

Scherer, Iris

## **BREAD PIT**

# **Gründung eines österreichischen Spezialitätenladens in London**

eingereicht als

## **BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**

Erstbetreuer: Prof.Dr.rer.pol. René-Claude Urbatsch  
Zweitbetreuer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Raaba, Juli 2011

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	2
<b>2 BREAD PIT – Gründung eines österreichischen</b> .....	<b>3</b>
<b>Spezialitätenladens in London</b> .....	<b>3</b>
2.1 Grundlagen .....	3
2.1.1 Analyse der aktuellen wirtschaftspolitischen Situation .....	3
2.1.2 Förderungen der Unternehmensgründung .....	10
2.1.3 Der britische Lebensmittelsektor .....	13
2.1.4 Grundlagen der Investition und Finanzierung .....	19
2.2 Bread Pit – Der Laden .....	36
2.2.1 Geschäftsidee .....	36
2.2.2 Realisierungsfahrplan .....	48
2.2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	58
2.3 Kritische Betrachtung .....	59
2.3.1 Personelle Betrachtung .....	59
2.3.2 Finanzielle Betrachtung .....	59
2.3.3 Betrachtung sonstiger Ressourcen .....	60
<b>3 Schlussbetrachtung</b> .....	<b>61</b>
3.1 Ergebnisse .....	61
3.2 Maßnahmen .....	61
3.3 Konsequenzen .....	62
<b>Anhang</b> .....	<b>VI</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>XXV</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung</b> .....	<b>XXXI</b>

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Eigene Darstellung der Definition von Klein- und Mittelbetrieben .....	6
Tab. 2: Datenerhebung „Unternehmen im Lebensmittelbereich“ .....	15
Tab. 3: Arten der Investitionsrechnung .....	21
Tab. 4: Betriebsausstattung und Anlagenkapitalbedarf .....	50
Tab. 5: Behördenwegweiser .....	51
Tab. 6: Gründungskapitalbedarf .....	54
Tab. 7: Kapitalstruktur in Jahr 0 .....	57
Tab. 8: Tilgungsplan Raiffeisenbank für zwei Anlaufjahre .....	58

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unternehmensdemografie England 2001 – 2009.....	8
Abb. 2: Entwicklung des Retail Price Index seit 1975.....	18
Abb. 3: Berechnung der Änderung des Kostenaufwandes.....	18
Abb. 4: Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfes.....	31
Abb. 5: Finanzierungsmatrix .....	32
Abb. 6: Ablaufschema der Kreditfinanzierung.....	34
Abb. 8: Five-Forces-Model nach Michael E. Porter .....	40
Abb. 10: Instrumente des Marketing .....	43

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
engl.	englisch
etc.	et cetera (und so weiter)
EU	Europäische Union
g	Gramm
inkl.	inklusive
kg	Kilogramm
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
Mio.	Million
Mwst.	Mehrwertsteuer
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
RPI	Retail Price Index
UK	United Kingdom
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„Wer arbeiten will, findet auch Arbeit“.

Diese von Generation zu Generation getragene Weisheit ist in Österreich ein Leitsatz, der sich mit entsprechender Ausbildung und Willenskraft in die Realität umsetzen lässt. Zumindest wenn man ein Dienstverhältnis der üblichen Art ins Auge gefasst hat. Auch statistisch gesehen lässt sich der Leitsatz beweisen, da Österreich mit 3.371.000 Beschäftigten, 236.305 Arbeitslosen und einer Arbeitslosenquote von 5,4% im internationalen Vergleich an zweiter Stelle liegt.<sup>1</sup>

Nicht so einfach umsetzen, lässt sich diese Aussage für die Einführung einer eigenen Unternehmung am österreichischen Wirtschaftsmarkt. Für jene die nach Selbstverwirklichung streben, stellt sich die Situation etwas schwieriger dar.

So stellt die Globalisierung die Märkte, Konzerne, die einzelnen Unternehmen sowie die Erwerbstätigen vor immer neuere Herausforderungen. Der heimische Markt muss in der heutigen Zeit im Gegensatz zu Beständigkeit in Arbeitsweise und Struktur - wie es vor gut 50 Jahren noch gefragt war - eine erhöhte Flexibilität und Innovationskraft aufweisen. Eine schnelle jedoch wohl überlegte Reaktion auf sich ständig verändernde Wirtschafts- und Marktparameter, entscheidet oft über das Überleben oder das Scheitern einer Unternehmung.

Im internationalen Vergleich kann dies eine tragende Rolle spielen. Die heute herrschende Transparenz übt einen unheimlichen Druck auf die Attraktivität der Länder als Unternehmensstandort sowie auf die dort tätigen Unternehmen aus.

Eine Unternehmensgründung in Österreich gilt als bürokratisch, finanziell aufwändig und langwierig. Eine Befragung hat ergeben, dass hierbei „Die Abwicklung rechtlicher und administrativer Angelegenheiten“ mit 47,3% sowie „Der Aufbau von Kundenkontakten“ mit 45,5% als auch die Finanzierung der Unternehmung mit 36,7% am aufwändigsten empfunden werden.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Quelle: Arbeitsmarktservice Österreich, Monatsbericht April 2011: [http://www.ams.at/docs/001\\_monatsbericht.pdf](http://www.ams.at/docs/001_monatsbericht.pdf) vom 17.05.2011

<sup>2</sup> Quelle: STATISTIK AUSTRIA: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/unternehmen\\_arbeitsstaetten/jungunternehmererhebung/ergebnisse\\_im\\_europaischen\\_vergleich/029169.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/jungunternehmererhebung/ergebnisse_im_europaischen_vergleich/029169.html) v. 17.05.2011

Laut Statistik Austria haben rund achtundsiebzig Prozent der in 2006 gegründeten Unternehmen bis 2008 überlebt.<sup>3</sup> Das entspricht einer Schließungsrate von 22,4% und liegt weit über EU-Durchschnitt. Dieser Durchschnitt kann laut Eurostat für das Jahr 2007 bei 8,07% angesiedelt werden.<sup>4</sup>

2002 wurde in Österreich die sogenannte Neugründungsförderung eingeführt. Neugründungen sowie betriebliche Übernahmen sollen durch steuerliche Begünstigungen wie der Befreiung von der Stempelgebühr und anderen Abgaben, attraktiver gestaltet werden.<sup>5</sup>

Aktionen in diese Richtung sind ein Schritt in die richtige Richtung jedoch unter den zu betrachtenden Umständen nicht genug um Privatpersonen dauerhaft zu motivieren, mit Privat- sowie Fremdkapital an die Herausforderungen und die Risiken der Existenzgründung heranzutreten.

Ganz anders die Situation in Großbritannien. Unternehmensgründungen stehen auf der Tagesordnung und es ist bemerkbar, dass Wirtschaft und Unternehmen dies in vielerlei Hinsicht in ihre alltäglichen wirtschaftlichen Prozesse eingegliedert hat. Nach Angaben der Weltbank beläuft sich die Gründungszeit auf rund 13 Tage welche im internationalen sowie europäischen Vergleich als durchaus vorzeigbarer und positiver Datensatz gewertet werden kann. Und dies ist nur einer der Vorteile, den der britische Wirtschaftsmarkt Unternehmensgründern bietet.

## **1.2 Zielsetzung**

Diese Arbeit wird sich mit der Gründung eines Spezialitätenladens in London, welcher typisch österreichische Produkte vertreibt, beschäftigen.

Ziel ist es dabei, die wirtschaftlichen Voraussetzungen anhand von Realdaten sowie die Planung der Gründung hinsichtlich der zu berücksichtigten rechtlichen Vorgaben und wirtschaftlichen Voraussetzungen aufzuzeigen.

## **1.3 Methodisches Vorgehen**

Diese Arbeit wird sich im ersten Teil mit einem Eingehen auf die aktuelle Wirtschaftslage in Großbritannien beschäftigen. Es soll aufgezeigt werden wie die Nation als Wirtschaftsraum im Moment aufgestellt ist. Danach folgt eine Datenaufbereitung zu Unternehmensgründungen in England als auch eine Analyse des britischen Lebensmittelsektors. Zusätzlich sollen die Bereiche der Investiti-

---

<sup>3</sup> Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Statistik zur Unternehmensdemografie, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/special\\_sbs\\_topics/business\\_demography](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/business_demography) vom 17.05.2011

<sup>4</sup> Quelle: Eurostat: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>, abgerufen am 17.05.2011

<sup>5</sup> Vgl. Gründerservice.at: „Förderung für Neugründer und Betriebsnachfolger“, [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?StID=271161&DstID=0&titel](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?StID=271161&DstID=0&titel) vom 16.05.2011

on und Finanzierung näher ausgeführt werden, da diese beiden Bereiche zu den maßgeblichen Basisüberlegungen der Unternehmensgründung gezählt werden müssen.

Der zweite Teil der Arbeit wird sich darauf folgend mit den grundlegenden Voraussetzungen der Unternehmensgründung in Großbritannien auseinandersetzen. Im Abschnitt „Realisierungsfahrplan“ wird die tatsächliche Umsetzung der Planung schrittweise näher gebracht. Danach soll eine Wirtschaftlichkeitsanalyse aufzeigen, ob sich die Gründung in der angedachten Form als durchführbar erweist.

Der letzte Teil soll sich mit der kritischen Betrachtung hinsichtlich der personellen, finanziellen und sonstigen Voraussetzungen auseinandersetzen. Dabei sollen die sich ergebenden Risiken aufgedeckt werden und mögliche Risikominimierungsmaßnahmen ausgearbeitet werden.

## **2 BREAD PIT – Gründung eines österreichischen Spezialitätenladens in London**

### **2.1 Grundlagen**

#### 2.1.1 Analyse der aktuellen wirtschaftspolitischen Situation

Der Staat Großbritannien und Nordirland (engl. United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland) gilt weltweit als führende Wirtschaftsnation am Industrie- und Finanzsektor.

Im weltweiten Vergleich liegt England, gemessen am Bruttoinlandsprodukt pro Kopf auf Platz 35 verglichen mit den Daten von 227 weiteren Ländern.<sup>6</sup> Auch in Europa spielt England gemessen am BIP pro Kopf ganz vorne mit und liegt dabei mit fast 3.000 Euro weit über dem EU Durchschnitt.<sup>7</sup>

Das Bruttoinlandsprodukt, kurz BIP, ist dabei ein Indikator für die wirtschaftliche Leistung einer Volkswirtschaft den diese in einem bestimmten Zeitraum erbringt und misst den Wert der im Inland hergestellten Waren- und Dienstleistungen.<sup>8</sup> Die Veränderungsrate des preisbereinigten Bruttoinlandsprodukts dient als Messgröße für das Wirtschaftswachstum der Volkswirtschaften. Das BIP ist

---

<sup>6</sup> Vgl. Quelle: Länderdaten.de: [http://www.laenderdaten.de/wirtschaft/BIP\\_pro\\_kopf.aspx](http://www.laenderdaten.de/wirtschaft/BIP_pro_kopf.aspx) abgerufen am 17.05.2011

<sup>7</sup> Quelle: Eurostat: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>, vom 30.05.2011

<sup>8</sup> Prof. Dr. Graf, Gerhard: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Heidelberg 1997, 2002, Physica-Verlag, S.128



damit die wichtigste Größe der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen und gehört zu den Indikatoren des Verbreitungsstandards des Internationalen Währungsfonds.<sup>9</sup>

Allerdings ist selbst eine Wirtschaftsgröße wie Großbritannien vor negativen Einflüssen durch wirtschaftliche Geschehen auf internationaler Ebene nicht gefeit. Im Jahr 2007 erhielt die Weltwirtschaft einen massiven Negativeinfluss in Form einer Finanzkrise welche durch eine vorausgehende Niedrigzinspolitik in den USA ausgelöst wurde und durch welche eine am Immobilienmarkt kreditinduzierte Preisblase 2008 den Realmarkt erreichte und im umfassenden Rahmen negativ beeinflusste. Diese Krise führte in Großbritannien zu Produktionssenkungen und Unternehmensschließungen und ließ das britische Wirtschaftswachstum in erheblichem Maße stagnieren. Am 3. November 2008 veröffentlichte die europäische Kommission die Herbstprognose, wobei das Wirtschaftswachstum 2008 in der Eurozone mit 1,4% nur mehr die Hälfte des Wachstums von 2007 erreichen würde und im Jahr 2009 erneut deutlich bis auf 0,2% absinken könne<sup>10</sup>

