dem Anbieter. Daraus abgeleitet, schätzt BGN-Bikes die angenommenen Preise auf die nächsten 5 Jahre als marktkonform, realistisch und durchsetzbar ein. Um sicherzustellen, dass der Kunde langfristig seine Nachfrage nicht an anderer Stelle befriedigt, ist der Faktor Kundenzufriedenheit existenziell. Zur Erreichung dieses Ziels ist durch BGN-Bikes der Kundenservice und die Produktzufriedenheit als die wichtigsten Werkzeuge identifiziert worden. Dies soll durch kurze Lieferzeiten und schnelle Bearbeitung auftretender Probleme sichergestellt werden.

Die oben beschriebenen vier Kräfte wirken laut Porter auf den Wettbewerb.¹⁰² Die fünfte Kraft im Zentrum seines Modells ist der Konkurrenzkampf zwischen den verschiedenen Anbietern. Die Analyse der vorherrschenden Konkurrenz ist Bestandteil des nächsten Abschnitts.

Konkurrenzanalyse

Um die Konkurrenz identifizieren zu können, ist es notwendig, das derzeitige Konsumverhalten der Kunden zu analysieren. Die Praxis zeigt, dass der größte Teil der Kunden seine Fahrräder kauft. Ein weiterer stark wachsender Teil der Kunden least seine Räder über den Arbeitgeber. Eine andere Form der Nutzung sind Kurzstrecken-Miet-Anbieter, welche

¹⁰² www.business-ghostwriter.de (09.11.2020).

ihre Räder meist in größeren Städten willkürlich verteilt stehen haben. Diese können durch Apps gebucht werden. Nach der Nutzung können sie an einem beliebigen Platz abgestellt werden. Weiterhin gibt es Anbieter, welche ähnliche Geschäftsmodelle haben, wie jenes, welches sich BGN-Bikes Rental vorstellt. Eine Aufstellung der wichtigsten Bike-Abo-Anbieter enthält Anlage, Teil 2.

Von den in der Anlage, Teil 2 aufgeführten sieben Wettbewerbern stellen zwei Anbieter keine Pedelecs in Dresden und Umgebung zur Verfügung, alle anderen bieten einen bundesweiten Versand an. Das führt dazu, dass sich ein lokaler Service und Support schwieriger darstellt als bei einem greifbaren Anbieter aus der eigenen Region.

Eine tiefere Untersuchung der größten E-Bike-Abo-Anbieter ergab, dass die Preisstreuung groß ist. Der teuerste Anbieter „eBike-Abo“ berechnet in der Kategorie City-E-Bike bei einer Vertragslaufzeit von drei Monaten 179 € pro Monat und einmalig eine Servicepauschale von 99 €. Der preiswerteste Anbieter „Rid.e“ hingegen verlangt bei einer Mindestmietdauer von 8 Wochen in derselben Kategorie 89 € und keine Servicepauschale. BGN-Bikes Rental veranschlagt bei einer dreimonatigen Vertragslaufzeit 120 € pro Monat und eine einmalige Servicepauschale von 50 €. Des Weiteren ergab die Untersuchung, dass „Grover“ und „ADAC e-Ride“ keine verfügbaren Modelle in den Vergleichskategorien auf Lager haben.

4.5 Beschaffung und Produktion

Das Geschäftsmodell von BGN-Bikes Rental ist die Vermietung von E-Bikes. Da BGN-Bikes aber keine eigene Produktion von E-Bikes besitzt und das aus der jetzigen Perspektive auch keine Rolle spielt, stellt sich die Frage, welche E-Bikes vermietet werden sollen. Laut e-motion, einem unabhängigen Verbund von wirtschaftlich eigenständigen Fachhändlern, werden auf dem deutschen Markt E-Bikes von über 200 unterschiedlichen Herstellern angeboten.¹⁰³

Auch bei E-Bikes gibt es wie bei den meisten anderen Produkten große Unterschiede in Qualität, Preis und Design. Für BGN-Bikes ist es wichtig, Produkte zu finden, welche die Kunden in Design und Qualität ansprechen und gleichzeitig zu einem attraktiven Preis angeboten werden können. Dazu gilt es, sich einen Überblick über die in Frage kommenden Fahrradhersteller zu verschaffen. Zu den beliebtesten und besten Fahrradmarken zählen laut Internetrecherche: Bergamont, Cube, Giant, Diamant, Rose und Canyon. Eine wissenschaftliche Erhebung ist nicht auffindbar. Giant ist der weltweit größte Fahrradhersteller mit Sitz in Taiwan. Das Traditionsunternehmen Diamant gilt als Deutschlands ältester Fahrradhersteller und ist vor allem bei älteren Kunden sehr beliebt. Das vielfältige Angebot, die modernen Designs und die attraktiven Preise des deutschen Herstellers

¹⁰³ e-motion e-Bike Experten (15.12.2020).

Cube überzeugen den größten Anteil der deutschen Kunden und sind somit für BGN-Bikes Rental die Marke der Wahl.¹⁰⁴

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Verfügbarkeit der benötigten Anzahl an Rädern. Nach Aussagen von Fahrradhändlern im Raum Dresden stieg in den letzten zwei Jahren die Nachfrage nach Rädern stark an, und es kam bei einigen Marken und Typen zu Lieferengpässen. Ein großer, regionaler Fahrradfachhändler in Dresden und im Kreis Meißen vertreibt unter anderem Cube Fahrräder und betreibt einen Cube-Store in Dresden. Dieser führt ausschließlich diese Marke. Die Lieferbereitstellung der benötigten Räder ist laut einer Rücksprache mit diesem Händler und mit der Firma Cube gesichert.

Wie bereits erwähnt, ergab sich nach Gesprächen mit verschiedenen Fahrradfachhändlern, dass die Marge auf Fahrräder zwischen 20 und 30 % liegt. Dieser Prozentsatz ist stark abhängig von der Anzahl der abgenommenen Räder. Aus diesem Grund ist es preislich interessanter, eine Marke zu wählen, bei der möglichst viele der benötigten E-Bikes vorhanden sind. Cube bietet zum Zeitpunkt der Untersuchung Fahrräder in vier von fünf benötigten Kategorien an. Einzig in der Kategorie Cargo fällt die Wahl auf den Hamburger Hersteller Bergamont.

Für den Start der Unternehmung kann BGN-Bikes Rental auf großzügige Räumlichkeiten zurückgreifen. Es stehen ca. 80 qm Lagerfläche zur Verfügung. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt größere Räumlichkeiten notwendig sein, müssen diese angemietet werden.

4.6 Marketing und Vertrieb

Aufgrund der im Punkt 4.4 festgelegten Kundensegmente werden in diesem Abschnitt sowohl Strategien für Business-to-Business- (B2B) als auch Business-to-Customer-Märkte (B2C) erarbeitet.

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Unternehmung wird der Internetauftritt sein. Die Webseite wird die gesamte Unternehmung in digitaler Form im Internet abbilden. Ein Blog wird das Unternehmen und die Produkte vorstellen und somit dem Content Marketing dienen. Weiter soll die Homepage den Kunden die Möglichkeit der Kontaktaufnahme bieten, was im Sinne des Kundenservices ist. Ein weiterer großer Baustein der Website wird der Onlineshop sein. Das Buchungsportal wird für den Vertrieb in den B2C-Segmenten von essenzieller Bedeutung sein soll.

Gegenwärtig ist für ein erfolgreiches Marketing ein Online-Auftritt unerlässlich. Social Media Plattformen bieten unterschiedliche Kanäle, um zu kommunizieren und zu werben. Auch die Wahl der richtigen Plattform für die jeweilige Zielgruppe oder ein bestimmtes Kundensegment ist von Bedeutung. Im ersten Schritt werden auf den gängigsten Plattformen, wie Facebook, Instagram, LinkedIn und Xing, Profile von BGN-Bikes angelegt, mit

¹⁰⁴ onayos (24.03.2017).

ersten Informationen zu Produkten gefüllt und in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Facebook und Instagram dienen der Bearbeitung der B2C-Segmente 1 und 2, LinkedIn und Xing hingegen der Bearbeitung der B2B-Segmente 3 und 4. Die dabei selbst aufgebaute Reichweite kostet in erster Linie Zeit und Kreativität. Sie ist ein guter Grundstein für darauf aufbauende Social Ad Kampagnen, welche die Reichweite steigern und immer wieder über die Verlinkung des Buchungsportals potenzielle Kunden auf die BGN-Bikes-Homepage locken sollen. Diese Plattformen bieten durch die Auswertung der Nutzerdaten die Möglichkeit, Kampagnen sehr eng abgesteckt und zielgruppenspezifisch durchzuführen.

In einer späteren Phase und abhängig vom Bestand an verfügbaren Rädern ist eine Kampagne mit der Industrie- und Handelskammer Dresden geplant. Diese sieht mindestens eine Printwerbung in deren Magazin vor, im besten Falle aber eine Reportage über die Gründungsstory von BGN-Bikes. Sie soll damit die Kundensegmente 3 und 4 ansprechen und Großkunden akquirieren. Solche Partnerschaften mit gewerblichen Kunden werden auf lange Sicht den Erfolg von BGN-Bikes sicherstellen. Die gewerblichen Kunden werden eine gesonderte Betreuung erhalten. Bei der Untersuchung der direkten Konkurrenz ergab sich eine weitere mögliche Partnerschaft für Vertrieb und Vermarktung des Produkts.

Der Konkurrent Rid.e hat eine strategische Partnerschaft mit dem Regionalversorger Südwag aus Frankfurt am Main. Eine ähnliche Zusammenarbeit sollte mit der Sachsen Energie, einem Zusammenschluss der beiden sächsischen Regionalversorger Drewag und Enso, geprüft werden. Aus Sicht von BGN-Bikes Rental ergeben sich durch das Netzwerk die finanziellen Möglichkeiten, die Infrastruktur und den enormen Kundenstamm der Sachsen Energie ein riesiges Wachstumspotenzial. Für die Sachsen Energie könnte BGN-Bikes Rental ein Partner zur Erweiterung ihres Portfolios sein, um ihre Ladeinfrastruktur für E-Mobilität zu promoten und die CO₂-Reduktion in der deutschen Gesellschaft weiter voranzutreiben.

Die Präsenz auf regionalen Events in und um Dresden, wie z.B. das SZ-Fahrradfest der Sächsischen Zeitung, ist Bestandteil der Marketingstrategie. Dafür werden sowohl ein kleines Messestandkonzept als auch Printwerbemittel in Form von Flyern zu erstellen sein.

Auch wenn der Vertrieb in den B2C-Segmenten hauptsächlich über die Online-Buchungsplattform realisiert werden soll, ist es die Absicht, gewerbliche Kunden, welche potenzielle Abnehmer für mehrere E-Bikes gleichzeitig sind, persönlich anzusprechen.

4.7 Geschäftssystem und Organisation

BGN-Bikes hat das Ziel, einen gesellschaftlichen Beitrag zur Mobilitätswende zu leisten, welcher auch im Gesellschaftsvertrag festgehalten wird. Bei diesem sogenannten Purpose (zu Deutsch: Zweck) wäre eine Gründung des Unternehmens in Verantwortungseigentum der logische Schluss. In Anbetracht, dass BGN-Bikes für die Umsetzung der Geschäftsidee 350.000 € akquirieren muss, ist mit der Gründung ein nicht unerhebliches Risiko verbunden. Um dieses Risiko größtmöglich auf die Unternehmung zu begrenzen und

trotzdem attraktiv für Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber zu sein, ist es die Absicht, in der Rechtsform der GmbH zu gründen. Die dazu nötigen 25.000 € Stammkapital werden vom Gründer eingebracht.

Die Änderung der Rechtsform der Unternehmung zu einer „Gesellschaft mit beschränkter Haftung im Verantwortungseigentum“ (siehe Punkt 2.7) ist zu einem späteren Zeitpunkt, wenn sich das Unternehmen am Markt etabliert hat, angedacht. Ein Teil der Gewinne soll dann zur Förderung lokaler Projekte in Bereich der Mobilitätswende eingesetzt werden.

Aufbauorganisation

In der Aufbauorganisation soll BGN-Bikes Rental eine formelle Struktur gegeben werden, aus welcher sich die Unternehmung weiterentwickeln kann (siehe Aufgabe 23). Für die Gründungsphase werden jedoch fast alle Geschäftsbereiche in Personalunion durch den Gründer R. Bogun abgedeckt werden. Im technischen Geschäftsbereich ist für die Gewährleistung der Sicherheit der Kunden zunächst eine Stelle in Nebentätigkeit durch einen ausgebildeten und zertifizierten Zweiradmechaniker geplant. Diese Stelle soll in ein bis zwei Jahren zu einer Teilzeit- und später zu einer Vollzeitstelle ausgebaut werden. Des Weiteren ist es geplant, im Bereich Ein-/Verkauf eine Stelle zu schaffen, welche durch eine/n branchenkundige/n Verkäufer/in begleitet werden soll. Externe Unterstützung ist vorerst nur im Bereich des Vertragswesens geplant.

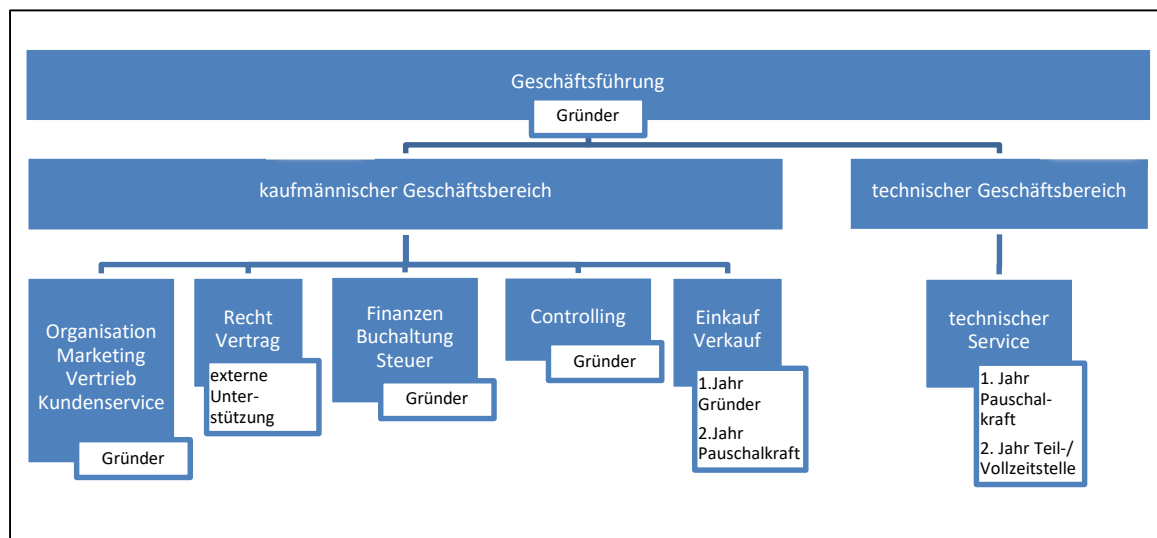


Abbildung 23 - Diagramm Aufbauorganisation (eigene Darstellung)

Ablauforganisation

In der Ablauforganisation sind die Geschäftsprozesse von BGN-Bikes Rental dargestellt. Grundsätzlich werden zwei Unterscheidungen vorgenommen:

1. Die Abläufe von kaufmännischem und technischem Geschäftsbereich und
2. die Periodizität der Wiederholung der Geschäftsprozesse.

Am Anfang der Prozesskette steht der Einkauf der E-Bikes, welcher auf der Ebene des kaufmännischen Geschäftsbereiches steht. Darauf folgt die finanzielle Buchung der Investition und das materielle Einbuchen der Räder in das Inventar. Dies ist der erste Teil des langen Prozesszyklus, welcher zwischen 1-3 Jahren dauert und in der Abbildung 22 in Rot dargestellt ist. Der darauffolgende grüne Prozess ist der sich mit jedem Abonnement wiederholende Abschnitt. Im Vertrieb, auf der kaufmännischen Ebene, werden Abonnements verkauft und parallel werden auf der technischen Ebene die E-Bikes für die Kunden montiert und auf einwandfreie Funktion überprüft. Nach Schließung von rechtsgültigen Verträgen werden die Räder aus dem Bestand ausgebucht und die Einnahmen von der Buchführung verbucht. Im Kundenservice werden die Auslieferung und Einweisung des Kunden in die Bedienung vorgenommen und im Störfall, im Verbund mit dem technischen Service, Probleme wie Schäden, Fehlfunktionen oder andere Störungen eines einwandfreien Betriebes bis zur Kundenzufriedenheit sichergestellt. Ist die angestrebte Nutzungsdauer eines Pedelecs erreicht, wird es verkauft. Die Erlöse werden durch die Buchhaltung erfasst und die E-Bikes aus dem Bestand gestrichen.

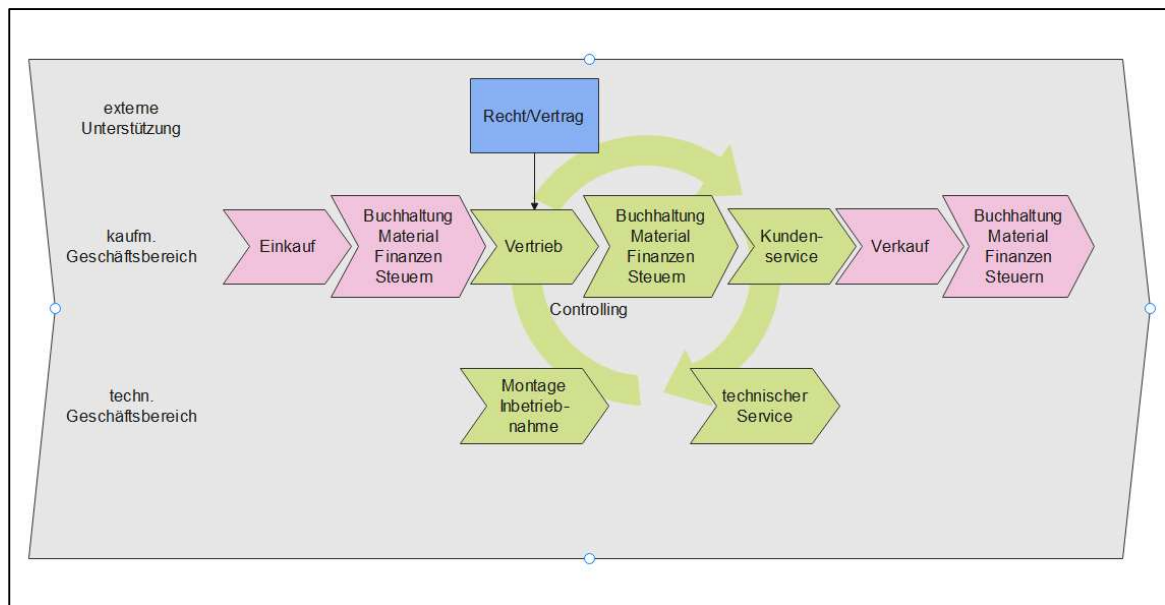


Abbildung 24 - Ablauforganisation BGN-Bikes Rental (eigene Darstellung)

4.8 Risikoanalyse

In der Risikoanalyse werden die Hauptannahmen des Businessplanes auf ihre Chancen und Risiken durch Erschütterung und auf Standhaftigkeit untersucht. Die entscheidende Annahme von BGN-Bikes Rental ist die Prognose des Absatzes. Der Absatz der Fahrradindustrie wuchs in den letzten Jahren stetig. Eine Abkehr von diesem Trend wird durch Branchenverbände und Industrie als unwahrscheinlich betrachtet.¹⁰⁵ BGN-Bikes Rental sieht in dieser Prognose eine Chance, am Wachstum der Branche zu partizipieren. Das Risiko dieser Annahme ist, dass der Absatz nicht eintritt, weil der Markt in der Region nicht vorhanden ist. Ein weiterer Umstand, welcher den geplanten Absatz gefährden kann, ist der nicht ausreichende Aufbau des E-Bike-Bestandes, um eine wirtschaftlich rentable Nachfrage zu bedienen.

Eine weitere Annahme in der Planung der Wirtschaftlichkeit betrifft die Marge, welche BGN-Bikes Rental beim Einkauf der E-Bikes erzielen kann. Wie im Kapitel 4.5 dargelegt, liegen branchenübliche Margen auf dem Fahrrad- und E-Bike-Markt zwischen 20 % und 30 %. Aber auch Endkunden verfügen bei Barzahlung über eine gewisse Verhandlungsmacht. Ein Endkundenrabatt von 5 % gilt hierbei als realistisch. Bei der Beschaffung eines geplanten E-Bike-Bestandes von 130 Rädern wirken sich Rabatte bzw. Margen deshalb nicht unerheblich aus. Im Falle von BGN-Bikes Rental liegt zwischen einer Einstufung als Endkunde mit einem Rabatt von 5 % und einem Händlerstatus verbunden mit einer guten Marge von 30 % ein Unterschied von 45.000 €, welcher die zu beschaffende E-Bike-Flotte mehr kosten würde. Die Anschaffungskosten der Räder bilden den größten Anteil des Kapitalbedarfs und beeinflussen damit maßgeblich die Finanzierungsplanung.

Die dritte Annahme in der Betrachtung betrifft den Wiederverkaufswert der E-Bikes nach Erreichen der vorgesehenen Nutzungsdauer. Nach Beobachtung des Marktes für gebrauchte E-Bikes ist die Erkenntnis, dass nach 2 Jahren Nutzung ein Wiederverkaufswert von 60 % vom UVP eine realistische Annahme darstellt. Basis dieser Annahme sind nicht nur Auswertungen von Inseraten auf Ebay Kleinanzeigen, bei welchen die unverbindlichen Verkaufspreise mit den Preisen der gebrauchten E-Bikes verglichen wurden. Es wurden auch gewerbliche Händler mit gebrauchten E-Bikes betrachtet. Ein gutes Beispiel dafür ist der österreichische Unternehmer Bernhard Mildner, welcher mit seinem Unternehmen Kalo-veo in österreichischen Tourismusgebieten E-Bikes vermietet und diese nach zwei Jahren Nutzung auf seiner eigenen Internetseite used-eBike.com verkauft. Die Verkaufspreise der gebrauchten E-Bikes auf dieser Seite liegen im Schnitt sogar zwischen 60 % und 70 %.¹⁰⁶ Daraus ergibt sich, dass die erste Reinvestitionsphase aus den selbst erwirtschafteten Mitteln realisierbar ist. Wenn man einen Einkauf mit einer Marge von 30 % erzielt, besteht die Möglichkeit, dass das E-Bike nach zwei Jahren ohne Verlust wieder

¹⁰⁵ Zimmermann .

¹⁰⁶ (23.03.2021).

veräußert werden kann. Dabei sind die Kosten für die Wartung der Räder vor dem Kauf nicht mit einbezogen.

4.9 Finanz-, Liquiditätsplan und Prognose

In diesem Kapitel wird der Finanzplan von BGN-Bikes Rental dargestellt und erläutert. Das Fundament aller hier aufgeführten Planungen ist die Abbildung und die Annahme der zu erwirtschaftenden Umsätze und der dabei entstehenden Kosten. Diese sind in der Anlage, Teil 4 dargestellt.