Großbritannien steckt zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einer tiefen Rezession und dieser soll die private Wirtschaft entgegenwirken, indem sie durch volkswirtschaftliche Leistungen für das nötige Wachstum sorgt und den gewohnten Wohlstand sicherstellt. Die Labour-Regierung<sup>11</sup> unter Gordon Brown verabschiedete im März 2010 ein Konsolidierungsprogramm welches der aktuelle Premierminister David Cameron wieder aufnahm. Cameron ist der Meinung, dass der weiteren Abwärtsentwicklung nur mit weiteren drastischen Sparmaßnahmen entgegenzuwirken ist.<sup>12</sup> Trotz extremer Einsparungen müssen diese mit nötigem Feingefühl bezogen auf die Vernetzung von Staat und Wirtschaft umgesetzt werden, da diese ebenso das Gegenteil bewirken und ein Hemmen der Wirtschaft hervorrufen können. Im Oktober 2010 betrug das Haushaltsdefizit Englands rund 12%, welches an Dimensionen von Irland oder Griechenland - die heutigen Pleiteländer der EU – angelehnt werden kann. Durch ein Sparpaket in Form einer Haushaltskonsolidierung im Gesamtvolumen von 81 Milliarden Pfund (umgerechnet 91 Milliarden Euro) soll das Defizit innerhalb von 4 Jahren auf 1,5% gesenkt werden.<sup>13</sup>

Die Sanierung des britischen Staatshaushaltes spielt natürlich auch für den Wirtschaftsmarkt eine entscheidende Rolle. Obwohl die Minderung des Haushaltsdefizits durch die Implementierung solch radikaler Sanierungsmaßnahmen auf Dauer gesehen die richtige Methode ist um den Staat und damit einhergehend den Wirtschaftsraum Großbritannien zu stabilisieren, droht in jedem Fall

---

<sup>9</sup> Vgl. Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/abisz/BIP\\_templateId=renderPrint.psmi](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/abisz/BIP_templateId=renderPrint.psmi) abgerufen am 17.05.2011

<sup>10</sup> Vgl. EUROPA: Herbstprognose 2008 – 2010: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1617&format=HTML-&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> vom 18.05.2011

<sup>11</sup> Die britische Labour Party (engl. für Arbeitspartei) ist neben der Conservative Party und den Liberal Democrats eine der drei größten politischen Parteien Großbritanniens.

<sup>12</sup> Vgl. Quelle: Arne Heise und Hanna Lierse, Haushaltskonsolidierung und das europäische Sozialmodell, März 2011, <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07890.pdf> vom 18.05.2011

<sup>13</sup> Quelle: Zeit online: <http://www.zeit.de/2010/44/Grossbritannien-Sparpaket?page=1> vom 18.05.2011

die Gefahr des Rückganges der Kaufkraft, da auf Grund der Einsparungen jede einzelne Privatperson knapper wirtschaften muss. In weiterer Folge kann dies zu stagnierenden Lohnentwicklungen und wachsender Arbeitslosigkeit führen. Außerdem gehen Konsolidierungen dieser Art meist mit einer Kürzung des Sozialsystems einher womit das Niveau der sozialen Sicherung immer weiter sinkt, welches einen weiteren negativen Faktor für die Bevölkerung darstellt.<sup>14</sup>

Ein Weg sich Entwicklungen dieser Art zu entziehen ist die Gründung einer eigenen Unternehmung. In Sachen Gründung rangiert England bereits seit langer Zeit auf einem der vordersten Plätze. Dies ist nur logisch, denn so bietet der britische Wirtschaftsmarkt viele anreizende Aspekte, welche die Entscheidung zum Schritt zur Selbstständigkeit fördern. So liegt beispielsweise die Dauer einer Gründung weit unter dem europäischen Durchschnitt, die Vielfalt der Märkte mit ausgeprägten Marktsektoren wie Finanz, Dienstleistung oder Tourismus weit darüber. Aber auch das erhöhte Vorkommen der unterschiedlichsten ethnischen Gruppen eröffnet Marktmöglichkeiten wie kaum anderorts.

2007 lag das Land im direkten Vergleich der Unternehmensgründung in der europäischen Union an vierter Stelle.<sup>15</sup> Zur Messung des Gründergeistes hat die OECD in Kooperation mit Eurostat das „Entrepreneurship Indicator Programme“ entworfen, in dessen Rahmen zu jedem Quartalsende Daten zur Anzahl der Unternehmensgründung gesammelt und verglichen werden. Dieses Programm zeigt, dass Großbritannien sich langsam wieder an die Zahlen aus 2006 – der Zeitraum vor der Finanzkrise – angleicht und ein leichter Aufwärtstrend zu erkennen ist. Eine positive Entwicklung, da die Gründerrate bisweilen auf rund 80% gesunken war.<sup>16</sup>

Statistiken zeigen, dass die Hauptaltersgruppe der Unternehmensgründer in Großbritannien bei Personen von 45 bis 54 Jahren liegt. Rund 31% aller Gründungen können in diesem Alterszeitraum gemessen werden. Dicht darauf folgt die Gruppe der 35 bis 44-jährigen mit 25%. Dass gerade die genannten Altersgruppen den Hauptanteil der Unternehmensgründer einnehmen, hängt im Wesentlichen von einem gewissen Faktorenmix ab. Einen Vorteil bietet die bereits erlebte berufliche Erfahrung sowie die Tatsache, dass dieser Personengruppe häufig eine bessere finanzielle Basis zu Grunde liegt. Außerdem verspüren Personen jener Altersgruppe häufiger den Wunsch nach Selbstverwirklichung und um ein Projekt dieser Art umzusetzen zu können, ist auch die körperliche sowie geistige Fitness gegeben.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Quelle: Arne Heise und Hanna Lierse, Haushaltskonsolidierung und das europäische Sozialmodell, März 2011, <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07890.pdf> vom 18.05.2011

<sup>15</sup> Quelle: Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsier150&language=de&toolbox=data> vom 17.05.2011

<sup>16</sup> Vgl. Quelle: OECD, [http://www.oecd.org/document/58/0,3343,en\\_2649\\_44392116\\_44441658\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/58/0,3343,en_2649_44392116_44441658_1_1_1_1,00.html) vom 18.05.2011

<sup>17</sup> Vgl. Grüll, Werner u.a.: Betriebswirtschaft IV, 2. Auflage 2001, Nachdruck 2004, Trauner Verlag, S.19

Den größten Teil der Gründungen nehmen die Bereiche „Business administration“ und „Support services“ mit einer Rate von fast vierzehn Prozent ein. Im Gegenzug gab es in den genannten Sektoren allerdings auch die höchste Rate der Schließungen mit 14,8%.<sup>18</sup> Eine interessante Entwicklung, welche sich durch die Tatsache begründen lässt, dass diese beiden genannten Bereiche für Unternehmenseinsteiger besonders attraktiv wirken, da weniger fachliche Vorkenntnisse erforderlich sind, wie sie beispielsweise in den Sektoren Finanzwesen, Bankwesen oder Betrieben mit technischer Spezialisierung gefordert sind. Ein Restaurant oder ein Lebensmittelladen lassen sich rein optisch betrachtet leichter gründen und führen als es ein Softwareentwicklungsunternehmen tut. Eurostat hat hierzu herausgefunden, dass Vorkenntnisse zu einer bestimmten Branche in jedem Fall eine hilfreiche Ausgangslage darstellen, jedoch diese nicht essentiell notwendig sind um in diesem Bereich zukünftig ein erfolgreiches Unternehmen führen zu können.<sup>19</sup>

In Großbritannien waren Anfang 2010 rund 4,5 Millionen Klein- und Mittelbetriebe tätig, welche rund sechzig Prozent der Arbeitsstellen in der Privatwirtschaft abdecken und die Hälfte des gesamten Verkaufsumsatzes erwirtschaften.<sup>20</sup>

Klein- und Mittelbetriebe werden nach Definition der Kommission der Europäischen Union wie in Tabelle 1 aufgezeigt festgelegt:

Typ	Beschäftigte		Jahresumsatz		Jahresbilanzsumme
			(in Mio. €)		(in Mio. €)
Kleinstunternehmen	< 10	und	≤ 2	oder	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50	und	≤ 10	oder	≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250	und	≤ 50	oder	≤ 43

Tab. 1: Eigene Darstellung der Definition von Klein- und Mittelbetrieben<sup>21</sup>

Interessant ist die Tatsache, dass die Kleinst- und Kleinunternehmen mit 0 – 49 Mitarbeitern rund 99% des gesamten Klein- und Mittelbetriebsektors ausmachen. Nur mehr 0,6% fallen mittleren Unternehmen zu. In diesem Zusammenhang tut sich London als Spitzenreiter hervor. Ein Drittel

<sup>18</sup> Vgl. Quelle: UK National Statistics: <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=2074> abgerufen am 17.05.2011

<sup>19</sup> Vgl. Quelle: Eurostat:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/documents/factors%20of%20business%20success%20analysis.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/documents/factors%20of%20business%20success%20analysis.pdf) vom 18.05.2011

<sup>20</sup> Quelle: BIS: [http://stats.bis.gov.uk/ed/bpe/BPE\\_2010\\_-\\_Statistical\\_Release.pdf](http://stats.bis.gov.uk/ed/bpe/BPE_2010_-_Statistical_Release.pdf) abgerufen am 31.05.2011

<sup>21</sup> Quelle: EU-Kommission (Hrsg.): Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003 betreffend die Definition von Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG), Artikel 2, S.4, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF> vom 17.05.2011

aller Betriebe dieser Art können in der Hauptstadt lokalisiert werden. Der größte Anteil des definierten Kleinunternehmens ist im Bereich der Dienstleistungen zu finden.<sup>22</sup>

Betrachtet man die Unternehmensgründung von Klein- und Mittelbetrieben im Hinblick auf die Rechtsform, wird ersichtlich, dass der Großteil als „Sole proprietorship“ - zu verstehen als Einzelhandelskaufmann – gegründet wird. Von den insgesamt 4,5 Millionen Betrieben waren Anfang 2010 rund zwei Drittel, genauer gesagt 2,9 Million Unternehmen unter der genannten Rechtsform registriert, welches auch das hohe Vorkommen an Kleinbetrieben erklärt.<sup>23</sup> Der Vorteil des britischen Einzelhandelskaufmannes ist in der einfachen und kostengünstigen Gründung zu sehen.

Aber auch die Frauen befinden sich am Vormarsch. Frauen wollen heutzutage bewegen, beeinflussen, mitreden, sich ebenso wie Männer verwirklichen und sich vor allem aktiv in das wirtschaftliche Geschehen einbringen. In den letzten 50 Jahren wurde das „Heimchen am Herd“-Prinzip immer mehr verdrängt. Obwohl in Sachen Unternehmensgründung Männer immer noch die Oberhand haben, entwickeln auch immer mehr Frauen den Mut um den Schritt in diese Richtung zu wagen.