Tabelle 2 - Ausschnitt aus den geplanten Umsätzen

Planung	2021														
	1		2		3		4		5		6		7		
City	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	
Abo 3 Monate	120,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	2	240,00 €	2	480,00 €	3	840,00 €	3	960,00 €	2	960,00 €
Abo 6 Monate	100,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	3	300,00 €	4	700,00 €	3	1.000,00 €	1	1.100,00 €	0	1.100,00 €
Abo 12 Monate	80,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	2	160,00 €	1	240,00 €	1	320,00 €	1	400,00 €	0	400,00 €
Winter 1 Monat	60,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Umsatz City	0	0,00 €	0	0,00 €	7	700,00 €	14	1.420,00 €	18	2.160,00 €	24	2.460,00 €	24	2.460,00 €	
Cargo	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	
Abo 3 Monate	150,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	2	300,00 €	0	300,00 €	2	600,00 €	2	600,00 €	2	900,00 €
Abo 6 Monate	140,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	2	280,00 €	1	420,00 €	2	700,00 €	0	700,00 €	0	700,00 €
Abo 12 Monate	130,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	2	260,00 €	1	390,00 €	0	390,00 €	0	390,00 €
Winter 1 Monat	110,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Umsatz Cargo	0	0,00 €	0	0,00 €	4	580,00 €	7	980,00 €	10	1.690,00 €	12	1.690,00 €	14	1.990,00 €	
Urban Family	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	Anzahl	Umsatz	
Abo 3 Monate	240,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Abo 6 Monate	220,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	1	220,00 €	2	660,00 €	3	1.320,00 €	0	1.320,00 €	0	1.320,00 €
Abo 12 Monate	200,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Winter 1 Monat	200,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Umsatz Urban Family	0	0,00 €	0	0,00 €	1	220,00 €	3	660,00 €	6	1.320,00 €	6	1.320,00 €	6	1.320,00 €	

Dabei sind die Kosten und die Umsätze für die ersten zwei Geschäftsjahre monatlich geplant und die Geschäftsjahre drei bis fünf jährlich dargestellt. Wie in der Anlage, Teil 4 prognostiziert, wird im ersten Geschäftsjahr im Maximum mit 65 von 85 gleichzeitig vermieteten E-Bikes geplant. Für das zweite Geschäftsjahr wird eine Auslastung in der Spitze mit 84 von 130 Rädern angenommen, welche sich bis ins fünfte Geschäftsjahr zu einer Vollauslastung minus einer Austauschreserve zum Ersetzen von etwaigen defekten E-

Bikes entwickelt. Das führt dazu, dass der Umsatz binnen der ersten fünf Geschäftsjahre um 117 % gesteigert werden kann.

Tabelle 3 - Übersicht geplante Jahresumsätze

MTB Hardtail						
Abo 3 Monate	130,00 €	4.680,00 €	5.460,00 €	6.006,00 €	6.906,90 €	8.288,28 €
Abo 6 Monate	110,00 €	3.960,00 €	3.300,00 €	3.630,00 €	4.174,50 €	5.009,40 €
Abo 12 Monate	90,00 €	3.240,00 €	5.220,00 €	5.742,00 €	6.603,30 €	7.923,96 €
Winter 1 Monat	70,00 €	560,00 €	980,00 €	1.078,00 €	1.239,70 €	1.487,64 €
	Umsatz MTB Hardtail	12.440,00 €	14.960,00 €	16.456,00 €	18.924,40 €	22.709,28 €
MTB Fully						
Abo 3 Monate	150,00 €	3.600,00 €	4.050,00 €	4.455,00 €	5.123,25 €	6.147,90 €
Abo 6 Monate	140,00 €	1.680,00 €	2.520,00 €	2.772,00 €	3.187,80 €	3.825,36 €
Abo 12 Monate	130,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Winter 1 Monat	110,00 €	550,00 €	1.210,00 €	1.331,00 €	1.530,65 €	1.836,78 €
	Umsatz MTB Fully	5.830,00 €	7.780,00 €	8.558,00 €	9.841,70 €	11.810,04 €
Servicepauschale	50,00 €	4.500,00 €	6.050,00 €	6.655,00 €	7.653,25 €	9.183,90 €
	Gesamtumsatz mtl.	61.810,00 €	88.600,00 €	97.460,00 €	112.079,00 €	134.494,80 €

Um den Erfolg der Unternehmung berechnen zu können, müssen auch die voraussichtlichen Kosten geplant werden. Diese sind in zwei große Kostenblöcke geteilt, die Personalkosten und die Sachkosten. Auch diese werden für die ersten zwei Jahre monatsweise geplant, ab Jahr drei jährlich dargestellt und mit einer 3%igen Kostensteigerung versehen.

Tabelle 4 - Kostenübersicht

Personal						
Management	CEO	18.000,00 €	24.000,00 €	30.000,00 €	30.600,00 €	31.212,00 €
	Sales/Vertrieb	0,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.508,00 €	5.618,16 €
	Mechaniker	5.400,00 €	5.400,00 €	12.000,00 €	12.240,00 €	12.484,80 €
	Summe	23.400,00 €	34.800,00 €	47.400,00 €	48.348,00 €	49.314,96 €
Personal NK	25,00%	5.850,00 €	8.700,00 €	11.850,00 €	12.087,00 €	12.328,74 €
Rohgewinn 2		32.560,00	45.100,00	38.210,00	51.644,00	72.851,10
Sachkosten						
	Raumkosten	3.600,00 €	3.600,00 €	3.708,00 €	3.819,24 €	3.933,82 €
	Energie&Medien	0,00 €	540,00 €	556,20 €	572,89 €	590,07 €
	Telefon&Internet	0,00 €	840,00 €	865,20 €	891,16 €	917,89 €
	Versicherung&Beiträge	1.200,00 €	1.200,00 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €
	KFZ-Kosten	3.696,00 €	3.696,00 €	3.696,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
	Werbekosten	5.460,00 €	5.460,00 €	5.623,80 €	5.792,51 €	5.966,29 €
	E-Commerce-Kosten	6.750,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
	Abschreibungen	8.422,97 €	15.895,60 €	15.895,60 €	15.895,60 €	15.895,60 €
	geringwertige Güter	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Steuerberater	0,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
	Kapitalzinsen	1.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
	sonstige Kosten	2.400,00 €	2.400,00 €	2.472,00 €	2.546,16 €	2.622,54 €
	Summe	32.528,97 €	39.331,60 €	39.752,80 €	46.990,64 €	47.437,49 €

Auf die Personalstruktur wurde im Punkt 4.7 detailliert eingegangen. Die Steigerung der Personalkosten ist dem wachsenden Umfang an Arbeit und dem Beginn einer arbeitsteiligen Firmenstruktur geschuldet. Bei der Darstellung der Sachkosten wurde auf regional übliche Preise wie 3 €/qm Mietpreis für Lagerflächen oder Erfahrungen aus dem Nebengewerbe des Gründers zurückgegriffen.¹⁰⁷ Die Kosten für die Versicherung beinhalten die Firmenhaftpflicht und die Inhaltsversicherung. Die Kfz-Kosten bestehen aus Versicherung

¹⁰⁷ IHK Dresden .

und Kosten für den Kraftstoff. Die Werbekosten bestehen aus zwei großen Blöcken. Einer für Onlinewerbung, welche mit einem Tausenderkontaktpreis von 5 bis 10 € nach durchschnittlicher Recherche von Unternehmen wie Facebook, Instagram, LinkedIn und anderen Social-Media-Anbietern abgeleitet werden kann. Die E-Commerce-Kosten beinhalten eine Pauschale von 4.000 € zur Erstellung der Firmenwebseite und des Onlineshops und einer Pauschale für den Service und die Wartung von 250 €. Die Abschreibung bildet den voraussichtlichen Wertverlust der E-Bikes bis zum Verkauf ab.

Aus der Gegenüberstellung der angenommenen Aufwendungen und Erträge wird der Erfolg der Unternehmung ersichtlich.

Tabelle 5 - Übersicht der Erfolgsrechnung

EBIT	1.031,03 €	5.968,40 €	-1.342,80 €	10.853,36 €	31.613,61 €
EBITDA	9.454,00 €	21.864,00 €	14.552,80 €	26.748,96 €	47.509,21 €
15% GewSt + 15% KöSt	9,31 €	1.430,52 €	-762,84 €	1.096,01 €	7.324,08 €
EAT	1.021,72 €	4.537,88 €	-579,96 €	9.757,36 €	24.289,53 €

Die Tabelle 5 zeigt die Betriebsergebnisse der ersten fünf Geschäftsjahre vor und nach dem Abzug der Körperschafts- und Gewerbesteuer. Nach dieser Planrechnung ergeben sich in den ersten beiden Jahren positive Betriebsergebnisse. Diese resultieren insbesondere aus den niedrigen Personalkosten des Abonnement-Geschäfts bei einer gleichzeitig angemessenen Vermietungs- und Abonnement-Quote. Hierbei wurde die Planungsprämisse unterstellt, dass vor allem die Initialisierung der Geschäftstätigkeit mit einer minimalen Personalabdeckung und Eigenvergütung gewährleistet werden kann.

Aufgrund des Anstiegs der Vermietungen und der daraus erforderlichen Unterstützleistungen wird ab dem dritten Jahr der Geschäftstätigkeit dem zunehmenden Wartungsaufwand durch eine Ausweitung des Angestelltenverhältnisses des Mechanikers Rechnung getragen. Zudem wird auch im dritten Geschäftsjahr die stetige Erhöhung der Eigenvergütung fortgesetzt, um hiermit dem gesteigerten Zeitaufwand der Unternehmensleitung gerecht zu werden. Die Erhöhung der Personalkosten wird für die weitere Steigerung des Umsatzes und die angestrebte Vollausslastung des Bestandes notwendig, was sich in den Geschäftsjahren vier und fünf mit deutlichen Ertragsteigerungen nachweisen lässt.

Die Steigerung der Ertragskraft und damit der operativen Tätigkeit lässt sich insbesondere an der Finanzkennzahl der EBIT-Marge ableiten und nachweisen. Hierbei wird das erzielte operative Ergebnis (EBIT) ins Verhältnis zum erwirtschafteten Gesamtumsatz gesetzt. Die EBIT-Marge dient dabei vor allem der Beurteilung der Rentabilität des betrachteten Unternehmens. Dabei wird in der Fachliteratur ab einer EBIT-Marge $\geq 10\%$ von einer stabilen Ertragskraft des betrachteten Unternehmens ausgegangen.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Hofbauer, Mashhour und Fischer (2012, 44).

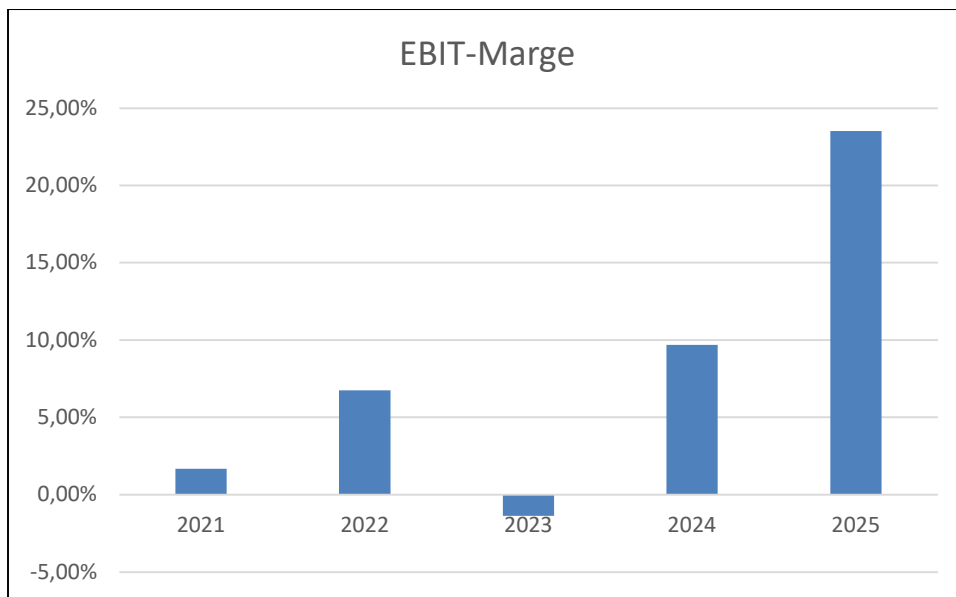


Abbildung 25 - EBIT-Marge

Die EBIT-Margen der einzelnen Geschäftsjahre spiegeln die Entwicklung der Betriebsergebnisse in den jeweiligen Jahren wider. Insbesondere der zuvor beschriebene Sachverhalt des dritten Geschäftsjahres zeigt, dass durch die Ausweitung der Personalstruktur die nachhaltige Grundlage für eine stetige Rentabilitätssteigerung gelegt wird.