Im Jahr 2005 ergab eine EU-Statistik, dass 8,6% aller in europäischen Mitgliedsländern berufstätigen Frauen, selbstständig sind. Interessant ist es zu sehen, dass Frauen zwar in allen Bereichen gründen sich dabei aber gewisse Sektoren herauskristallisiert haben, welche sich für Frauen offenbar attraktiver darstellen als sie dies für Männer tun. Eine signifikant höhere Gründerrate nehmen Frauen in den Bereichen Handel, Hotel und Restaurants sowie in die Richtung der persönlichen und gemeinnützigen Serviceeinrichtungen und Dienstleistungen ein. Keinen oder sehr minimalen Anteil haben sie hingegen an Sektoren der Agrarwirtschaft, des Transportes oder der Kommunikation. Den Großteil der Domäne haben hier nach wie vor Männer über.<sup>24</sup>

In Großbritannien stellen Frauen rund ein Viertel aller selbstständig Erwerbstätigen dar. Positiv zu vermerken ist, dass die selbstständige unternehmerische Tätigkeit einen zunehmenden Aufwärtstrend erlebt. Waren vor rund 20 Jahren 700.000 weibliche Personen selbstständig, so stieg die Zahl bis 2005 auf 950.000 Frauen. Allein innerhalb von 2002 auf 2005 ist die Zahl um 0,6% gestiegen.<sup>25</sup>

Tatsache ist, dass Frauen anders an Unternehmensgründungen herangehen als dies Männer tun. Etwas zaghafter und meistens in kleineren Dimensionen, da sehr oft Faktoren wie Familie und Kinder oder auch der Kinderwunsch eine entscheidende Rolle spielen und berücksichtigt werden wol-

---

<sup>22</sup> Vgl. Quelle: BERR: <http://stats.berr.gov.uk/ed/sme/sme-stats2007-ukspr.pdf> frei übersetzt am 25.05.2011

<sup>23</sup> Vgl. Quelle: BIS: [http://stats.bis.gov.uk/ed/bpe/BPE\\_2010\\_-\\_Statistical\\_Release.pdf](http://stats.bis.gov.uk/ed/bpe/BPE_2010_-_Statistical_Release.pdf) vom 31.05.2011

<sup>24</sup> Vgl. Quelle: Eurostat: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-030/EN/KS-SF-07-030-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-030/EN/KS-SF-07-030-EN.PDF) vom 28.05.2011

<sup>25</sup> Vgl. Quelle: European Commission: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc\\_id=3823](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=3823) S.53, vom 28.05.2011

len. Nur 2% aller Männer in Großbritannien gaben als Grund für ihre Entscheidung zur Selbstständigkeit familiäre Verpflichtungen an. Der Frauenanteil hingegen war mit 21% zu messen.<sup>26</sup>

Die Höhe der absoluten Gründungsrate ist, erhoben an Hand von Daten aus 2009, leicht gesunken. Einflüsse der Wirtschaftskrise können hier als relevanter Faktor angesehen werden, da die Schließungsrate ab diesem Zeitpunkt signifikant anstieg. In 2009 wurden 236.000 Unternehmungen gegründet. Im Vergleich zu 2008 - mit 267.000 gegründeten Unternehmen - ist diese in 2009 um insgesamt 11,7% gesunken. Enorm auffallend hierzu ist die extreme Steigung der Sterberate von Unternehmen seit Mitte 2008. Waren in diesem Jahr noch 221.000 Schließungen zu verzeichnen, stieg diese Zahl in 2009 auf 279.000. Dies entsprach zum Zeitpunkt der Auswertung in 2009 einem Anstieg von 26,2% verglichen mit dem Vorjahresdaten. Die extremsten Werte im Bezug auf Gründungen und Schließungen sind hier im Ballungsraum London zu finden, wo die Gründungsrate bei 12,6% lag, im Gegenzug jedoch rund dreizehn Prozent aller in diesem Großraum tätigen Unternehmen im selben Zeitraum geschlossen wurden. Anbei eine graphische Darstellung der genannten Zahlen.

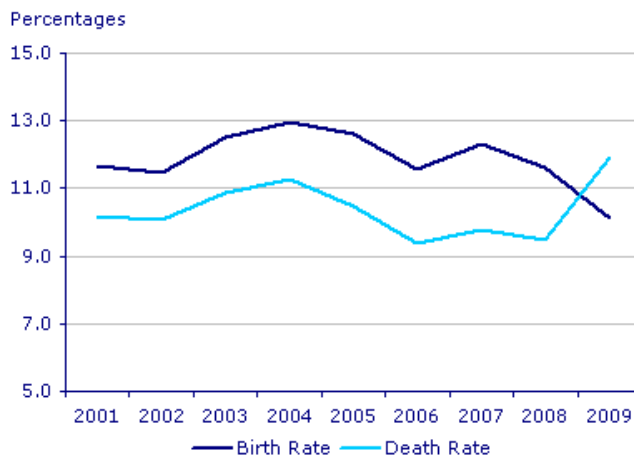


Abb. 1: Unternehmensdemografie England 2001 – 2009<sup>27</sup>

So stellt sich nun also die Frage, warum man – vor allem auf Grund der momentanen Wirtschaftslage und unter Betrachtung der gestiegenen Zahl der Unternehmensschließungen welche auf eine Verschärfung der Marktsituation hinweisen - in Großbritannien unternehmerisch tätig werden sollte. Trotz der ernüchternden Zahlen, stellt England nach wie vor einen ansprechenden Tätigkeitsraum

<sup>26</sup> Vgl. Quelle: European Commission: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=3823](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3823) S.54, vom 28.05.2011

<sup>27</sup> Quelle: UK National Statistics: <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=2074> abgerufen und frei übersetzt am 17.05.2011

dar. In kaum einem anderen Land werden solch hohe Gründungsraten erreicht und London kann als Hochburg der Gründungen gesehen werden.

London bietet auf Grund unzähliger Parameter den perfekten Nährboden für Geschäftstätigkeiten und ist der wirtschaftlich am stärksten tätige Raum. 2007 lag die Bruttowertschöpfung pro Kopf 53% über dem Landesdurchschnitt, ein Indikator für eine extrem hohe wirtschaftliche Aktivität und Produktivität. Das durchschnittliche wöchentliche Einkommen lag zur Zeit der Erhebung in 2007 bei 766 Pfund, ebenfalls um fast 30% über dem Landesschnitt.<sup>28</sup>

Seit jeher ist die Stadt ein Anziehungspunkt für verschiedene Kulturen und diese Vielfalt bietet die unterschiedlichsten Konsumentengruppen und damit auch die diversesten Märkte. So haben nicht nur Großanbieter eine Chance sondern auch die Möglichkeit für Anbieter mit Spezialisierung auf Nischenprodukte ist in hohem Maße gegeben. Der Vorteil von Marktnischen kann „[...] in der Regel durch eine Hochpreispolitik, die wegen der starken Stellung im Segment langfristig durchgehalten werden kann, sowie durch eine Reduktion der „Marketing Kosten“, da die kleine Kundengruppe gezielt anzusprechen ist“<sup>29</sup>, gesehen werden.

Statistisch einsehbar ist auch, dass in keiner anderen Region Großbritanniens eine solch hohe Geschäftstätigkeit wie in London zu sehen ist. 2007 waren rund 390.000 Gewerbe gemeldet und rund 64.000 davon konnten als Neugründungen verzeichnet werden. Das hohe Vorkommen an Konkurrenzbetrieben schafft demnach natürlich ein hartes Umfeld für alle Betriebe welches auf Grund der Schließungsrate zu erkennen ist. So mussten in diesem Jahr rund 45.700 Betriebe in London ihre Geschäftstätigkeit als gescheitert ansehen.<sup>30</sup>

Allerdings wächst die Stadt unaufhörlich weiter. 2001 wurden bei der Volkszählung in der Stadt und den stadtnahen Bezirken rund 7,5 Millionen Einwohner gezählt – rund 5 Millionen davon im Alter zwischen 16 und 74 Jahren, so zu sehen als die potentielle Konsumentengruppe.<sup>31</sup>

Auch in Sachen Dauer, notwendiger behördlicher Schritte und Registrierungskosten einer Unternehmensgründung kann Großbritannien ebenfalls ganz vorne mitspielen und in die Europaspitze eingegliedert werden. Laut Daten der Weltbank kann eine Unternehmung in 13 Tagen mit nur 6 Registrierschritten und einem minimalen finanziellen Aufwand von 289,59 Euro gegründet werden.

---

<sup>28</sup> Vgl. Quelle: UK National Statistics: <http://www.statistics.gov.uk/pdfdir/fo10607.pdf> vom 23.05.2011

<sup>29</sup> Prof. Dr. Schröder, H., Marketingstrategien innovativ differenzieren, [http://books.google.at/books?id=pbZsBrRoL8oC&pg=PA15&dq=marktnische&hl=de&ei=xbvaTcrnDI2s-gbfvgmfDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q=marktnische&f=false](http://books.google.at/books?id=pbZsBrRoL8oC&pg=PA15&dq=marktnische&hl=de&ei=xbvaTcrnDI2s-gbfvgmfDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q=marktnische&f=false) vom 23.05.2010

<sup>30</sup> Vgl. Quelle: UK National Statistics: [http://www.statistics.gov.uk/elmr/12\\_08/downloads/ELMR\\_Dec08\\_Allen.pdf](http://www.statistics.gov.uk/elmr/12_08/downloads/ELMR_Dec08_Allen.pdf) vom 23.05.2011

<sup>31</sup> Vgl. Quelle: UK National Statistics: <http://www.statistics.gov.uk/census2001/profiles/H-A.asp> vom 23.05.2011

Zieht man zum Vergleich die Dauer und Kosten anderer Länder heran, wird der positive Unterschied nochmals deutlicher. So beläuft sich eine Unternehmensgründung in Österreich auf rund 28 Tage und es ist mit durchschnittlichen Kosten von 2.415,40 Euro zu rechnen. Dies bedeutet, dass allein der Kostenaufwand für die Registrierung in Österreich um 12% höher ist als in Großbritannien.<sup>32</sup> Die Anlage 2 im Anhang zeigt im Detail die Dauer und die Kosten der Registrierung einer Unternehmensgründung in Großbritannien verglichen mit den EU-Ländern Österreich und Deutschland, sowie dem Schnitt innerhalb der EU als auch der Welt.

## 2.1.2 Förderungen der Unternehmensgründung

Die britische Regierung investiert jährlich 2,5 Milliarden Pfund in Wirtschaftsbetriebe, zusammengestellt aus langfristigen Beihilfen und Hilfgeldern. 40% davon sind rein lokale Finanzierungen. Recherchen haben aufgezeigt, dass Unternehmungen welche Zuschüsse und Förderungen erhalten, gewillter sind zu florieren, sich zu hochwertigen Betrieben entwickeln und mit der Konkurrenzsituation am Markt besser umgehen können.<sup>33</sup>

Diese hohe Vorkommen an Klein- und Mittelbetrieben hat die britische Regierung dazu bewogen noch intensiver auf diesen Sektor einzugehen. Immer wieder wird auch die Wichtigkeit des Wachstums der Unternehmen in dieser Größenordnung betont, welches durch die Zuschüsse ebenfalls angeregt werden soll.

Im Mai 2005 wurde vom aktuellen Premierminister David Cameron im Namen des Cabinet Office die „Coalition documentation“ herausgegeben welche erklärte, dass ein ständiger öffentlicher Geldfluss zur Finanzierung von Klein- und Mittelbetrieben unabdingbar sei und eine der höchsten Prioritäten der neuen Regierung sein sollte. Es werden in Zukunft eindeutige Schritte seitens der Regierung in diese Richtung getroffen werden und ein intensives Bemühen um die Förderung der Unternehmensgründung sei unabdingbar.<sup>34</sup>

Folgende Möglichkeiten an Förderungen können KMUs zukünftig von der Regierung erwarten:<sup>35</sup>

### **1. Enterprise Finance Guarantee (EFG)**

Diese eingeführte Finanzierungshilfe ermöglicht dem Markt und somit den KMUs eine zusätzliche Menge an Bankkrediten. Die Regierung steht mit einer Bürgschaft für den Unternehmer ein, für welche dieser eine Prämie an die Regierung zahlt. Für die nächsten 4 Jahre sollen hier 2 Milliarden Pfund zur Verfügung stehen.

---

<sup>32</sup> Vgl. Quelle: Weltbank: <http://databank.worldbank.org> abgerufen am 20.05.2011

<sup>33</sup> Vgl. Quelle: European Commission: <http://www.berr.gov.uk/files/file44988.pdf> frei übersetzt am 20.05.2011

<sup>34</sup> Vgl. Quelle: Cabinet Office: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/news/coalition-documents> vom 20.05.2011

<sup>35</sup> Quelle: BIS: <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/enterprise/docs/s/10-1375-smes-access-to-finance-faqs.pdf> frei übersetzt am 20.05.2010

## **2. Enterprise Capital Fund (ECF)**

Es sollen in erster Linie Finanzierungslücken des Stammkapitals durch öffentliche Bereitstellung von Mitteln gefüllt werden. Diese können entstehen wenn es für Unternehmungen nicht möglich ist Fremdkapital zu den Bedingungen des privaten Finanzsektors zu erwerben. Eine Brücke zwischen beiden Sektoren soll geschaffen werden

## **3. Financial Ombudsman Service**

Der Financial Ombudsman ist offiziell ermächtigt bei finanziellen Belangen mit Ermächtigung und im Namen der Unternehmung bei der betroffenen öffentlichen oder privaten Stelle Nachfrage bzw. Beschwerde einzulegen. Dies soll eine moralische Stütze für Unternehmer bieten.