Ein weiterer wichtiger Baustein des Finanzplanes ist die Liquiditätsplanung, anhand welcher nachgewiesen werden soll, dass die Unternehmung zu jedem Zeitpunkt ihre kurzfristigen Verbindlichkeiten begleichen kann.

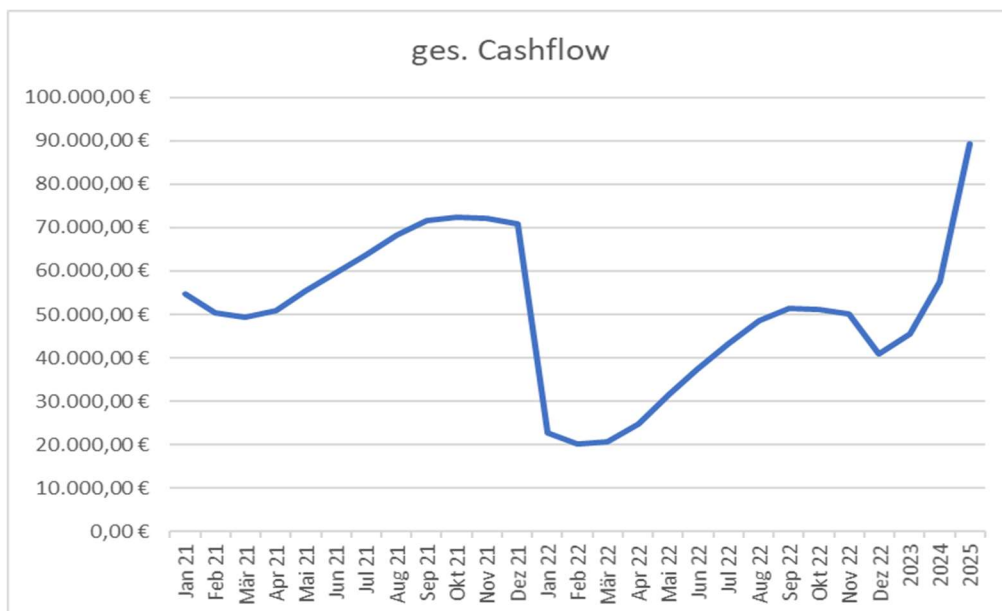


Abbildung 26 - Übersicht des Cashflows

Die Liquiditätsrechnung ist im untersten Block der Tabelle in der Anlage, Teil 4 unter der Überschrift Cashflow zu sehen. In ihr werden alle Arten (operativ, invest, finanz) von

finanziellen Zu- und Abflüssen dargestellt und verrechnet. In der Abbildung 26 ist zu erkennen, dass das Bankguthaben zu jeder Zeit und insbesondere an Zeitpunkten mit einem negativen Cashflow ausreichend groß ist, um die Liquidität des Unternehmens zu gewährleisten.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Finanzierungsplanung, welche die Frage der Mittelherkunft für die nötigen Investitionen klärt. Dazu muss der Finanzbedarf ermittelt werden, welcher sich im Falle von BGN-Bikes Rental aus dem Preis für die benötigten E-Bikes, diversen Kleinteilen aus dem Fahrradzubehör und einer Liquiditätsreserve ergibt. Die 130 E-Bike und die diversen Kleinteile ergeben ca. 311.000 € an Finanzbedarf. Dieser soll mit 30.000 € Stammkapital und 300.000 € Fremdkapital gedeckt werden. Der Plan von BGN-Bikes Rental ist es, eine Förderbank wie die KfW vom Businessplan zu überzeugen und diese als Fremdkapitalgeber zu gewinnen. Der Kredit ERP-Kapital für Gründer der KfW läuft über 15 Jahre mit einem Eigenkapitalanteil von 10 %. Deswegen ist das Stammkapital von BGN-Bikes Rental mit 30.000 € festgelegt, anstatt mit nur 25.000 €, welche für die Gründung einer GmbH notwendig wären. In den ersten drei Jahren werden 0,4 % Zinsen fällig, ab dem vierten bis zum Ende des zehnten Jahres steigen diese dann auf 2,4 %, danach gelten marktübliche Zinsen bis zum Ende der Laufzeit. Die Tilgung des Kredites beginnt erst nach dem siebenten Jahr.¹⁰⁹

Abschließend werden nun die Ergebnisse der Einzelpläne (Investitionsplanung, Liquiditätsplanung, Finanzierungsplanung und Erfolgsplanung) in der Planbilanz zusammengefasst. In der Planbilanz wird die Mittelherkunft auf der Passiva-Seite als Schulden der Mittelverwendung auf der Aktiva-Seite als Vermögen gegenübergestellt. Die Eröffnungsplanbilanz von BGN-Bikes Rental liegt bei 30.000 €, welche das Stammkapital repräsentieren. Nach der ersten Wirtschaftsperiode ergibt sich folgende Planbilanz:

Aktiva		Passiva	
AV	209.084,03 €	Stammkapital	30.000,00 €
UV	0,00 €	FK	250.000,00 €
Bankkonto	70.947,00 €	Gewinn	31,03 €
	<hr/>		<hr/>
	280.031,03 €		280.031,03 €

Die Erhöhung der Planbilanzsumme 2021 erklärt sich aus der Aufnahme von Fremdkapital zur Investition in die E-Bikes und dem erwirtschafteten Gewinn des Geschäftsjahres 2021. Dadurch liegt die neue Bilanzsumme bei 280.031,03 €. Das Ergebnis der Investitionsplanung spiegelt sich in Form der Investitionssumme der E-Bikes abzüglich der geplanten Abschreibungen im Anlagevermögen wider. Das Bankkonto repräsentiert das

¹⁰⁹ KfW (04.03.2021).

Ergebnis des Liquiditätsplanes. Auf der Passiva-Seite stehen das Eigenkapital und das Fremdkapital für die Finanzierungsplanung, sowie der Gewinn für das Ergebnis der Erfolgsplanung.

Aus der Betrachtung der einzelnen Planbilanzen in Anlage, Teil 6 ist zu erkennen, dass die Planbilanzsumme über den Planungshorizont von fünf Jahren auf 357.787,77 € steigt.

Planbilanz 31.12.2025			
Aktiva		Passiva	
AV	269.558,82 €	Stammkapital	30.000,00 €
UV	0,00 €	FK	300.000,00 €
Bankkonto	88.228,95 €	Gewinn	24.413,61 €
		Gewinnvortrag	3.374,16 €
	<u>357.787,77 €</u>		<u>357.787,77 €</u>

Da nach der zweiten Investitionsrunde keine weiteren Fremdmittel aufgenommen werden, ist diese ausschließlich dem Gewinn der Unternehmung zu zuschreiben.

Von den vorliegenden Planbilanzen können die bilanzanalytischen Kennzahlen des Verschuldungsgrades und die Eigenkapitalquote abgeleitet werden.

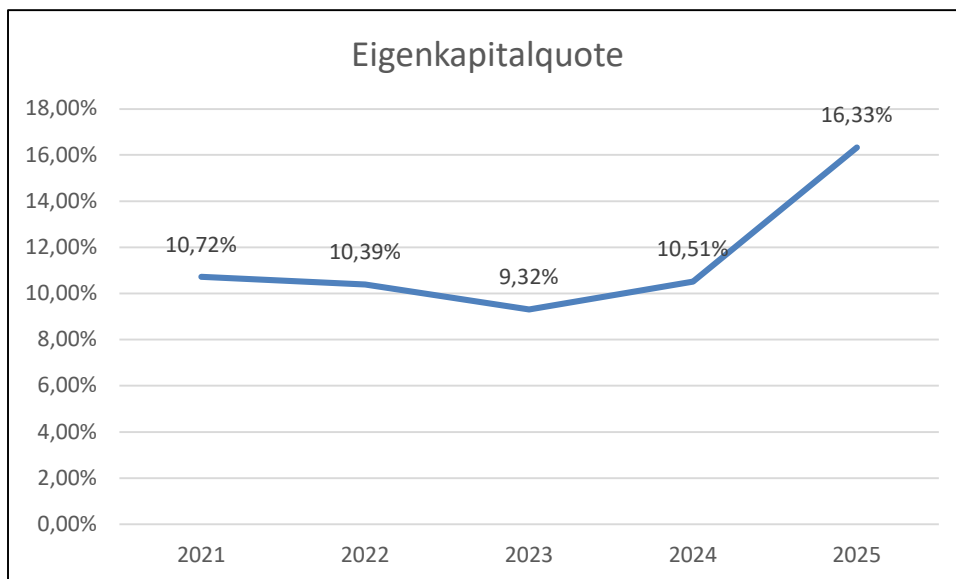


Abbildung 27 - Eigenkapitalquote

Die Entwicklung der Eigenkapitalquote verdeutlicht dabei die Anlaufphase der Geschäftigkeit und die ab dem Jahr 2024 stetig steigende finanzielle Stabilität des Unternehmens. Die getätigten Initialinvestitionen in den E-Bike-Fuhrpark und damit die Schaffung einer Geschäftsgrundlage führen in den Jahren 2021 bis 2023, trotz kumuliert positiver Betriebsergebnisse, zu einer geringfügigen Reduzierung der Eigenkapitalquote. Zudem zeigt die

geringe Eigenkapitalquote von ca. 10 % eine maßgebliche Abhängigkeit gegenüber dem Fremdkapitalgeber, da erst durch die Fremdfinanzierung des E-Bike-Fuhrparks der Aufbau des Abonnement-Geschäftsmodells ermöglicht wird.

Der Anstieg der Eigenkapitalquote ab dem Jahr 2024 und insbesondere im Jahr 2025 bildet dabei einen Indikator der zunehmenden finanziellen Unabhängigkeit und Bonitätssteigerung der Unternehmung. Darüber hinaus resultiert aus dem Verzicht der Ausschüttung der erzielten Gewinne im Geschäftsjahr 2025 eine überproportionale Steigerung der Eigenkapitalquote um mehr als 55 % auf 16,3 %. Die Abhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern nimmt weiter ab und kommende Aufwendungen oder auch Unternehmensexpansionen können erstmalig auch über eigene Betriebsmittel gedeckt werden. Des Weiteren sinkt das Risiko eines möglichen Zahlungsausfalls der Unternehmung, da sich, wie zuvor beschrieben, die Bonität und die finanzielle Stabilität deutlich erhöhen. Die Eigenkapitalquote ist dabei im Gesamtkontext der Finanzkennzahlen zu bewerten. Eine alleinige Betrachtung führt hierbei zu keinen sinnvollen Rückschlüssen über den wirtschaftlichen Wert der Unternehmung.

Die Anlauffinanzierung mittels Fremdkapitals lässt sich auch am statischen Verschuldungsgrad von rd. 833 % im Jahr der Unternehmensgründung ableiten. Wie bereits in Kapitel 2.1.9 beschrieben, gibt der statische Verschuldungsgrad Auskunft über die Finanzierungsstruktur der Unternehmung. Die Entwicklung des Verschuldungsgrades verläuft dabei diametral zum Verlauf der Eigenkapitalquote. Die zunehmend reduzierte Abhängigkeit des Unternehmens von Fremdkapitalgebern lässt sich hierbei in der Folge durch eine deutliche Reduktion des Verschuldungsgrades auf rd. 512 % erkennen. Der Verschuldungsgrad gibt hierbei jedoch keinerlei Auskunft über die absolute Fremdkapitalbelastung des Unternehmens. So reduziert sich im Betrachtungszeitraum der Verschuldungsgrad um bis zu 38,5 % im Jahr 2025 ohne jedoch die Gesamtdarlehensbelastung des Unternehmens zu senken, da die Tilgung infolge des Gründerdarlehens erst ab dem achten Jahr der Geschäftstätigkeit gestartet wird.

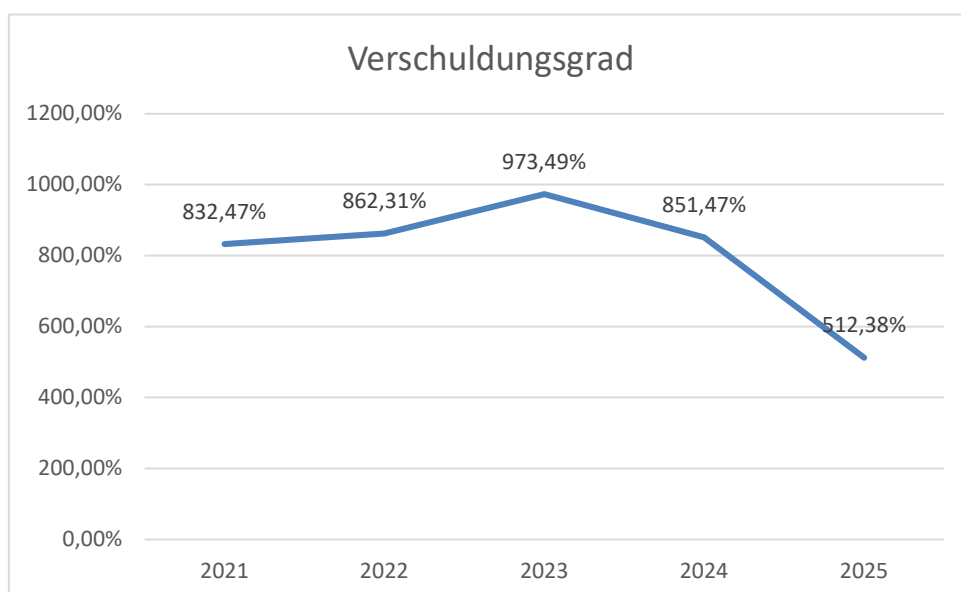


Abbildung 28 - Verschuldungsgrad

5 Schlussbetrachtung

Im abschließenden Kapitel werden die im Rahmen der Diplomarbeit gewonnenen Ergebnisse zusammengefasst und eine Bewertung der Leistung aus Sicht des Autors vorgenommen. Im anschließenden Ausblick werden zudem die nächsten Schritte sowie mögliche Weiterentwicklungspotenziale in Bezug auf das entwickelte E-Bike Businessmodell aufgezeigt.

5.1 Ergebnisse und Bewertung der Arbeit

Den Grundstein für diese Diplomarbeit bildete ein bereits bestehendes Nebengewerbe einer E-Bike-Vermietung und darüber hinaus das ausgesprochen große Interesse an zukunftsfähiger Mobilität für urbane Räume.

Um eine Basis für die Diplomarbeit zu legen, wurden im theoretischen Grundlagenteil dieser Abschlussarbeit die wesentlichen Begrifflichkeiten einer Businessplanung definiert und erläutert. Da es sich bei dem Businessplan für BGN-Bikes Rental um die Neugründung eines Unternehmens handelt, wurde neben der theoretischen Grundlagenrecherche auch das Gründergeschehen in Sachsen analysiert und aufbereitet.

In Bezug auf das Gründerumfeld, und damit auf die bestehenden Voraussetzungen sowie Angebote der Gründerlandschaft in Sachsen, lässt sich konstatieren, dass im Freistaat Sachsen ein relativ starkes Gründungsverhalten vorherrscht und dies auch im bundesdeutschen Vergleich im vorderen Mittelfeld der Bundesländer anzusiedeln ist. Im Vergleich der ostdeutschen Bundesländer erreicht kein anderes Bundesland die Ergebnisse von Sachsen, so dass in diesem Vergleich der Spitzenplatz festgehalten werden kann. Neben dem Gründungsverhalten zeigen die Recherchen ebenso ein ausgeprägtes Gründungs-Unterstützer-Umfeld. Das heißt, dass in Sachsen nicht nur staatliche Förderprogramme und Anlaufstellen für mögliche Unternehmensgründer zur Verfügung stehen, sondern auch darüber hinaus zahlreiche Plattformen, Anlaufstellen, Communities und Vereinigungen bei einer Unternehmensgründung als zusätzliche Unterstützung in Anspruch genommen werden können.

Mit Hilfe der Entwicklung eines Businessplanes wurde im praktischen Teil dieser Diplomarbeit zum einen der Entwicklung eines alternativen und vor allem in Bezug auf den

Zugang barrierefreien Mietkonzeptes für E-Bikes Rechnung getragen. Zum anderen wurde durch die aufgestellte Mittelfristplanung der Unternehmung untersucht, inwieweit ein neuartiges Langzeitmietkonzept von BGN-Bikes Rental aus Unternehmersicht wirtschaftlich betrieben werden kann.

Bei den Untersuchungen im Zuge der Geschäftsmodellrecherche ergab sich, dass das vorgesehene Geschäftsmodell bereits von einigen Anbietern verfolgt wird und dadurch zwar der Innovationscharakter der Geschäftsidee verloren geht, jedoch das Marktpotenzial dieser Marktnische deutlich größer ist als das Angebot der bereits etablierten Anbieter. Die Grundlage hierfür bilden vor allem das enorme Wachstum der E-Bike-Branche in den vergangenen Jahren und das steigende Bewusstsein der Gesellschaft für nachhaltige Mobilität und Umweltverbesserung.

Bei der Analyse des Marktes beziehungsweise der Zweiradbranche konnte zum Teil auf Marktdaten des Branchenverbandes ZIV zurückgegriffen werden. Jedoch wurden in diesen Untersuchungen keine Vergleiche zum Käuferverhalten in Bezug auf Barkauf, Leasing, Finanzierung oder Mieten getroffen. Diesbezüglich können Tendenzen nur aus Meinungen und Kommentaren der Fachpresse abgeleitet werden. Um die recherchierten Daten weiter zu untersetzen, wurde ein entsprechender Fragebogen entwickelt und eine darauf aufbauende Befragung durchgeführt. Der Fragebogen verfolgt hierbei die Zielstellung, für den betreffenden Kundenkreis in Dresden, Meißen und Umgebung aussagekräftige Daten für die Untersetzung der Businessplan-Prämissen zu erhalten.

Des Weiteren wird das Abo-Geschäft im Zweiradmarkt als absolute Nische eingestuft, da das Leasing von Fahrrädern und E-Bikes unter optimalen Bedingungen durch die staatliche Förderung finanziell attraktiver ist als das Mieten bei einem Abonnement-Anbieter. Dennoch ergab eine im Zuge der Diplomarbeit durchgeführte Befragung, dass ca. 13 % der Befragten bereit wären einen monatlichen Mietzins von 99 € für ein E-Bike zu zahlen.

In Bezug auf das Produktportfolio der BGN-Bikes-Rental und die Fragestellung, inwieweit es möglich ist, eine für die potenziellen Kunden attraktive E-Bike-Mietalternative zu etablieren, konnten im Rahmen der Diplomarbeit folgende wesentliche Vor- und Nachteile herausgearbeitet werden:

Der stärkste Vorteil von BGN-Bikes-Rental liegt insbesondere im barrierefreien Zugang der Produkte. Das heißt, dass für die Nutzung des Produktportfolios keine Arbeitgeberabhängigkeit besteht und jeder Interessent, unabhängig von seiner Berufs- und Arbeitgeberwahl, eine Langzeitmiete eingehen kann. So wird hierdurch nicht nur der Nachteil der eingeschränkten Verfügbarkeit durch bestehende Arbeitgeberangebote eliminiert, sondern darüber hinaus der bürokratische und vor allem finanzielle Aufwand im Fall eines

Arbeitgeberwechsels, bei dem ein derartiges Angebot, wie beispielsweise die Nutzung von Job-Rad, nicht mehr verfügbar ist, verhindert.

Eine weitere Problemstellung vieler Fahrrad- und E-Bike-Besitzer bildet die Bereitstellung eines geeigneten und vor allem diebstahlsicheren Lagerortes. Da dies vor allem in Großstädten nur bedingt sichergestellt werden kann, erleidet eine hohe Anzahl der Fahrradbesitzer einen Fahrradverlust durch Diebstahl. Dies spiegelt sich auch in der durchgeführten Befragung wider, in der 38 % angaben, bereits Geschädigter eines Diebstahls gewesen zu sein. In der Regel führt dies zur Anpassung und zu entsprechenden Mehrkosten der eigenen Versicherungsleistungen sowie einem weiteren Platzbedarf bei der Wohnraumsuche. Das Geschäftsmodell von BGN-Bikes-Rental greift diese Problemstellung auf und bietet durch die bereits im Mietzins berücksichtigte Fahrradversicherung, geeignete Fahrradsicherungsvorrichtungen sowie die Möglichkeit des Aussetzens der E-Bike-Miete in den Wintermonaten hilfreiche Problemlösungsmöglichkeiten.

Wie auch bei den bereits verfügbaren Mietkonzepten haben die Langzeitmieten von drei bis zwölf Monaten Mietdauer den Vorteil, dass die Anmietung im Vergleich zum Kauf eine niedrigere Kapitalbindung zur Folge hat und damit der Zugang zu einem E-Bike erleichtert wird. Des Weiteren bietet das gewählte Produktportfolio ebenfalls die Möglichkeit der kontinuierlichen Nutzung von neuen E-Bike-Modellen und -Techniken, dem aktiven Beitrag zur Reduzierung des Schadstoffausstoßes im Nahverkehr sowie der aktiven Gesundheitsförderung.

In der Gesamtbetrachtung lässt sich konstatieren, dass es im Rahmen der Diplomarbeit gelungen ist, ein alternatives Nutzungskonzept zu entwickeln, welches sich von den bereits etablierten Miet- oder Leasingkonzepten abhebt und in diesem Zusammenhang bestehende Problemstellungen, wie beispielsweise dem barrierefreien Zugang oder die verminderte Nutzungsmöglichkeit in den Wintermonaten, aufgreift. Inwieweit diese Vorteile auch von den potenziellen Kundengruppen angenommen und hierdurch tatsächlich kontinuierliche Wachstumsraten bei den Vermietungen erzielt werden, kann im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht belegt werden.

Die Ergebnisse der Businessplanung auf Basis der gesetzten Prämissen zeigen zudem, dass mit Hilfe eines differenzierten Produktportfolios ein breites Kundenspektrum generiert werden kann und hierin folglich die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsidee liegt. Die maßgebliche Grundvoraussetzung bildet ein möglichst hohes Kundenpotential und die damit verbundene Anzahl an Vermietungen. Wie im Rahmen der Diplomarbeit herausgearbeitet werden konnte, verzeichnet die Fahrradindustrie ein kontinuierliches Absatz- und Umsatzwachstum. Aufgrund eines wachsenden Bewusstseins für

eine nachhaltigere Lebensweise der Bevölkerung sowie durch das immer stärker in den Vordergrund rückende Umweltbewusstsein ist ein Einbruch dieser Entwicklung als äußerst unwahrscheinlich einzuschätzen. Die bereits hohe Nachfrage nach umweltfreundlichen und zugleich nachhaltigen Fortbewegungsmitteln wird somit weiter steigen, so dass die Erreichung der Vermietungsziele als realistisch eingeschätzt werden können.

Der Anstieg der Nachfrage muss in diesem Zusammenhang differenziert betrachtet werden. Der Nachfrage-Boom bei Fahrrädern und vor allem E-Bikes erhöht nicht nur die Chance der Generierung von zusätzlichen Vermietungspotenzialen, es führt ebenso zu Engpässen bei Herstellern und Händlern in Bezug auf die Fahrräder und deren Komponenten, was wiederum die Preise für die Zweiräder steigen lässt. Die Einflussfaktoren der Verfügbarkeit und Preisentwicklung haben hierbei maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Businessplanes. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells ist die kostengünstige Beschaffung der Mietobjekte, da die Höhe des Kaufpreises einen direkten Einfluss auf die Amortisierung der getätigten Investitionen und die erzielbare Marge im Rahmen der Vermietung besitzt. Zudem wird durch das Verhältnis Einkaufspreis zu Verkaufspreis das Kreditrisiko der BGN-Bikes-Rental ausschlaggebend definiert und beeinflusst.