Zusätzlich führt die Institution Business Link eine Online Hilfseinrichtung der Regierung unter der Webadresse <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/home?r.s=> welche die Möglichkeit lokale Finanzpartner ausfindig zu machen, bietet.

Auch sieht es die Europäische Union als immer wichtigeren Faktor an, die Förderung von Klein- und Mittelbetrieben in Europa zu forcieren. In einer Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament am 25.06.2008 wurde niedergeschrieben, dass KMUs für das europäische Wirtschaftsfeld eine immer wichtigere Rolle spielen und dass der Ausbau und die Vernetzung dieser gefördert werden muss. EU-Förderprogramme sollen stärker ausgelegt und bürokratische Hürden abgebaut werden. Bis 2012 sollen sich Verwaltungslasten für Unternehmensgründer in diesem Bereich um bis zu 25% reduziert haben.

Im „Small Business Act“ welcher im Juni 2008 bewilligt wurde, wird eingehend darauf hingewiesen, dass eine Sensibilisierung auf Seiten der Politik, der Wirtschaft aber auch der Gesellschaft gegenüber der Wertigkeit von Klein- und Mittelbetrieben erfolgen muss. Durch 10 festgelegte Grundsätze soll ein wesentlicher Mehrwert für Betriebe dieser Art in der Europäischen Union erzielt werden. Ferner wurden neue Rechtsvorschriften wie beispielsweise eine Richtlinie für ermäßigte Mehrwertsteuersätze für KMUs beschlossen.<sup>36</sup>

Die Unterstützung der Finanzierung von Klein- und Mittelbetrieben wird von der Europäischen Union in unterschiedlichen Varianten wie Zuschüssen, Darlehen und in einigen Fällen auch als Bürgschaften angeboten. Diese werden entweder direkt oder über vordefinierte Programme, national

---

<sup>36</sup> Quelle: EU Kommission: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:de:PDF> vom 17.05.2010



oder regional verwaltet und vergeben. Außerdem ist es möglich verschiedene nicht finanzielle Unterstützungsmaßnahmen in Form von Hilfsprogrammen und Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Die Möglichkeiten an der Teilnahme dieser Förderungen können vor Ort über das „Enterprise Europe Network“ erfolgen. Dies ist eine Einrichtung der Europäischen Kommission, die die vorangegangenen „Euro Info Centres“ verbindet und als einheitliche Institution unterstützend für Betriebe welche am EU-Binnenmarkt tätig sind, zur Seite steht. Eine ausführliche Übersicht über den Tätigkeitsbereich sowie eine Auflistung aller Fördermöglichkeiten ist unter dem Link <http://www.london-innovation.org/downloads/FundingInUK.pdf> zu finden.<sup>37</sup>

Folgend ein Auszug der drei Hauptpunkte aus den rund 200 Fördermaßnahmen der Europäischen Union:<sup>38</sup>

### **1. Strukturfonds**

Die EU führt zwei Arten von Strukturfonds - den europäischen Fond für regionale Entwicklung und den Europäischen Sozialfond. Diese Fonds stellen die wichtigsten Gemeinschaftsinstrumente zur Förderung von KMUs dar und Begünstigte erhalten einen direkten Beitrag zur Finanzierung von regionalen Projekten und Gemeinschaftsinitiativen. Sehr oft auch wird ein Teil dieser Gelder über Förderprogramme von einzelnen Bundesländern vergeben.

### **2. Bereichsbezogene Finanzierungsmöglichkeiten**

In der Regel erfolgt eine Kofinanzierung<sup>39</sup>, welche häufig auf bestimmte Themenbereiche wie Umwelt oder Bildung bezogen ist und KMUs haben die Möglichkeit sich in Form von transnationalen Projekten zu bewerben.

### **3. Finanzierungsinstrumente**

Die meisten Finanzierungsinstrumente der Europäischen Union stehen nur indirekt zur Verfügung und werden häufig vom Europäischen Investmentfonds verwaltet.

Großbritannien ist ebenfalls um die Förderung der Frauen im Bereich der Selbstständigkeit sehr bemüht. So hat die britische Regierung in 2003 eine ressortübergreifende Strategie - die „Strategic Framework for Women´s Enterprise“ - veröffentlicht. Diese soll Frauen zur Existenzgründung ermutigen und für all jene die dies wünschen, ein langfristig attraktives Umfeld schaffen. Außerdem soll eine Unterstützung zum einfacheren Zugang zu Förderungen geschaffen werden.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Quelle: Enterprise Europe Network:

[http://www.enterpriseeuropenetwork.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=34](http://www.enterpriseeuropenetwork.at/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=34) vom 22.05.2010

<sup>38</sup> Vgl. Quelle: Europäische Kommission: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc\\_id=4622](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=4622) vom 22.05.2010

<sup>39</sup> Die Unterstützung der Europäischen Union besteht aus Zuschüssen, die einen Teil der Projektkosten abdecken.

<sup>40</sup> Vgl. Quelle: European Commission: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc\\_id=3823](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=3823) S. 54 vom 28.05.2011

Der Entwicklungsfonds „Phoenix“ soll das Engagement zur Selbstständigkeit im Allgemeinen aber auch in unüblichen ethnischen und geschlechtsspezifischen Gruppen fördern. In vielen Projekten des Phoenix-Funds wurde eine Spezialisierung auf Regionen Großbritanniens oder eine bestimmte Marktnische gelegt. So wird Unterstützung für ehemalige Gefängnisinsassen, Jungunternehmer mit negativ geprägtem familiären Hintergrund, Menschen mit Migrationshintergrund aber auch für Frauen im speziellen geboten. Fünfunddreißig der ursprünglich 96 Projekte beschäftigen sich vor allem intensiv mit der weiblichen Gruppe. Das Projekt „Bolton Business Ventures“ beschäftigte sich eingehend mit dem Thema der Selbstständigkeit der Frauen. Neben finanzieller Unterstützung wurde auch ein Internetforum eingerichtet in dem Frauen ihre Erfahrungen aber auch ihr Wissen austauschen können. Ebenso beschäftigt sich das Projekt „The Prince´s Trust“ eingehend mit dem Thema der Existenzgründung von Frauen im Alter von 18 bis 30 Jahren.<sup>41</sup>

### 2.1.3 Der britische Lebensmittelsektor

So traditionsreich und vielfältig die englische Küche auch sein mag, so aussagekräftig negativ ist der Ruf, der ihr auf der ganzen Welt zuteil wird. Langweilig, schwer verdaulich, ungenießbar ja sogar als absolute Abscheulichkeit werden englische Nationalgerichte & Speisen bisweilen tituliert.

Dies wundert, da England als eine der geschichtlich ältesten und traditionsreichsten Nationen der Welt vor allem zu Zeiten des Kolonialismus als eine der kulinarisch erhabensten Gesellschaften galt. Denn schon zu früheren Zeiten wurde die englische Küche durch neue Kulturen geprägt. Durch die Eroberung neuer, bisher unbekannter Welten wurde der Weg zu neuen Zubereitungsarten und vor allem Gewürzen gefunden. Kolonialwarenimporte verliehen der Verarbeitung von Lebensmitteln eine neue Note. Von Ostasien fand der Tee seinen Weg nach England, von Indien wurde die berühmteste Gewürzmischung „Curry“ übermittelt.<sup>42</sup>

Obwohl die englische Küche sich den Vorteil des Importes neuer Lebensmittel und Gewürze vorwiegend im 19. Jahrhundert zu Nutzen machen konnte, ist nach ein paar weiteren Jahrzehnten ein für viele sehr eigenwilliger Mix geblieben. Entscheidend hierfür ist auch, dass sich während der beiden Weltkriege ein Import als äußerst schwierig darstellte, da die Zubereitung exquisiter Gerichte der einfachen Lebensmittelbereitstellung weichen musste. Es ist jedoch zu hinterfragen ob die Küche Englands nicht genau deswegen - auf Grund der zuweilen exotischen Zusammenstellung von Zutaten - so berühmt ist.

---

<sup>41</sup> Vgl. Bericht „Leading Lights – experiences from the phoenix development fund“, <http://www.bis.gov.uk/files/file37786.pdf> vom 28.05.2011

<sup>42</sup> Vgl. Quelle: <http://www.grossbritannien.de/kulinarisches/traditionelle-englische-kueche.html> vom 23.05.2011

Großen Einfluss nehmen heutzutage viele Immigranten welche zur Zeiten der Kolonialisierung aber auch heute noch ihre neue Heimat in England finden. So findet man in vielen Stadtbezirken Londons einschlägige Restaurants und Warengeschäfte, in welchen zugewanderte Einwohner ein vielfältiges Sortiment an unterschiedlichsten Speisen und Zutaten anbieten. Ein sehr berühmter Teil Londons genannt „Soho“, spiegelt diese Entwicklung deutlich wieder. Vor allem Zuwanderer aus dem asiatischen Raum haben sich hier niedergelassen um markante Speisen ihrer Heimat zu vertreiben. Die britische Bevölkerung scheint jedoch eine Variation der verschiedenen Esskulturen zu bevorzugen.

Nicht nur vor hundert Jahren, sondern auch heute noch bedient sich Großbritannien des Angebotes von Lebensmitteln aus mehr oder weniger fernen Ländern. Grund hierfür ist jedoch nicht die Vorliebe für Gewürzmischungen sondern eher die Tatsache, dass sich England als Insel erheblich vom Rest vieler Länder – vor allem im EU-Raum – unterscheidet. Zum einen machen es die vorherrschenden klimatischen Bedingungen zum Teil unmöglich bestimmte Lebensmittelgruppen anzubauen und zum anderen ist das Land in der einen oder anderen Weise von Europa abgeschnitten und übliche Transportwege über Land oder Strassen sind nicht nutzbar. Es müssen vor allem Parameter wie die Beschaffung und damit einhergehend Transportwege per Wasser berücksichtigt werden.

Für viele Lebensmittelgruppen erreicht das Land trotzdem einen hohen Grad der Selbstversorgung<sup>43</sup>, Importe sind also nicht in hohem Maße von Nöten. Eine wichtige agrarwirtschaftliche Zahl, da diese aufzeigt welcher Grad der Autarkie erreicht wird, in weiterem Sinne wie selbstständig sich eine Volkswirtschaft in diesem Produktbereich selbst versorgen kann. So entfallen beispielsweise höhere Endkosten die durch den Import und damit einhergehen durch die höheren Transportkosten entstehen. Auch ist es dem landesinternen Markt möglich die Endpreise einer autarken Lebensmittelgruppe selbst zu regulieren. 2009 betrug die totale Selbstversorgung 59%, eine signifikante Erhöhung gegenüber 1950 wo diese noch 50% betrug.<sup>44</sup>

Um einen ständig ausreichenden Warenfluss zu gewährleisten, ist es unabdingbar den sensiblen Aufbau der Lebensmittelkette zu begreifen und aufrecht zu erhalten. In Großbritannien leben 61 Millionen Personen, so zu sehen als jene Konsumenten welche ständig versorgt werden wollen. Insgesamt wurden in 2009 174 Millionen Pfund für Nahrungsmittel ausgegeben, wobei sich diese Zahl in die Ausgaben der privaten Haushalte mit 95,1 Mio. Pfund und Ausgaben für Dienstleistun-

---

<sup>43</sup> Der Selbstversorgungsgrad ist dabei ein Maß, welches die Inlandserzeugung von Produkten dem Gesamtverbrauch gegenüberstellt. Quelle: [http://www.stat.at/web\\_de/statistiken/land\\_und\\_forstwirtschaft/preise\\_bilanzen/versorgungsbilanzen/index.html](http://www.stat.at/web_de/statistiken/land_und_forstwirtschaft/preise_bilanzen/versorgungsbilanzen/index.html) vom 25.05.2011