Wie die im Zuge der Businessplanerstellung vollzogene Risikoanalyse verdeutlicht, wird das finanzielle Risiko der Unternehmensgründer und damit auch der Fremdkapitalgeber durch das Verhältnis Neu-Einkaufspreis zum Gebrauch-Verkaufspreis bestimmt. Diese Erkenntnis wird durch die Betrachtung der Einkaufspreise für Neuobjekte und deren Wiederverkaufswerte nach zweijähriger Benutzung unter Berücksichtigung von branchenüblichen Händlermargen gestützt. Bei einem zwei Jahre alten E-Bike wird ein Wiederverkaufswert von 60 % bis 70 % des Listenpreises angenommen. Die branchenüblichen Händlermargen liegen hingegen zwischen 20 % und 30 % vom Nettopreis. Daraus ergibt sich nach 2 Jahren bei einer Marge von 20 % ein 7 % geringerer Wiederverkaufswert in Bezug auf den Einkaufspreis. Diesen Wiederverkaufswertverlust gilt es demzufolge durch entsprechende Vermietungen zu kompensieren und darüber hinaus weiterführende Einnahmen zur Deckung der operativen Betriebskosten zu erzielen. Umso höher das Delta zwischen dem Einkaufs- und Verkaufspreis ausfällt, desto höhere Einnahmen müssen durch die jeweiligen Vermietungen generiert werden. Durch diesen ermittelten Zusammenhang ist diese Verhältniskennzahl nicht nur von entscheidender Bedeutung für die Anzahl und die Höhe erforderlicher Vermietungen, vielmehr bildet diese Kennzahl auch die Grundlage für die Fremdkapital-Finanzierung des Geschäftsmodells, da es einen maßgeblichen Indikator für das Risiko aller Kapitalgeber abbildet.

Neben den Einkaufs- und Verkaufskonditionen bilden die Personal- sowie Flächenkosten und Flächenverfügbarkeit die wichtigen Faktoren auf der Kostenseite für die erfolgreiche Umsetzung des Businessplanes. In Bezug auf das Personal und die Abdeckung des Geschäftsanlaufes mit Hilfe von Teilzeitkräften stellt sich die zentrale Herausforderung in der Gewinnung fachlich geeigneter Mitarbeiter, insbesondere vor dem Hintergrund der für den Lebensunterhalt nicht ausreichenden Beschäftigung in den ersten Geschäftsjahren. Des Weiteren stellen die Kosten für Büro-, Werkstatt- und Lagerflächen einen risikobehafteten Kostenfaktor dar. Die kontinuierliche Verknappung von möglichen Nutzflächen in Ballungsräumen für die zuvor beschriebenen Anwendungsgebiete führt neben steigenden Mietpreisen zu einem kontinuierlich steigenden Risiko von zusätzlichen Logistikkosten durch das möglicherweise erforderliche Ausweichen in weniger stark nachgefragte Immobilien. Wie die Recherchen im Gründerumfeld Sachsen verdeutlichen, nehmen sich jedoch zahlreiche Organisationen und Unterstützungsplattformen dieser Problemstellung an und unterstützen hier bei einer kosteneffizienten Umsetzung der Geschäftsideen.

In der Gesamtbetrachtung lässt sich somit in Bezug auf den erstellten Businessplan und die Fragestellung, inwieweit es möglich ist, mittels eines alternativen Nutzungskonzeptes einen ökonomisch wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb abzubilden, festhalten, dass unter der Voraussetzung der Generierung eines ausreichenden Startkapitals und dem damit verbundenen Aufbau eines diversifizierten E-Bike-Fuhrparks eine realistische Chance der erfolgreichen Umsetzung gegeben ist. Eine Garantie kann trotz des durchdachten Produktportfolios, intensiver Konkurrenzanalysen und einem stetigen Wachstum im Fahrrad- und E-Bike-Sektor nicht konstatiert werden, da die erfolgreiche praktische Umsetzung von diversen externen Faktoren und dem Eintreten theoretischer Annahmen abhängig ist.

5.2 Ausblick

Wenn die Untersuchungen im Zuge des Businessplanes für BGN-Bikes Rental zu einer realen Unternehmensgründung führen, stellt der vorliegende Businessplan sowie die Recherchen im Rahmen dieser Diplomarbeit eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Initialisierung des Geschäftsmodells dar.

Insbesondere im Rahmen der im nächsten Schritt erforderlichen Finanzierung der Geschäftsidee und der damit verbundenen Fremdkapitalfinanzierung durch die KfW sowie die Gewinnung einer entsprechenden Hausbank, werden die im Zuge der Diplomarbeit gewonnenen Erkenntnisse von zentraler Bedeutung sein.

Basierend auf einer gesicherten Finanzierung des Geschäftsmodells und der entsprechenden Kapitalbereitstellung werden im darauffolgenden Schritt geeignete Partnerfirmen und Lieferanten identifiziert, mit denen die erforderlichen Lieferumfänge zu möglichst attraktiven Beschaffungskonditionen abgedeckt werden können. Bis zur Auslieferung der E-Bikes sollte die Verfügbarkeit von geeigneten Lager- und Werkstattflächen sichergestellt, alle Vermarktungsaktivitäten gestartet und insbesondere die Tätigkeiten in Bezug auf eine entsprechende Website mit dem Buchungsportal und Marketingkampagnen größtmöglich fortgeschritten sein.

Im Anschluss gilt es, auf Basis der im Businessplan erstellten, Preiskalkulation die ersten Vermietungen zu erzielen und darauf aufbauend die Initialisierungsbestrebungen zu intensivieren. Hervorzuheben ist an dieser Stelle die schnellstmögliche Bekanntmachung des Unternehmens, der Geschäftsidee und der angebotenen Produkte.

Inwieweit die aktuelle COVID-19-Pandemie bei der erfolgreichen Umsetzung als erschwerendes Hindernis oder gar als beschleunigender Katalysator einzuordnen ist, lässt sich an dieser Stelle aufgrund der derzeit nicht vorhandenen Forschungsergebnisse nur sehr schwer abschätzen. Wie auch bei den zentralen Fragestellungen der Entwicklung eines alternativen Nutzungskonzeptes sowie der wirtschaftlichen Umsetzung des Betreibermodells beinhaltet die COVID-19-Pandemie Risiken aber auch Chancen für den in dieser Diplomarbeit beschriebenen Business Case, das E-Bike-Mietmodell und dessen erfolgreiche Umsetzung. Da aber in jedem Fall Mut, Ausdauer und Lernfähigkeit bei einer Gründung erforderlich und von großer Bedeutung sind, soll diese Diplomarbeit mit einem Zitat schließen:

„You shouldn't focus on why you can't do something, which is what most people do. You should focus on why perhaps you can, and be one of the exceptions.“ [Stephen McConnell Case, Gründer von AOL- America Online]

Literatur

Gedruckte Quellen

- Hofbauer, Günter; Mashhour, Tarek; Fischer, Michael (2012): Lieferantenmanagement: Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung. 2. Aufl. München: Oldenbourg (BWL kompakt).
- Hollidt, Andreas; Piel, Andreas H. (2012): Rechnungswesen. 7. Aufl. Berlin: Wiss. Verl. (Schriftenreihe Wirtschaftspraxis: 4).
- Irlé, Christof (2011): Rationalität von Make-or-buy-Entscheidungen in der Produktion. Wiesbaden: Gabler.
- Kosiol, Erich (1976): Organisation der Unternehmung. 2. Aufl.
- Krause, Stefan: Schreiben an Oberste Straßenbaubehörden Radwege an Bundes...[2183]2019-06-27-AL.
- Küssel, Felix (2006): Praxishandbuch Unternehmensgründung. Gabler Verlag.
- MIKOMI: Skript - Medienarbeit für mittelständische Unternehmen - PR, Marketing, Vertrieb: Marketing-Grundlagen. Hochschule Mittweida.
- Oehlich, Marcus (2019): Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung am Businessplan-Prozess. 4. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.
- Porter, Michael E.; Brandt, Volker; Schwoerer, Thomas Carl (2013): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aufl. Campus Verlag.
- Rahn, Horst-Joachim (1992): Betriebliche Führung. 2. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).
- Staatsministerium für Wirtschaft; Arbeit und Verkehr: Broschüre »Radverkehrskonzeption Sachsen 2019«.
- Staatsministerium für Wirtschaft: RSWK_SN_Kurzbericht_2018[2182].
- Steinbuch, Pitter A. (1995): Organisation. 9. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).
- Tolkmitt, Gebel (2018): Skript Businessplanung, Hochschule Mittweida.

Online Quellen und EBooks

- (2021): E Bike gebraucht kaufen zu Sonderpreisen | used eBike.com. Verfügbar unter <https://www.used-ebike.com/>, veröffentlicht am 23.03.2021, zugegriffen am 23.03.2021.

arnebehrens (2020): Sachsen beschließt Kaufprämie für gewerbliche Lastenräder. In: *cargobike.jetzt | Für Fahrspaß und Verkehrswende! Verfügbar unter <https://www.cargobike.jetzt/sachsen-beschliesst-kaufpraemie-fuer-gewerbliche-lastenraeder/>*, zugegriffen am 23.03.2021.

AVESTA Business Angel Club (2020): Unternehmen sucht Business-Angel für Gründerszene Sachsen? Verfügbar unter <https://www.avesta-bac.de/>, veröffentlicht am 03.04.2020, zugegriffen am 11.03.2021.

Dr. Ingo Mecke (2018): Definition: Markt. In: *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markt-40513>*, zugegriffen am 17.11.2020.

Dresden (2020): Umweltfreundliche Mobilität in Dresden auf dem Vormarsch. Verfügbar unter https://www.dresden.de/de/rathaus/aktuelles/pressemitteilungen/2020/02/pm_013.php, zugegriffen am 26.11.2020.

Eisenberger, David: PM_2020_02.09._Fahrradmarkt_Stimmungsbarometer_1._HJ_2020. Verfügbar unter https://www.ziv-zweirad.de/fileadmin/redakteure/Downloads/PDFs/PM_2020_02.09._Fahrradmarkt_Stimmungsbarometer_1._HJ_2020.pdf, zugegriffen am 26.11.2020.

e-motion e-Bike Experten (2020): e-Bike Hersteller im Überblick - e-motion e-Bike Experten. Verfügbar unter <https://emotion-technologies.de/e-bike-infos/e-bike-hersteller/>, veröffentlicht am 15.12.2020, zugegriffen am 22.02.2021.

GründerDaily - Deine tägliche Dosis Unternehmertum (2020): Start-up-Region Sachsen – rege Gründerszene im Freistaat. Verfügbar unter <https://www.fuer-gruender.de/blog/start-up-region-sachsen/>, veröffentlicht am 25.11.2020, zugegriffen am 04.03.2021.

Gründerküche (2014): Accelerator - Definition von Accelerator-Initiativen für Startups | Gründerküche. Verfügbar unter <https://www.gruenderkueche.de/lexikon/accelerator-definition/>, veröffentlicht am 30.07.2014, zugegriffen am 11.03.2021.

haase, michael: GRD_Radverkehrskonzept_2017-06-13. Verfügbar unter https://www.dresden.de/media/pdf/stadtplanung/verkehr/RadKonz_2017.pdf, zugegriffen am 11.12.2020.

https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2020.pdf: dsm_2020. Verfügbar unter https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2020.pdf, zugegriffen am 04.03.2021.

IHK Dresden: link_file. Verfügbar unter https://www.dresden.ihk.de/servelet/link_file?link_id=67289&publ_id=49, zugegriffen am 23.03.2021.

Jurczok, Franziska: Fahrrad-Monitor Deutschland 2019. Verfügbar unter https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/K/fahrradmonitor-2019-ergebnisse.pdf?__blob=publicationFile, zugegriffen am 10.12.2020.

KfW (2021): ERP-Kapital für Gründung (058). Verfügbar unter <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%C3%BCnden-Nachfolgen/F%C3%B6rderprodukte/ERP->

Kapital-f%C3%BCr-Gr%C3%BCndung-(058)/, veröffentlicht am 04.03.2021, zugegriffen am 04.03.2021.

KfW: KfW-Gründungsmonitor 2020. Verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2020.pdf>, zugegriffen am 04.03.2021.

Kugeler, Martin; Vieting, Michael: Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation.

MBG Sachsen (2021): Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen - MBG. Verfügbar unter <http://www.mbg-sachsen.de/>, veröffentlicht am 11.03.2021, zugegriffen am 11.03.2021.

Meffert (2015): Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Nagl, Anna (2018): Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen : mit Checklisten und Fallbeispielen. 9. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Noerr.com (2020): Vorschlag einer „GmbH in Verantwortungseigentum“ als neue Rechtsformvariante - Noerr LLP. Verfügbar unter <https://www.noerr.com/de/newsroom/news/vorschlag-einer-gmbh-in-verantwortungseigentum-als-neue-rechtsformvariante>, veröffentlicht am 25.11.2020, zugegriffen am 25.11.2020.

onayos (2017): Fahrrad Hersteller Top 10 – Die besten Fahrradhersteller und ihre Geschichten. In: *Fahrrad-Kaufberatung.de*. Verfügbar unter <https://fahrrad-kaufberatung.de/fahrrad-hersteller-top-10-die-besten-fahrradhersteller-und-ihre-geschichten/>, zugegriffen am 22.02.2021.

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (2018): Definition: Businessplan. In: *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/businessplan-31252>, zugegriffen am 17.11.2020.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch (2018): Definition: Unique Selling Proposition (USP). In: *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unique-selling-proposition-usp-50075>, zugegriffen am 20.11.2020.

Prof. Dr. Hans-Joachim Böcking (2018): Definition: Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). In: *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gewinn-und-verlustrechnung-guv-33703>, zugegriffen am 20.11.2020.

Prof. Dr. Oliver Bendel (2019): Definition: Crowdfunding. In: *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/crowdfunding-53556>, zugegriffen am 11.03.2021.

Purpose (2020): Verantwortungseigentum. Verfügbar unter <https://purpose-economy.org/de/whats-steward-ownership/>, veröffentlicht am 20.10.2020, zugegriffen am 20.11.2020.

Robert Fischer, Beate Möbius Stefan Kirchhoff (2005): Erfindungen aus Sachsen. Verfügbar unter https://mmt.inf.tu-dresden.de/Lehre/Sommersemester_05/Praktikum_MG/ergebnisse/16a/erfindungen.html, veröffentlicht am 05.08.2005, zugegriffen am 04.03.2021.

Sander, Marc (2006): Unternehmensgründung. In: *Medienmanagement*, hg. v. Otto Altdorfer und Ludwig Hilmer, 251–72. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schmidlin, Nicolas (2013): Unternehmensbewertung & Kennzahlenanalyse : Praxisnahe Einführung mit zahlreichen Fallbeispielen börsennotierter Unternehmen. München, GERMANY: Franz Vahlen.

Statista (2020a): Durchschnittstemperatur in Deutschland pro Monat 2020 | Statista. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5564/umfrage/monatliche-durchschnittstemperatur-in-deutschland/>, veröffentlicht am 10.12.2020, zugegriffen am 10.12.2020.

Statista (2020b): Städte mit den meisten Fahrraddiebstählen je Einwohner 2019 | Statista. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/165154/umfrage/fahrraddiebstaehe-in-deutschland-2009/>, veröffentlicht am 10.12.2020, zugegriffen am 10.12.2020.

Statista (2021a): Bruttoinlandsprodukt in Deutschland nach Bundesländern 2019 | Statista. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36889/umfrage/bruttoinlandsprodukt-nach-bundeslaendern/>, veröffentlicht am 04.03.2021, zugegriffen am 04.03.2021.

Statista (2021b): Verteilung von Startups in Deutschland nach Bundesländern 2020 | Statista. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/573341/umfrage/verteilung-von-startups-in-deutschland-nach-bundeslaendern/>, veröffentlicht am 04.03.2021, zugegriffen am 04.03.2021.

Vogelsang, Eva; Fink, Christian; Baumann, Matthias (2018): Existenzgründung und Businessplan: Ein Leitfaden für erfolgreiche Start-ups. 5. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

welt-der-bwl.de (2021): Eigenkapitalquote: Formel und Berechnung | Kennzahlen - Welt der BWL. Verfügbar unter <https://welt-der-bwl.de/Eigenkapitalquote>, veröffentlicht am 02.03.2021, zugegriffen am 02.03.2021.

www.beiten-burkhardt.com (2021): Verantwortungseigentum für Start-ups | BEITEN BURKHARDT. Verfügbar unter <https://www.beiten-burkhardt.com/de/blogs/verantwortungseigentum-fuer-start-ups>, veröffentlicht am 31.03.2021, zugegriffen am 31.03.2021.

www.business-ghostwriter.de (2020): Fünf-Kräfte-Modell – Business Ghostwriter. Verfügbar unter <http://business-ghostwriter.de/fuenf-kraefte-modell/>, veröffentlicht am 09.11.2020, zugegriffen am 09.11.2020.

www.cube.eu (2021): CUBE BIKES. 4c media www.cccc.de. Verfügbar unter <https://www.cube.eu/cube-bikes/>, veröffentlicht am 23.03.2021, zugegriffen am 23.03.2021.

www.fuer-gruender.de (2021): Gründerwettbewerbe: Welche gibt es & welcher passt zu mir? Verfügbar unter <https://www.fuer-gruender.de/gruenderwettbewerb/>, veröffentlicht am 12.03.2021, zugegriffen am 12.03.2021.

www.mevaleo.de (2021): Marktsegmentierung - Marketing - mevaleo. Verfügbar unter <http://www.mevaleo.de/module/marketing/marktsegmentierung.html>, veröffentlicht am 31.03.2021, zugegriffen am 31.03.2021.

www.rechnungswesen-verstehen.de (2021a): ▷ Business Angel — einfache Definition & Erklärung » Lexikon. Verfügbar unter <https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/business-angel.php>, veröffentlicht am 11.03.2021, zugegriffen am 11.03.2021.

www.rechnungswesen-verstehen.de (2021b): ▷ Venture Capital — einfache Definition & Erklärung » Lexikon. Verfügbar unter <https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/venture-capital.php>, veröffentlicht am 11.03.2021, zugegriffen am 11.03.2021.

www.repetico.de (2020): Stelle die Analyse des Marktanteils grafisch dar. 4 | Betriebsorganisation | Repetico. Verfügbar unter <https://www.repetico.de/card-19156935>, veröffentlicht am 09.11.2020, zugegriffen am 09.11.2020.

www.r-m.de (2021): Bikes | Riese & Müller. Verfügbar unter <https://www.r-m.de/de/bikes/>, veröffentlicht am 23.03.2021, zugegriffen am 23.03.2021.

www.wirtschaftslexikon24.com (2017a): Erfolgsplanung - Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/erfolgsplanung/erfolgsplanung.htm>, veröffentlicht am 13.05.2017, zugegriffen am 20.11.2020.

www.wirtschaftslexikon24.com (2017b): Marktkapazität - Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/marktkapazit%C3%A4t/marktkapazit%C3%A4t.htm>, veröffentlicht am 13.05.2017, zugegriffen am 23.11.2020.

www.wirtschaftslexikon24.com (2017c): Verschuldungsgrad - Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/verschuldungsgrad/verschuldungsgrad.htm>, veröffentlicht am 13.05.2017, zugegriffen am 02.03.2021.

Zimmermann, Tim: PowerPoint-Präsentation. Verfügbar unter https://www.ziv-zweirad.de/fileadmin/redakteure/Downloads/Marktdaten/PK-2020_11-03-2020_Praesentation.pdf, zugegriffen am 26.11.2020.

Anlagen

Teil 1 – Rechtsformen	77
Teil 2 – Direkte Konkurrenten	79
Teil 3 – Fragebogen	81
Teil 4 – Liquiditätsplanung	85
Teil 5 – Plan-GuV	87
Teil 6 – Plan-Bilanzen	89
Teil 7 – Sachkosten	91

Anlage, Teil 1 - Rechtsformen

Tabelle 6 - Übersicht Rechtsformen

Rechtsform	Haftung	Mindesteinlage	Handelsregister	Gründungsaufwand	Gründungskosten
Einzelunternehmer	Unbeschränkt	Keine	Nicht zwingend	Gering	Niedrig
Eingetragener Kaufmann	Unbeschränkt	Keine	Ja	Mittel	Niedrig/Mittel
GbR	Unbeschränkt	Keine	Nein	Gering	Niedrig
oHG	Unbeschränkt	Keine	Ja	Mittel	Mittel
KG	Komplementär: unbeschränkt Kommanditist: beschränkt	Keine	Ja	Hoch	Mittel
GmbH	Auf Gesellschaftsvermögen beschränkt	25.000€ (12.500€ bei Gründung)	Ja	Hoch	Hoch
UG	Auf Gesellschaftsvermögen beschränkt	1€	Ja	Hoch	Niedrig/Mittel
GmbH & Co. KG	Komplementär: auf Ges.-verm. beschränkt Kommanditist: auf Einlage beschränkt	25.000€	Ja	Sehr hoch	Hoch
AG	Auf Anteile des Aktionärs beschränkt	50.000€	Ja	Sehr hoch	Sehr hoch

Anlage, Teil 2 - Direkte Konkurrenten

Tabelle 7 - Bike-Abo-Anbieter

Anbieter	Portfolio	Welche Marken?	Abo-Laufzeit/Kosten pro Monat (Mt.)	Wo erhältlich	Ser-vicege-bühr
Swapfiets	1 E-Bike (City)	Eigenmarke Power 7	1 Mt. ab 73€	10 Großstädten	15€
eBike-Abo	26 E-Bikes (MTB, Trekking, City, Kinder...)	KTM, Corratec, Ghost, Haibike...	3 Mt. ab 118€, 6 Mt. ab 99€, 12 Mt. ab 79€, 18 Mt. ab 69€	Bundesweite Lieferung	99€
Otto Now	30 E-Bikes (City, Trekking, Lasten, MTB)	Fischer, Prophete, Univega...	3 Mt. ab 125€, 6 Mt. ab 85€, 12 Mt. ab 62€, 24 Mt. ab 55€	Bundesweite Lieferung	keine
Grover	12 E-Bikes (City, Trekking)	Fischer	3 Mt. ab 130€, 6 Mt. 99€, 12 Mt. 80€, 18 Mt. 60€	Bundesweite Lieferung	keine
ADAC e-Ride	12 E-Bikes (MTB, Trekking, City, Urban), 3 S-Pedelecs, 3 E-Roller	Electra, Univega, Vanmoof, Pininfarina	3 Mt. ab 119€, 6 Mt. ab 89€, 12 Mt. ab 69€	In 20 deutschen Städten	Für ADAC-Mitglieder keine
Smafo	1 E-Bike (City)	Eigenmarke Smafo Two	12 Monate/ 65€	Paderborn, Bielefeld	keine
Rid.e	14 E.Bikes (City, Rennrad, S-Pedelec, Lasten)	Riese&Müller, Ridley, Urban Arrow...	4 Wochen/ ab 69€	Bundesweite Lieferung	keine

Anlage, Teil 3 - Fragebogen

Der folgende Fragebogen wurde im Rahmen der Diplomarbeit ausgearbeitet und eine entsprechende Befragung durchgeführt. Als Resultat wurden 90 ausgefüllte Fragebögen zurückgeschickt. Die Auswertung ist an unterschiedlichen Stellen in den Businessplan von BGN-Bikes Rental eingeflossen.

Fragenbogen für die Unternehmensgründung eines E-Bike-Abo-Modells

Wir sind ein Startup, welches sich mit dem Thema Fahrradmobilität auseinandersetzt. Um unsere Arbeit mit belastbaren Daten zu unterlegen, bitten wir Sie, uns 5 Minuten Ihrer Zeit zu schenken und diesen Fragebogen auszufüllen.

Bitte kreuzen Sie unter den Antwortmöglichkeiten Ihre zutreffende Antwort an.