<sup>44</sup> Vgl. Quelle: Defra, Food Statistics Pocketbook 2010, <http://www.defra.gov.uk/statistics/files/defra-stats-food-pocketbook-2010.pdf> vom 29.05.2011

gen welche in der Gastronomie in Anspruch genommen wurden mit 78,7 Mio. Pfund, aufteilen lässt.<sup>45</sup>

Die Bruttowertschöpfung der Nahrungsmittelfertigung betrug 22,8 Millionen Pfund wovon 14 Millionen dem Export zugeführt wurden. Im Gegenzug mussten Nahrungsmittel in der Höhe von 32,4 Millionen Pfund importiert werden. Dies ergibt im Lebensmittelbereich eine negative Handelsbilanz in Höhe von 18,4 Millionen Pfund. Seit 1995 hat sich das Handelsdefizit verdoppelt und von 2007 auf 2008 haben sich die Einfuhren um 14,2% erhöht. Ein Faktor der definitiv als negativ gewertet werden kann, da dies den Grad der Selbstversorgung beträchtlich beeinflusst und Markt sowie Wirtschaft immer wieder vor neue Herausforderungen stellt um die fehlende Lebensmittelmenge in ausreichender Höhe zur Verfügung zu stellen.<sup>46</sup>

Auch als „Arbeitgeber“ spielt die Lebensmittelkette eine volkswirtschaftliche Rolle. Rund 3,6 Millionen Erwerbstätige konnten im ersten Quartal 2010 in diesem Bereich verzeichnet werden. Allerdings ist auch in diesem Marktsektor ein Rückgang der Erwerbstätigen bemerkbar, welche gegenüber dem ersten Quartal 2009 um 2,2% gesunken sind.<sup>47</sup> Eine Vielzahl von Betrieben, Handelsketten, Einzelhändlern und Restaurants sind tagtäglich darum bemüht den Lebensmittelfluss aufrecht zu erhalten und Konsumenten zufrieden zu stellen. So können in diesem Bereich folgende Zahlen vermeldet werden:

Art des Betriebes	Unternehmen Anzahl	Beschäftigte in Hundert	Umsatz in Millionen Euro
Landwirtschaftliche Betriebe	255.320	-	-
Herstellung von Nahrungsmitteln	7.027	436.994	106.430,40
Nahrungsmittelseinzelhandel	29.444	1.097.580	172.956,10
Restaurants, Kantinen, etc.	118.674	1.543.548	71.284,20

Tab. 2: Datenerhebung „Unternehmen im Lebensmittelbereich“<sup>48</sup>

Die Struktur der Einzelhandelsunternehmen in diesem Sektor unterscheidet sich jedoch maßgeblich von jenen wie sie in Österreich oder Deutschland bekannt sind. Supermärkte in England sind üblicherweise großzügiger gebaut und bieten eine größere Geschäftsfläche mit einer höheren Anzahl an Verkaufskassen um das Bilden von Schlangen zu verhindern. Eine erhebliche Zahl der Supermärkte liegt am Stadtrand, welches die Erfolgsfaktoren einer guten Erreichbarkeit sowie ausreichender Parkplätze darstellt. Die britischen Kunden nehmen für diese Annehmlichkeit sogar längere Anfahrtszeiten in Kauf. Hier stellt sich allerdings die Frage wie lange dies noch akzeptiert

<sup>45</sup> Vgl. Quelle: Defra, Food Statistics Pocketbook 2010, a.a.O.

<sup>46</sup> Vgl. Quelle: Defra, Food Statistics Pocketbook 2010, a.a.O.

<sup>47</sup> Vgl. Quelle: Defra, Food Statistics Pocketbook 2010, a.a.O.

<sup>48</sup> Quelle: Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/food/data/database> vom 29.05.2011

wird, da sich die steigenden Treibstoffpreise negativ auf die Kosten des weiten Anfahrtsweges für die Kunden aber auch auf den Zulieferweg der Lieferanten auswirkt und dies unmittelbar auf den Preis umgewälzt werden muss.

Es zeichnet sich ab, dass der Lebensmitteleinzelhandel maßgeblich von vier marktbeherrschenden Supermarkthandelsketten welche im Formatsegment der großflächigen Superstores wirtschaften, dominiert wird. Dreiviertel aller Umsätze werden erzielt und Tesco nimmt neben Asda/Wal-Mart, Sainsbury's und Morrisons den größten Marktanteil mit 30,6% der Umsätze ein.<sup>49</sup> Supermarktketten dieser Größe können eine Vielzahl an Vorteilen wie beispielsweise günstigere Einkaufspreise auf Grund der mengentechnisch höheren Abnahme für sich beanspruchen. Die Kombination des hohen Vorkommens der Filialen sowie die besseren Einkaufskondition die sich auch auf die angebotenen Preise auswirken, bedeutet jedoch für kleine, traditionsreiche Unternehmen einen enormen Konkurrenzdruck weswegen diese immer mehr aus den städtischen Bereichen verschwinden. Eine große Rolle spielen sie jedoch noch in der Versorgung von ländlichen Regionen.<sup>50</sup>

Interessant ist es zu sehen, dass Lebensmitteldiscounter wie sie in Österreich oder Deutschland geführt werden, kaum präsent sind. Als einziger konnte sich Tesco, ein britisches Handelsunternehmen, gegen Konkurrenten anderer Länder wie Lidl oder Aldi welche bereits 40% dieses Sektors einnehmen, etablieren.

Ein höheres Vorkommen haben – vor allem in den Städten - mittlerweile die sogenannten „Conveniencestores“. So umfasst „[...]das Angebot der Conveniencestores in der Regel ein enges Sortiment an Lebensmitteln, die auf den täglichen Bedarf und die Bequemlichkeit der Kunden abgestimmt sind (...)“ und es wird „[...] das Prinzip des „**one-stop-shopping**“ realisiert, d.h. mit einem Besuch im Geschäft gleichzeitig mehrere Dinge erledigen können.“<sup>51</sup> Märkte dieser Art sind auf eine junge, nicht für den Großeinkauf planende Kundengruppe spezialisiert und vertreiben ihre Produkte üblicherweise zu teureren Konditionen.<sup>52</sup>

Alle nicht sonderlich markierten genannten Daten welche nun folgen, entstammen dem Family Food Report 2009.<sup>53</sup>

2009 wurde die Höhe der Ausgaben einer in einem durchschnittlichen Haushalt lebenden Person für den Lebensmittelkonsum aller Arten<sup>54</sup> pro Woche auf 38,08 Pfund festgelegt. Dies entspricht – die Inflation mitgerechnet – einer Erhöhung von 4% gegenüber 2008.

---

<sup>49</sup> Vgl. Dr. Zehner, Klaus und Prof. Dr. Wood, Gerald (Hrsg.), Großbritannien – Geographien eines europäischen Nachbarn, Spektrum akademischer Verlag Heidelberg, 2010, S. 235 - 239

<sup>50</sup> Vgl. Dr. Zehner, Klaus und Prof. Dr. Wood, Gerald (Hrsg.), Großbritannien – Geographien eines europäischen Nachbarn, Spektrum akademischer Verlag Heidelberg, 2010, S. 235 - 239

<sup>51</sup> Grüll, Werner u.a.: Betriebswirtschaft II, 3. Auflage 2002, Linz, Trauner Verlag, S.224

<sup>52</sup> Vgl. Dr. Zehner, Klaus und Prof. Dr. Wood, Gerald (Hrsg.), a.a.O. , S. 235- 239

<sup>53</sup> Quelle: UK National Statistics; Family Food 2009, <http://www.defra.gov.uk/statistics/files/defra-stats-foodfarm-food-familyfood-2009-110525.pdf> vom 28.05.2010

Der sichtbare Gesamtverbrauch der Hauptnahrungsmittel pro Kopf lag bei 115,216 kg.<sup>55</sup>

Auswertungen zeigen, dass regionale Unterschiede in der Höhe der Ausgaben für Lebensmittel pro Person pro Woche erkennbar sind. Verglichen wurde in den vier Großbritannien zugehörigen Ländern England, Wales, Schottland und Nordirland. Die Ausgaben für Haushaltslebensmittel waren in England am niedrigsten, am höchsten in Schottland. Grundlegend kann definiert werden, dass ländliche Verbraucher mehr Geld für Lebensmittel und Getränke, welche im Haushalt konsumiert werden, aufwenden als es städtische Konsumenten tun.

Im Gegenzug konnte außerhalb des Eigenheims der höchste Konsum in Nordirland und der niedrigste in Wales verzeichnet werden. Gemessen an den totalen Ausgaben lagen England und Wales mit 36 bis 37 Pfund unter Schottland und Nordirland mit 39 bis 39,6 Pfund. Die höchsten Ausgaben für Lebensmittelkonsum außerhalb des Eigenheimes konnten jedoch in London lokalisiert werden. Das höhere Angebot diverser Restaurants, der erhöhte Konkurrenzdruck der Anbieter mit einhergehenden Sonderangeboten sowie der Mangel an Möglichkeit des Eigenanbaus könnten für diesen Umstand eine tragende Rolle spielen.

Im Allgemeinen geht der Trend in Großbritannien schon seit drei Jahren auf einen dauerhaften Anstieg der Lebensmittelkosten in allen Bereichen zu. Wichtige Faktoren die hierzu entscheidend beitragen sind der Anstieg des Warenpreises sowie des Treibstoffpreises welcher sich über Transport- bzw. Herstellungskosten bemerkbar macht. Des Weiteren hat eine Schwächung des Pfund gegenüber dem Euro dem Preisanstieg zugetragen.

Die größten Preisanstiege waren 2009 bei Zucker, Tee, Kaffee sowie Rind- und Lammfleisch zu verzeichnen. Allerdings liegen die Werte nach wie vor unter dem „Retail Price Index (RPI)“, eine Kennzahl, welche die Preise aber auch Dienstleistungen im Lebensmittelsektor zu definierten alltäglichen Lebensmitteln eines typischen Verbrauchers, vergleicht. Momentan liegen die Indexkennzahlen für Fleisch, Fisch und Gemüse unter dem „Retail Price Index“ was bedeutet, dass die Preise der einzelnen Lebensmittel seit Beginn der Messung in 1975 langsamer gestiegen sind als der Index. Hierzu eine grafische Darstellung:

---

<sup>54</sup> Kauf von Lebensmitteln im Handel für Heimverbrauch, Aufwendungen für den Anbau in Heimgärten, Konsum von „Takeaway“-Produktion, Konsum in Restaurants etc.

<sup>55</sup> Vgl. Quelle: Eurostat: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=food\\_ch\\_concap&lang=de](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=food_ch_concap&lang=de) vom 29.05.2011

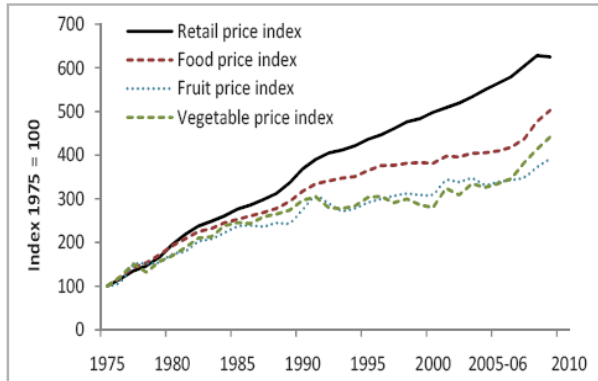


Abb. 2: Entwicklung des Retail Price Index seit 1975<sup>56</sup>

Diese Kennzahl ist jedoch für die Gruppe der Endverbraucher relativ wertlos. Obwohl alle verglichenen Lebensmittelgruppen unter dem RPI liegen, muss die momentane Erhöhung der Lebensmittelkosten nichts desto trotz getragen werden und dies ist rein wirtschaftlich betrachtet zu spüren. 2009 stieg der Preis für Obst und ein Rückgang der Kaufkraft in diesem Bereich war zu vernehmen.