Besitzen Sie bereits ein Fahrrad?	Ja	Nein	k.A.
Nutzen Sie ihr Fahrrad in Alltag?	Ja	Nein	k.A.
Fahren Sie ganzjährig Fahrrad?	Ja	Nein	k.A.
Besitzen Sie bereits ein Pedelec (umgangssprachlich E-Bike)?	Ja	Nein	k.A.
Nutzen Sie ihr E-Bike in Alltag?	Ja	Nein	k.A.
Fahren Sie ganzjährig E-Bike?	Ja	Nein	k.A.
Besitzen Sie ein Auto?	Ja	Nein	k.A.
Nutzen Sie ihr Auto in Alltag?	Ja	Nein	k.A.
Fahren Sie ganzjährig Auto?	Ja	Nein	k.A.
Fahren Sie im Alltag mit dem öffentlichen Personennahverkehr?	Ja	Nein	k.A.
Schätzen Sie die Verkehrssituation auf Ihrem täglichen Arbeitsweg für Fahrradfahrer als gefährlich ein?	Ja	Nein	k.A.
Können Sie sich vorstellen, durch ein Pedelec weniger mit dem Auto zu fahren?	Ja	Nein	k.A.
Wurde Ihnen jemals ein Fahrrad, E-Bike bzw. Auto gestohlen?	Ja	Nein	k.A.
Der durchschnittliche Anschaffungspreis eines E-Bikes lag 2016 bei 3.287€. Wären Sie bereit diesen Preis zu zahlen?	Ja	Nein	k.A.
Eine jährliche Inspektion wird von E-Bike-Herstellern dringend empfohlen, Kostenpunkt zwischen 50-120€. Ist es Ihnen das wert?	Ja	Nein	k.A.
Haben Sie die Möglichkeit ein hochpreisiges und schweres (ca. 25 kg) E-Bike unterzustellen?	Ja	Nein	k.A.
Würden Sie 99 € monatliche Rate für ein solches E-Bike bezahlen?	Ja	Nein	k.A.
Wären Sie bereit, monatlich ca. 12 € für eine Diebstahl- und Unfallversicherung zu zahlen?	Ja	Nein	k.A.

Vielen Dank für Ihre Mühen und damit verbundene Unterstützung. Bitte senden Sie Ihren ausgefüllten Fragebogen entweder per E-Mail an r.bogun@web.de, oder per Post an Richard Bogun, Moritzburger Str. 80d, 01445 Radebeul zurück.

Fragenbogen für die Unternehmensgründung eines E-Bike-Abo-Modells - Ergebnisse

Hintergrund der Befragung: Ein Startup, welches sich mit dem Thema Fahrradmobilität auseinandersetzt, will mit diesem Fragebogen Marktforschung betreiben, um die Gründung mit belastbaren Daten zu unterlegen.

Besitzen Sie bereits ein Fahrrad?	Ja	Nein	k.A.
	86	4	
Nutzen Sie ihr Fahrrad in Alltag?	Ja	Nein	k.A.
	56	34	
Fahren Sie ganzjährig Fahrrad?	Ja	Nein	k.A.
	34	56	
Besitzen Sie bereits ein Pedelec (umgangssprachlich E-Bike)?	Ja	Nein	k.A.
	4	86	
Nutzen Sie ihr E-Bike in Alltag?	Ja	Nein	k.A.
	4	86	
Fahren Sie ganzjährig E-Bike?	Ja	Nein	k.A.
		88	2
Besitzen Sie ein Auto?	Ja	Nein	k.A.
	82	8	
Nutzen Sie ihr Auto in Alltag?	Ja	Nein	k.A.
	74	16	
Fahren Sie ganzjährig Auto?	Ja	Nein	k.A.
	78	12	
Fahren Sie im Alltag mit dem öffentlichen Personennahverkehr?	Ja	Nein	k.A.
	28	58	4
Schätzen Sie die Verkehrssituation auf Ihrem täglichen Arbeitsweg für Fahrradfahrer als gefährlich ein?	Ja	Nein	k.A.
	48	30	12
Können Sie sich vorstellen, durch ein Pedelec weniger mit dem Auto zu fahren?	Ja	Nein	k.A.
	36	42	12
Wurde Ihnen jemals ein Fahrrad, E-Bike bzw. Auto gestohlen?	Ja	Nein	k.A.
	34	54	2
Der durchschnittliche Anschaffungspreis eines E-Bikes lag 2016 bei 3.287€. Wären Sie bereit diesen Preis zu zahlen?	Ja	Nein	k.A.
	4	86	
Eine jährliche Inspektion wird von E-Bike-Herstellern dringend empfohlen, Kostenpunkt zwischen 50-120€. Ist es Ihnen das wert?	Ja	Nein	k.A.
	40	22	28
Haben Sie die Möglichkeit ein hochpreisiges und schweres (ca. 25 kg) E-Bike unterzustellen?	Ja	Nein	k.A.
	68	22	
Würden Sie 99 € monatliche Rate für ein solches E-Bike bezahlen?	Ja	Nein	k.A.
	12	76	2
Wären Sie bereit, monatlich ca. 12 € für eine Diebstahl- und Unfallversicherung zu zahlen?	Ja	Nein	k.A.
	28	52	10

Anlage, Teil 5 - Plan-GuV

Einnahmen aus Vermietung	82.550,00 €		Personalkosten	43.500,00 €	OpEx
Einnahmen aus Verkauf			Raumkosten	3.600,00 €	OpEx
Einnahmen Sonstiges/Service	6.050,00 €		Energie&Medien	540,00 €	OpEx
			Telefon&Internet	840,00 €	OpEx
			Versicherung&Beiträge	1.200,00 €	OpEx
			KFZ-Kosten	3.696,00 €	OpEx
			Werbekosten	5.460,00 €	OpEx
			sonstige Kosten	2.400,00 €	OpEx
			Kapitalzinsen	1.200,00 €	
			E-Commerce-Kosten	3.000,00 €	
			Steuerberater	1.500,00 €	
			Abschreibungen	15.895,60 €	Investition/CapEx
			geringwertige Güter	1.000,00 €	Investition/CapEx
88.600,00 €			83.831,60 €		
Jahresergebnis 2022			4.768,40 €		

Abbildung 29 – Plan-GuV 2022

Einnahmen aus Vermietung	90.805,00 €		Personalkosten	59.250,00 €	OpEx
Einnahmen aus Verkauf			Raumkosten	3.708,00 €	OpEx
Einnahmen Sonstiges/Service	6.655,00 €		Energie&Medien	556,20 €	OpEx
			Telefon&Internet	865,20 €	OpEx
			Versicherung&Beiträge	1.236,00 €	OpEx
			KFZ-Kosten	3.696,00 €	OpEx
			Werbekosten	5.623,80 €	OpEx
			sonstige Kosten	2.472,00 €	OpEx
			Kapitalzinsen	1.200,00 €	
			E-Commerce-Kosten	3.000,00 €	
			Steuerberater	1.500,00 €	
			Abschreibungen	15.895,60 €	Investition/CapEx
			geringwertige Güter	1.000,00 €	Investition/CapEx
97.460,00 €			100.002,80 €		
Jahresergebnis 2023			-2.542,80 €		

Abbildung 30 – Plan-GuV 2023

Einnahmen aus Vermietung	104.425,75 €		Personalkosten	60.435,00 €	OpEx
Einnahmen aus Verkauf			Raumkosten	3.819,24 €	OpEx
Einnahmen Sonstiges/Service	7.653,25 €		Energie&Medien	572,89 €	OpEx
			Telefon&Internet	891,16 €	OpEx
			Versicherung&Beiträge	1.273,08 €	OpEx
			KFZ-Kosten	4.000,00 €	OpEx
			Werbekosten	5.792,51 €	OpEx
			sonstige Kosten	2.546,16 €	OpEx
			Kapitalzinsen	7.200,00 €	
			E-Commerce-Kosten	3.000,00 €	
			Steuerberater	2.000,00 €	
			Abschreibungen	15.895,60 €	Investition/CapEx
			geringwertige Güter	1.000,00 €	Investition/CapEx
112.079,00 €			108.425,64 €		
Jahresergebnis 2024			3.653,36 €		

Abbildung 31 – Plan-GuV 2024

Einnahmen aus Vermietung	125.310,90 €		Personalkosten	61.643,70 €	OpEx
Einnahmen aus Verkauf			Raumkosten	3.933,82 €	OpEx
Einnahmen Sonstiges/Service	9.183,90 €		Energie&Medien	590,07 €	OpEx
			Telefon&Internet	917,89 €	OpEx
			Versicherung&Beiträge	1.311,27 €	OpEx
			KFZ-Kosten	4.000,00 €	OpEx
			Werbekosten	5.966,29 €	OpEx
			sonstige Kosten	2.622,54 €	OpEx
			Kapitalzinsen	7.200,00 €	
			E-Commerce-Kosten	3.000,00 €	
			Steuerberater	2.000,00 €	
			Abschreibungen	15.895,60 €	Investition/CapEx
			geringwertige Güter	1.000,00 €	Investition/CapEx
134.494,80 €			110.081,19 €		
Jahresergebnis 2025			24.413,61 €		

Abbildung 32 – Plan-GuV 2025

Anlage, Teil 6 - Planbilanzen

Tabelle 8 - Eröffnungsplanbilanz 2021

Aktiva		Passiva	
AV	0,00 €	Stammkapital	30.000,00 €
UV	0,00 €	FK	0,00 €
Bankkonto	30.000,00 €		
	30.000,00 €		30.000,00 €

Tabelle 9 - Planbilanz 31.12.2021

Aktiva		Passiva	
AV	209.084,03 €	Stammkapital	30.000,00 €
UV	0,00 €	FK	250.000,00 €
Bankkonto	70.947,00 €	Gewinn	31,03 €
	280.031,03 €		280.031,03 €

Tabelle 10 - Planbilanz 31.12.2022

Aktiva		Passiva	
AV	294.827,73 €	Stammkapital	30.000,00 €
UV	0,00 €	FK	300.000,00 €
Bankkonto	39.962,39 €	Gewinn	4.768,40 €
		Gewinnvortrag	21,72 €
	334.790,12 €		334.790,12 €

Tabelle 11 - Planbilanz 31.12.2023

Aktiva		Passiva	
AV	286.404,76 €	Stammkapital	30.000,00 €
UV	0,00 €	FK	300.000,00 €
Bankkonto	44.412,04 €	Gewinn	-2.542,80 €
		Gewinnvortrag	3.359,60 €
	330.816,80 €		330.816,80 €

Tabelle 12 - Planbilanz 31.12.2024

Aktiva		Passiva	
AV	277.981,79 €	Stammkapital	30.000,00 €
UV	0,00 €	FK	300.000,00 €
Bankkonto	57.251,21 €	Gewinn	3.653,36 €
		Gewinnvortrag	1.579,64 €
	335.233,01 €		335.233,01 €

Tabelle 13 - Planbilanz 31.12.2025

Aktiva		Passiva	
AV	269.558,82 €	Stammkapital	30.000,00 €
UV	0,00 €	FK	300.000,00 €
Bankkonto	88.991,79 €	Gewinn	24.413,61 €
		Gewinnvortrag	4.137,00 €
	358.550,61 €		358.550,61 €

Anlage, Teil 7 - Sachkosten

Tabelle 14 - Sachkosten

Sachkosten		Menge	Preis	Einheit	Summe
Raumkosten	Miete	100	3	qm	300
Energie&Medien					45
	Strom				35
	Wasser				10
Telefon&Internet					70
	Telefon&DSL	1	45	Anschluss	45
	Mobiltelefon	1	25	Vertrag	25
	Mietserver	1	150	Vertrag	150
ext. Leistung Backend	Aufbauphase	0	pro Monat	4	
	Implementierungsphase	0	pro Monat	8	
	Instandhaltungsphase	0	pro Monat		
Versicherung&Beiträge					
	Allg. Versicherungen	1	100	Vertrag	100
KFZ-Kosten					368
	Leasing			Vertrag	0
	Benzin	4000		km/Monat	
		280	1,1	Liter	308
	Versicherung	60	1	Vertrag	60
Werbekosten					455
	Printwerbung				200
	I-netwerbung/Socialmedia				250
	Flyer	1000 Stk. 10€			5
Reisekosten					
	Pauschal	1	500		0
sonstige Kosten					
	Pauschal	1	200		200

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 10. April 2021

Richard Bogun

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Andreas Schmalfuß und Herrn Prof. Dr. Johannes Stelling, die mir die Bearbeitung dieses Themas möglich gemacht haben und jederzeit beratend zur Seite standen.

Ebenso möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mich immer unterstützt haben.