Allerdings war dies nicht in allen Bereichen der Fall, welches als Indiz gewertet werden kann, dass Endverbraucher zwischen notwendigen und verzichtbaren Lebensmitteln unterscheiden oder gegebenenfalls auf ähnliche Produkte umsteigen. Ein ständiger Abwärtstrend in den vergangenen Jahren kann vor allem für Lebensmittel für welche Alternativen in Form von anderen Produkten ähnlichen Inhaltes am Markt vorhanden sind, verzeichnet werden. Jegliche Sorten von Fleisch können hier als gutes Beispiel genannt werden, da es sich für Konsumenten recht einfach darstellt zwischen den verschiedenen angebotenen Sorten zu wechseln.

Um einen die einzelnen Trends ausfindig zu machen wird folgende Berechnung herangezogen:

<b>change in expenditure</b>	=	change in price
		+ change in quantity purchased
		+ change in unit value achieved

Abb. 3: Berechnung der Änderung des Kostenaufwandes<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Quelle: UK National Statistics; Family Food 2009, <http://www.defra.gov.uk/statistics/files/defra-stats-foodfarm-food-familyfood-2009-110525.pdf> vom 28.05.2010

<sup>57</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Quelle: UK National Statistics, Family Food Report 2009, <http://www.defra.gov.uk/statistics/files/defra-stats-foodfarm-food-familyfood-2009-110525.pdf>, S.91, vom 29.05.2011

Durch Anwendung dieser Formel lässt sich herausfinden ob für Lebensmittel ein Abwärtstrend erkennbar ist, die Kaufkraft gesunken ist oder Konsumenten in gleicher Höhe kaufen und dafür mehr Geld aufwenden.

So ist beispielsweise in 2009 der Preis für Brot um 2,8% gestiegen, die Kaufkraft ging um 0,4% zurück und der deflationierte Wert pro Einheit betrug -1,7%, welches eine Änderung des Kostenaufwandes um 0,7% zeigt. Gegenüber 2008 ist dieser Wert gesunken womit für Brot ein Abwärtstrend bestimmt werden kann.

Ebenfalls ist der Trend zu verzeichnen, dass sich Konsumenten wieder mehr der Nahrungszubereitung und -aufnahme im eigenen Heim zuwenden. Zwei Indikatoren weisen auf diese Tatsache hin:

- Im vergangenen Jahr betrug die durchschnittliche Aufwendung pro Person pro Woche 26,75 Pfund. Unter Berücksichtigung der Inflation eine Erhöhung von 2,1% seit 2006.
- Ein ständiger Abwärtstrend hingegen ist für den Bereich „Eating out“ zu bemerken, mit einer Senkung der Ausgaben um 1,8% verglichen mit Daten aus 2006.

#### 2.1.4 Grundlagen der Investition und Finanzierung

Die Gründung einer Unternehmung geht zwingend mit einer Investition einher, da für Betriebserrichtung und Warenbestände Kapital in verschiedenen Formen aufgebracht und in weiterer Folge eingesetzt werden muss. Jeder Unternehmer muss sich in einem ersten Schritt über die Höhe und Durchführbarkeit der Unternehmensinvestition Gedanken machen und sollte aus diesem Grund eine gewisse Investitionspolitik verfolgen. Diese „[...] beschäftigt sich (...) mit der Gestaltung des Einsatzes der Produktionsfaktoren und muss die Zukunft einer Unternehmung sichern.“<sup>58</sup>

Hilfreich kann sich hier eine Investitionsentscheidungscheckliste erweisen, welche im Detail dem Anhang unter Anlage 6 zu entnehmen ist. Die Wertung der einzelnen Fragen kann für jede Betriebsart unterschiedlich ausfallen und einige der angeführten Punkte müssen trotz negativer Beantwortung nicht zwingend für eine Entscheidung gegen die Investition sprechen. Jedoch sollen die drei wichtigsten Fragen in diesem Teil erwähnt werden, da diese maßgeblich für die Zukunft der Unternehmung sind:

---

<sup>58</sup> Grüll, W. u.a.; Betriebswirtschaft IV, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 2.Auflage 2001, Nachdruck 2004, S.126



- 1.) Ist die Investition notwendig?
- 2.) Ist die Investition vorteilhaft?
- 3.) Ist die Investition finanzierbar?

Kann eine oder gar mehrere der Fragen mit „Nein“ beantwortet werden, sollte ein neuerliches Überdenken der Unternehmensgründung in der geplanten Art und Weise erfolgen. Vorab ist es aus diesem Grund wichtig eine Beurteilung der Investition durchzuführen, welche als „[...] **Vorteilhaftigkeitsvergleich** zwischen Investitionsalternativen sowie der Nicht-Investition [...]“<sup>59</sup> gesehen werden kann. Eine Vielzahl an Investitionsentscheidungsrechnungen bieten Unternehmern hierbei eine Stütze und können grundlegend in statische sowie dynamische Verfahren gegliedert werden.

Die statischen Investitionsrechenverfahren beschäftigen sich mit kurzfristigen Erfolgsposten wie den Kosten oder dem Gewinn. Diese Berechnungsarten können als Durchschnittsbetrachtung gesehen werden, da immer nur eine Teilperiode der Investition – in den meisten Fällen ein Jahr – betrachtet wird. Diese Verfahren weisen jedoch eine Schwachstelle auf, denn so wird der Faktor „Zeit“ nicht mit einberechnet. Um eine Investitionen aber umfassend beurteilen zu können wird grundlegend eine weitgehendere Betrachtung aufgrund der anfallenden Zinseszinsen erfordert.<sup>60</sup>

Diesen Schwachpunkt sollen die dynamischen Verfahren ausgleichen, denn „[...] Im Gegensatz zu den statischen Investitionsrechenverfahren berücksichtigen die dynamischen Verfahren den Zeitpunkt, zu dem die Zahlungen anfallen (...)“<sup>61</sup> und somit ermöglichen diese eine Gewichtung der Wirtschaftlichkeit aufgrund der Betrachtung durch mehrere Perioden hindurch.

Die einzelnen Investitionsrechnungen sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Verfahren	Arten der Investitionsrechnung
statische Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenvergleichsrechnung</li> <li>- Gewinnvergleichsrechnung</li> <li>- Rentabilitätsrechnung</li> <li>- Amortisationsrechnung</li> </ul>
dynamische Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barwertmethode</li> <li>- Annuitätenmethode</li> <li>- Dynamische Amortisationsrechnung</li> </ul>

<sup>59</sup> Mensch, Gerhard: Investition: Investitionsrechnung in der Planung und Beurteilung von Investitionen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2002, 1.Auflage, S.18

<sup>60</sup> Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 3. Auflage 2009, S.117

<sup>61</sup> Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 3. Auflage 2009, S.127

	- Interner Zinsfuß
--	--------------------

Tab. 3: Arten der Investitionsrechnung<sup>62</sup>

Mit dem Verfahren der **Kostenvergleichsrechnung** werden verschiedene Investitionsobjekte anhand ihrer Periodenkosten miteinander verglichen. Zu bevorzugen ist das Investitionsobjekt mit den geringsten Gesamt- bzw. Stückkosten. Ein Vergleich der Gesamtkosten ist möglich wenn zu gleicher Kapazität und ähnlicher Qualität erzeugt werden kann. Ist dies nicht der Fall muss der Vergleich über die Stückkosten erfolgen.<sup>63</sup> Um die Kostenvergleichsrechnung nutzen zu können, müssen zuerst die variablen, leistungsabhängigen sowie die fixen, leistungsunabhängigen Kosten ermittelt werden und im Wesentlichen treten hier folgende auf:<sup>64</sup>

- Kalkulatorische Abschreibung
- Kalkulatorische Zinsen
- Löhne und Gehälter
- Lohnnebenkosten
- Material- und Energiekosten
- Werkzeugkosten
- Raumkosten
- Instandhaltungs- und Reparaturkosten

So soll die kalkulatorische Abschreibung den periodischen also jährlichen Verbrauch der einzelnen Investitionsobjekte wiedergeben und wird wie folgt ermittelt:<sup>65</sup>

$$\text{kalkulatorische Abschreibung} = \frac{A_0 - L_n}{n}$$

A <sub>0</sub>	Anschaffungswert
L <sub>n</sub>	Liquidationserlös am Ende der Nutzungsdauer
n	Nutzungsdauer

<sup>62</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Grüll, W. u.a.: Betriebswirtschaft IV, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 2. Auflage 2001, Nachdruck 2004, S.128

<sup>63</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; GWV Fachverlage GmbH, 3.Auflage 2009, Wiesbaden, S.42

<sup>64</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; GWV Fachverlage GmbH, 3.Auflage 2009, Wiesbaden, S.42

<sup>65</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; a.a.O., S.42

Die Berechnung des kalkulatorischen Zinssatzes hängt davon ab, ob die Investition rein mit Eigenkapital finanziert wird oder ob ebenso Fremdkapital mit einfließen wird. Bei reiner Eigenkapitalfinanzierung stellt sich die Berechnung wie folgt dar:<sup>66</sup>

$$i_{EK} = \text{Basiszinssatz} + \text{Risikozuschlag}$$

Um zur korrekten Berechnung des kalkulatorischen Zinssatzes bei Einsatz von Fremdkapital zu gelangen, muss als Zusatz die steuerliche Abzugsfähigkeit der Fremdkapitalzinsen mittels  $(1 - s)$  hinzugezogen werden:<sup>67</sup>

$$i = i_{EK} \cdot \frac{EK}{GK} + i_{FK} \cdot (1-s) \cdot \frac{FK}{GK}$$

i	Kalkulationszinssatz (%)
$i_{EK}$	Eigenkapitalzinssatz
$i_{FK}$	Fremdkapitalzinssatz
EK	Eigenkapital
FK	Fremdkapital
GK	Gesamtkapital (Eigenkapital + Fremdkapital)

Neben den kalkulatorischen Zahlen müssen auch noch weitere fixe Kosten wie Gehälter bzw. variable Kosten wie Rohstoffe einbezogen werden und diese durchschnittlichen Periodenkosten ergeben sich durch folgende Formel:<sup>68</sup>

$$K = \frac{A_0 - L_n}{n} + i \cdot \frac{A_0 - L_n}{2} + K^{\text{fix}} + K^{\text{var}}$$

K	durchschnittliche Periodenkosten
$A_0$	Anschaffungskosten
$L_n$	Liquidationserlös
n	Nutzungsdauer
$K^{\text{fix}}$	sonstige fixe Kosten
$K^{\text{var}}$	variable Kosten

---

<sup>66</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; a.a.O., S.42

<sup>67</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; a.a.O., S.42

<sup>68</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; a.a.O., S.45

Wie bereits erwähnt ist jedoch zu prüfen, ob ein Vergleich auf Grund gleicher Kapazitätswahlen möglich ist. Ist dies nicht der Fall, muss auf Stückkostenbasis verglichen werden. Hierzu müssen in einem weitem Schritt die durchschnittlichen Periodenkosten durch die Stückzahl dividiert werden.<sup>69</sup>

Die **Gewinnvergleichsrechnung** „[...] stellt eine Erweiterung der Kostenvergleichsrechnung dar, indem der Kostenvergleich um eine Erlösbetrachtung erweitert wird.“<sup>70</sup> Sie berücksichtigt somit „[...] auch eine Auswirkung gegebener Qualitätsunterschiede bei den Leistungseinheiten (...) die die einzelnen Investitionsobjekte herstellen.“<sup>71</sup> Als Erweiterung der Kostenvergleichsrechnung ist ein Durchschnittsgewinn der pro Periode ermittelt wird, hinzuzuziehen. Dieser errechnet sich aus der Differenz der Summe der gesamten Erlöse während der genannten Nutzungsdauer und der Summe der Kosten während dieses Zeitraumes und wird folgendermaßen ermittelt:<sup>72</sup>

$$G = \frac{\sum_{t=1}^n (E_t - K_t)}{n}$$

G	Jahresgewinn
E <sub>t</sub>	Erlöse im Jahr t
K <sub>t</sub>	Kosten im Jahr t
n	Nutzungsdauer

Mit Hilfe der **Rentabilitätsrechnung** soll „[...] die **Verzinsung des gebundenen Kapitals in Prozent**(...)“<sup>73</sup> dargestellt werden, wobei die Regel gilt, dass jene Investition welche die höchste Rentabilität aufweist die vorteilhafteste ist. Von Großem Interesse ist hierbei die Rentabilität für Eigenkapital- sowie Fremdkapitalgeber, da erstere eine angemessene Gewinnquote des eingesetzten Kapitals erwarten welche hiermit ermittelt werden kann und zweitere diese Form der Berechnung nutzen um eine Einschätzung des Risikos vorzunehmen.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- & Mittelbetrieb, Verlag für die Technische Universität Graz, 1.Auflage September 2004, S.81

<sup>70</sup> Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- & Mittelbetrieb, Verlag für die Technische Universität Graz, 1.Auflage September 2004, S.83

<sup>71</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; a.a.O., S.51

<sup>72</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; a.a.O., S.52

<sup>73</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; a.a.O., S.54

<sup>74</sup> Vgl. Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- & Mittelbetrieb, Verlag für die Technische Universität Graz, 1.Auflage September 2004, S.16

Im Rahmen der Rentabilitätsrechnung kann zum einen die Nettoendite ( $R_N$ ) zum anderen die Bruttoendite ( $R_B$ ) bestimmt werden, welches mit folgenden Formeln erfolgt:<sup>75</sup>

$$R_N = \frac{\text{Gewinn}}{\text{gebundenes Kapital}}$$

Hierbei wird der jährliche Durchschnittsgewinn im Verhältnis zum durchschnittlich gebundenen Kapital gesetzt.

$$R_B = \frac{\text{Gewinn} + \text{kalkulatorische Zinsen}}{\text{gebundenes Kapital}}$$

Zur Ermittlung der Bruttoendite werden dem durchschnittlichen Jahresgewinn die kalkulatorischen Zinsen hinzugefügt.

Im Gegensatz zu den drei oben genannten Investitionsrechenverfahren, welche sich an den Erfolgsgrößen der Kostenminimierung, des Gewinnes sowie der Rentabilität orientieren, wird mit Hilfe der **Amortisationsrechnung** lediglich der Zeitraum ermittelt in welchem sich das eingesetzte Investitionskapital durch den Umsatzprozess rückgewonnen wird.<sup>76</sup> Diese so genannte „Pay-back-Methode“ liefert also nur eine zusätzliche Information zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und kann ebenso für Investitionsobjekte, denen keine Erlöse zugeordnet werden können, verwendet werden. Unterschieden werden, können hier zwei Arten der Berechnung: die Durchschnittsmethode sowie die Kumulationsmethode.<sup>77</sup>

Um die Durchschnittsmethode entsprechend anwenden zu können, muss beachtet werden, dass nur Investitionsobjekte mit gleich bleibenden jährlichen Rückflüssen zur Berechnung herangezogen werden können. Diese jährlichen Wiedergewinnungsbeiträge ergeben sich entweder durch eine Zunahme der Jahresgewinne oder aber durch eine verursachte jährliche Kostenersparnis und können je nach Rückflussart nach zwei Schemen berechnet werden:<sup>78</sup>

$$\text{Amortisationsdauer} = \frac{\text{Anschaffungskosten}}{\text{jährlicher Gewinnzuwachs oder jährliche Kostenersparnis}}$$

---

<sup>75</sup> Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; a.a.O., S.54

<sup>76</sup> Vgl. Rautenberg, Hans Günter: Investition und Finanzierung, neubearbeitete und erweiterte Auflage 4, Düsseldorf, VDI Verlag, 1993, S. 106

<sup>77</sup> Vgl. Grüll, W. u.a.; Betriebswirtschaft IV, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 2.Auflage 2001, Nachdruck 2004, S.136

<sup>78</sup> Vgl. Grüll, W. u.a.; Betriebswirtschaft IV, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 2.Auflage 2001, Nachdruck 2004, S.136

Als Zusatz können ebenso die Abschreibungen als Rückfluss gesetzt werden, da diese „[...] im Gegensatz zu den anderen Kosten nicht ausgabewirksam werden, sondern als Freisetzung des bei der Anschaffung gebundenen Kapitals angesehen werden [...]“<sup>79</sup>. Hierzu werden die Anschaffungskosten dem jährlichen Gewinnzuwachs bzw. der jährlichen Kostenersparnis als weiterer Berechnungsfaktor hinzugefügt.

Durch die Kumulationsmethode werden die jährlichen Rückflüsse „[...] auf den Investitionszeitpunkt  $t_0$  diskontiert und ermittelt, wie lange es dauert, bis die diskontierten jährlichen Rückflüsse die Anschaffungsausgaben tilgen.“<sup>80</sup> Da diese Form der Berechnung mehrperiodig erfolgt, kann die Kumulationsmethode bereits als Vorläufer der dynamischen Amortisationsrechnung gesehen werden.<sup>81</sup>

Abschließend ist zu dieser Rechenmethode zu erwähnen, dass keine verlässliche Aussage über den Erfolg des Investitionsobjektes getätigt werden kann, da keine Berücksichtigung erfolgt ob und in welcher Höhe Überschüsse nach der Amortisationszeit abgeworfen werden.

Jedoch haben die statischen Verfahren der Investitionsrechnung einen Nachteil – die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit innerhalb nur einer Periode. Um diesen Missstand auszugleichen ist es von Nöten eine Betrachtung über mehrere Perioden vorzunehmen, welches mit Hilfe der dynamischen Investitionsrechenverfahren erfolgt. Diese betrachten „[...] die gesamte Laufzeit oder Nutzungsdauer einer Investition und berücksichtigen dadurch zeitliche Unterschiede der Ein- und Auszahlungen, das heißt, zukünftige Zahlungen werden anders bewertet als gegenwärtige Zahlungen.“<sup>82</sup> Um es detaillierter auszudrücken, werden die auf eine Zeitpunkt bezogenen, anfallenden Ein- und Auszahlungen auf Basis der Zinseszinsmethode auf- bzw. abgezinst und dadurch entsprechend periodisiert.<sup>83</sup> Als Grundsatz der dynamischen Rechenverfahren gilt es also „[...] eine Investition (...) nach vergleichbaren Investitionen am Kapitalmarkt durch Diskontierung mit dem entsprechenden Kalkulationszinssatz gegenüberzustellen (...).“<sup>84</sup> Dabei wird die auf den aktuellen Zeitpunkt diskontierte zukünftige Zahlung als Barwert bezeichnet.

---

<sup>79</sup> Rautenberg, Hans Günter: Investition und Finanzierung, neubearbeitete und erweiterte Auflage 4, Düsseldorf, VDI Verlag, 1993, S. 106

<sup>80</sup> Rautenberg, Hans Günter: Investition und Finanzierung, a.a.O., S. 106

<sup>81</sup> Vgl. Grüll, W. u.a.; Betriebswirtschaft IV, a.a.O. S.136

<sup>82</sup> Vgl. Obermaier, Thomas u.a.; Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008, S. 41

<sup>83</sup> Vgl. Grüll, W. u.a.; Betriebswirtschaft IV, a.a.O. S.138

<sup>84</sup> Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 3. Auflage 2009, S.125 - 126

Als erste Berechnungsmethode soll also die **Barwertmethode** – auch bekannt als Kapitalwertmethode - behandelt werden. Durch diese sollen die zukünftigen Ein- und Auszahlungen für den gesamten Nutzungsrahmen erfasst und in einem anschließenden Schritt auf den Abschaffungszeitpunkt abgezinst werden.<sup>85</sup> Als Basis für die Berechnung wird hierzu der Barwert – die Summe der Einzahlungen abzüglich der Auszahlungen – herangezogen. Durch den Abzug des Kapitaleinsatzes erhält man einen Überschuss welcher als Kapitalwert bezeichnet wird. Als positiv zu betrachten ist eine Investition wenn der Barwert den Anschaffungswert der Investition übersteigt welches mit folgenden zwei Methoden errechnet werden kann:<sup>86</sup>

a.) bei verschieden hohen jährlichen Zahlungsüberschüssen

$$\text{Barwert} = \frac{(E_t - A_t) \times 1}{(1 + i)^t}$$

b.) bei gleich bleibenden hohen jährlichen Zahlungsüberschüssen

$$\text{Barwert} = \frac{(E - A) \times (1+i)^n - 1}{(1+i)^n \times i}$$

$E_t$	Einzahlung des Jahres t (1...n)
$A_t$	Auszahlung des Jahres t (1...n)
n	Nutzungsdauer
i	Kalkulationszinsfuß

Wie bereits erwähnt, wird zur Ermittlung des Kapitalwertes der Kapitaleinsatz vom Ergebnis des Barwertes in Abzug gebracht. Ergibt der Kapitalwert Null, sind die diskontierten Einzahlungsüberschüsse gerade hoch genug um die Anschaffungskosten abzudecken und stellt somit die Mindesthürde der Wirtschaftlichkeit einer Investition dar. Selbstredend spricht ein negativer Kapitalwert gegen die Anschaffung der Investition, ein positiver dafür. Am Vorteilhaftesten ist jene Investition mit dem höchsten positiven Kapitalwertergebnis zu sehen.

---

<sup>85</sup> Vgl. Prof. Dipl.-Kfm. Olfert, Klaus, Finanzierung, 15. verbesserte und aktualisierte Auflage, Herne, NWB Verlag GmbH & Co. KG, S.90

<sup>86</sup> Vgl. Grüll, W. u.a.; Betriebswirtschaft IV, a.a.O. S.139

„Die Annuitätenmethode [...] periodisiert unter Berücksichtigung von Zinseszinsseffekten den Kapitalwert einer Investition“<sup>87</sup> und eine Investition ist bei positivem Ergebnis als günstig zu bewerten. Als Annuität ist hierbei eine gleich bleibende Zahlung in gleich bleibendem zeitlichem Abstand – ebenso Rate – zu sehen. Die **Annuitätenmethode** kommt vor allem bei Investitionen mit unterschiedlicher Nutzungsdauer zum tragen und folgende mathematische Methode kommt zur Verwendung:<sup>88</sup>

$$\text{Annuität} = \text{Kapitalwert} \times \frac{(1+i)^n \times i}{(1+i)^n - 1}$$

n      Nutzungsdauer  
i      Kalkulationszinsfuß

Der Kapitalwert wird hier mit dem sogenannten Wiedergewinnungsfaktor multipliziert, welcher sich als reziproker Wert aus dem Rentenbarwertfaktor ergibt.<sup>89</sup> Dieser wird aus „[...] der Summe der Diskontfaktoren, mit dem die in N Perioden anfallenden gleich bleibenden Einzahlungsüberschüsse multipliziert werden (...)“<sup>90</sup> erhalten und wird berechnet durch:

$$\text{RBW } i_N = \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \times i}$$

RBW      Rentenbarwertfaktor  
n      Nutzungsdauer  
i      Kalkulationszinsfuß

Im Gegensatz zur statischen Amortisationsrechnung bezieht die **dynamische Amortisationsrechnung** die Berechnung von Zins und Zinseszins mit ein, folgt aber ebenso der grundlegenden Regel, dass ermittelt werden soll innerhalb welchen Zeitraumes die Anschaffung durch Rückflüsse aus Folgeperioden zurückgewonnen werden kann.<sup>91</sup> Als Ergänzung soll aber neben den Einzahlungsüberschüssen ebenso die Abdeckung der Verzinsung des gebundenen Kapitals einbezogen werden. So ist eine Investition als Vorteilhaft anzusehen wenn die „[...] Amortisationsdauer die

<sup>87</sup> Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.131

<sup>88</sup> Vgl. Grüll, W. u.a.; Betriebswirtschaft IV, a.a.O. S.142

<sup>89</sup> Vgl. Prof. Dipl.-Kfm. Olfert, Klaus, Finanzierung, 15. Verbesserte und aktualisierte Auflage, Herne, NWB Verlag GmbH & Co. KG, S.93-94

<sup>90</sup> Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.131

<sup>91</sup> Vgl. Prof. Dipl.-Kfm. Olfert, Klaus, Finanzierung, 15. Verbesserte und aktualisierte Auflage, Herne, NWB Verlag GmbH & Co. KG, S.86



vom Investor vorgegebene (...) Höchstamortisationsdauer nicht überschreitet (...) und (...) zudem die erwartete Nutzungsdauer (...)“<sup>92</sup> nicht überschritten wird.

Als letzte im Umfang dieser Arbeit behandelte dynamische Investitionsrechnung soll der **interne Zinsfuß** näher erläutert werden. Im Gegensatz zur Kapitalwertmethode fragt dieser „[...]“ nach der effektiven (...) Rentabilität des Investitionsobjektes unter Berücksichtigung von Zinseszinsen, also nach dem Zinssatz, der sich durch den Einsatz der Finanzmittel (...) über die Nutzungsdauer der geplanten Investition ergibt.<sup>93</sup> Gesucht wird allerdings der Zinssatz, der auf Basis der Kapitalwertrechnung zu einem Kapitalwert von Null führt und folgende Berechnung kommt hier zur Verwendung:<sup>94</sup>

$$\frac{\ddot{U}^1}{(1+i)^1} + \frac{\ddot{U}^2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\ddot{U}^n}{(1+i)^n} - A_0 + \frac{L}{(1+i)^n} = 0$$

Ü	Erlösüberschuss	n	Nutzungsdauer
A	Anschaffungswert	i	Kalkulationszinssatz
L	Liquidationserlös		

Allerdings weist dieses Rechenverfahren die Schwachstelle auf, dass die mathematische Berechnung des gesuchten Zinses i, die Gleichung nach mehr als 2 Perioden nicht mehr exakt auflösen lässt. Daher wird zusätzlich mit Versuchen von Näherungsverfahren – wie beispielsweise das iterative oder grafische Verfahren - der interne Zinssatz bestimmt, auf welche in Form dieser Arbeit auf Grund des begrenzten Rahmens nicht näher eingegangen wird.<sup>95</sup>

Die Anwendung nur eines Investitionsrechenverfahrens ist hierbei nicht empfehlenswert, da nur auf Basis einer Zahl die Wirtschaftlichkeit eines Objektes nicht definiert werden kann. Wichtig ist es so viele Rechenverfahren wie möglich anzuwenden um einen umfassenden Blick zu erhalten. Deshalb ist es von Vorteil einen finanzwirtschaftlichen Plan, wie unter Anlage 7 dargestellt, zu erstellen welcher die rechenbaren aber auch nicht rechenbaren Faktoren der Investition zu Tage fördert.<sup>96</sup> Erst nach Sicherung der Finanzierung sollte eine Investitionsentscheidung folgen.

---

<sup>92</sup> Vgl. Kußmaul, Heinz, Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 6. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008, S. 224

<sup>93</sup> Eilenberger, Guido, Betriebliche Finanzwirtschaft, 7. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 173

<sup>94</sup> Eilenberger, Guido, Betriebliche Finanzwirtschaft, 7. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 173

<sup>95</sup> Vgl. Obermaier, Thomas u.a.; Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008, S. 60

<sup>96</sup> Vgl. Prof. Dipl.-Kfm. Olfert, Klaus, Finanzierung, 15. Verbesserte und aktualisierte Auflage, Herne, NWB Verlag GmbH & Co. KG, S.109

Das Finanzmanagement gilt als eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensführung und sollte mit ausreichend Hingabe durchgeführt werden. Denn oft sind schon „[...] Fehler in der Finanzierung (...) die Hauptgründe, warum Unternehmer (...) oft nach wenigen Jahren die weiße Flagge hissen müssen.“<sup>97</sup> So belegt eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in der die befragten Unternehmer, Insolvenzverwalter und Sanierungsberater die hauptsächlichen Punkte für ein Scheitern von Unternehmen innerhalb der ersten fünf Jahre definieren sollten, dass in erster Linie Finanzierungsfehler, gefolgt von strategischen und unternehmensinternen Fehlern sowie mangelhafte Managementfähigkeiten für ein Scheitern verantwortlich sind.<sup>98</sup>

Als Hauptaufgabe der Finanzierung wird „[...] hierbei die Beschaffung des Kapitals im Detail liquide Mittel und geldwerte Güter zur Leistungserstellung und Leistungsverwertung gesehen“<sup>99</sup> und beinhaltet „[...] alle Maßnahmen, die zur Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts erforderlich sind.“<sup>100</sup>

Von jedem Unternehmen wird verlangt seinen Zahlungsverpflichtungen pünktlich und in geforderter Höhe nachkommen zu können, so auch als Liquidität bezeichnet. Hierzu unterscheidet man zwischen kurzfristiger Liquidität also die Fähigkeit allfällige Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen als auch von langfristiger Liquidität, die Kreditwürdigkeit einer Unternehmung um dauerhaftes Fremdkapital in Anspruch nehmen zu können.<sup>101</sup>

Jeder Existenzgründungswillige muss sich vorab also intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzen. So muss sich im Hintergrund immer die Frage gestellt werden ob die angedachte Art und Weise der Unternehmung überhaupt finanzierbar ist und eine Basis zum Existenzaufbau bietet und mit welchen Mitteln diese Sicherheit analysiert werden kann. Als grundlegende Basis hierfür sollten die vorab angeführten Rechenverfahren herangezogen werden.

Des Weiteren stehen dem Erfolg der Finanzierung immer mehrere Interessensgruppen hintan. Zum einen ist die Gruppe der „Stakeholder“ zu erwähnen worunter man alle Personen welche in direkter täglicher Verbindung zum Unternehmen stehen wie etwa Inhaber, Gläubiger, Arbeitnehmer, Kunden oder Lieferanten versteht. Auf der anderen Seite ist es auch für die Gruppe der

---

<sup>97</sup> Stefan Rödel/ Matthias Doll: Finanzplanung und öffentliche Fördermittel, Heidelberg Redline Wirtschaft, 2005, S.35

<sup>98</sup> Vgl. Broschüre: BMWI: Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit, 35.überarbeitete Auflage, September 2010, S.12

<sup>99</sup> Vgl. Atzmüller A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.14

<sup>100</sup> Becker, Hans Paul: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 3.Auflage, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2009, S.3

<sup>101</sup> Vgl. Prof. Dipl.-Kfm. Olfert, Klaus, Finanzierung, 15. Verbesserte und aktualisierte Auflage, Herne, NWB Verlag GmbH & Co. KG, S.46-52

„Stockholder“ wie beispielsweise Aktionäre welche als Eigenkapitalgeber fungieren, die äußerste Prämisse einer funktionierenden Finanzierung sicher zu sein.<sup>102</sup>

Als erster Finanzierungsposten, wird der Anfangskapitalbedarf gesehen welcher im Grunde der „[...] Finanzbedarf in der Gründungsphase einer Unternehmung[...]“<sup>103</sup> ist und sich aus folgenden Posten zusammenstellt:<sup>104</sup>

- Anlagenkapitalbedarf
- Umlaufkapitalbedarf
- Überbrückungsreserve

Als *Anlagenkapitalbedarf* bezeichnet man die Investition in das Anlagevermögen wie beispielsweise die Ausstattung der zukünftigen Betriebsstätte. Die Berechnung stellt sich relativ einfach dar, da vorab genau bestimmt werden kann, welche Anlagen zur Betriebsbereitschaft notwendig sein werden.<sup>105</sup>

Der *Umlaufkapitalbedarf* ist der Bedarf den das Umlaufvermögen des zukünftigen Unternehmens in Anspruch nehmen wird und ist im Gegenzug zum Anlagenkapitalbedarf etwas schwieriger zu ermitteln, da es sich hier um Posten wie Material- und Wareneinsatz, Personaleinsatz oder Produktionsdauer handelt welche vorab oft schwer einzuschätzen sind.<sup>106</sup>

Die *Überbrückungsreserve* stellt jenen Teil des Kapitalbedarfs dar, der aufgebracht werden muss um die Lebenserhaltungskosten wie Mieten, Nahrungsmittel, Fahrzeuge, Versicherungen oder private Pensionsvorsorgen abzudecken.<sup>107</sup>

Zusätzlich zu den drei genannten Posten sollte „zur Berücksichtigung der besonderen Unsicherheit im Gründungsstadium (...) die Ermittlung des Kapitalmehr- oder -minderbedarfs erfolgen, der durch Umsatzänderungen hervorgerufen wird.“<sup>108</sup> Diese auch als Risikoreserve titulierte Sicherheit, ist vor allem in der Anfangsphase ein wichtiger Faktor da Unternehmensgründer „[...] gerade in der Anlaufzeit (...) Ihre Kosten mit den erzielten Umsätzen kaum decken können.“<sup>109</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Becker, Hans Paul: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 3.Auflage, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2009, S.4

<sup>103</sup> Grüll, Werner u.a.: Betriebswirtschaft IV, a.a.O., S.35

<sup>104</sup> Vgl. Grüll, Werner u.a.: Betriebswirtschaft IV, a.a.O., S.35

<sup>105</sup> Vgl. Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.57

<sup>106</sup> Vgl. Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.57

<sup>107</sup> Vgl. Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.57

<sup>108</sup> Kußmaul, H., Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, Oldenburg Wirtschaftsverlag GmbH, 6.Auflage, S.249

<sup>109</sup> Tanski, J.S. u.a.: Existenzgründung, Haufe Verlage, 4. aktualisierte Auflage 2007, München S.62

Um zu einer vollständigen Kapitalbedarfsermittlung zu kommen ist es abschließend ebenso notwendig den Gesamtkapitalbedarf der Gründung zu ermitteln der sich aus folgenden Punkten zusammensetzt:

Anlagenkapitalbedarf
+ Umlaufkapitalbedarf
+ Gründungskosten
+ Überbrückungsreserve
+ Risikoreserve
<hr/>
<b>= Gesamtkapitalbedarf</b>
<hr/> <hr/>

Abb. 4: Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfes<sup>110</sup>

Natürlich stellt es eine Schwierigkeit dar, vorab mit Zahlen zu kalkulieren welche noch nicht vorhanden oder abschätzbar sind. Es ist ratsam hierzu mit momentan bekannten bzw. recherchierten Daten zu arbeiten. Der private Kapitalbedarf kann an die momentanen Lebenserhaltungskosten inklusive eines kalkulierten Puffers angelehnt werden. Um eine ungefähre Vorstellung zum betrieblichen Kapitalbedarf zu erhalten ist es ratsam sich an Zahlen von bereits in der Branche tätigen Unternehmen zu halten. Ebenso können Unternehmensberater hier helfen, eine professionelle Einschätzung des gesamten Kapitalbedarfes bzw. einzelner Kostenfaktoren des Kapitalbedarfs des zu bieten.<sup>111</sup>

Die Unternehmensfinanzierung ist an verschiedenen Zeiträume gekoppelt und kann in kurz-, lang-, bzw. mittelfristige Finanzierungen unterteilt werden. Um sich hier einen ersten strukturierten Überblick zu verschaffen und um festlegen zu können in welcher Form Finanzierungsmittel aufgebracht werden können, müssen die einzelnen Arten der Finanzierung definiert werden. Anbei eine graphische Darstellung der möglichen Finanzierungsarten:

---

<sup>110</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kußmaul, H., Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, Oldenburg Wirtschaftsverlag GmbH, 6.Auflage, S.250

<sup>111</sup> Vgl. Broschüre BMWI: Gründerzeiten Nr.7: a.a.O., S.1

	Innenfinanzierung	Außenfinanzierung
Eigenfinanzierung	Selbstfinanzierung Überschußfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung
Fremdfinanzierung	Rückstellungsfinanzierung	Kreditfinanzierung

Abb. 5: Finanzierungsmatrix<sup>112</sup>

Zwei der oben genannten Arten der Innenfinanzierung, die Überschußfinanzierung bzw. die Rückstellungsfinanzierung, kommen in der Anfangsphase der Unternehmung nicht in Frage. Der Betrieb wirft in den meisten Fällen nicht genug Gewinne ab um daraus Überschüsse oder Rückstellungen schöpfen zu können. Aus diesem Grund wird auf ein näheres Eingehen in dieser Arbeit verzichtet.

In der Gründungsphase ist es jedoch möglich - aber vor allem aus rein wirtschaftlichen Gründen wichtig - den Fokus auf die Eigenfinanzierung auch **Selbstfinanzierung** zu legen. Diese erfolgt meist in Form von Bar- oder Sacheinlagen. So besteht die Hauptaufgabe der Eigenfinanzierung „[...] in der Zuführung von Eigenkapital“<sup>113</sup> und erfolgt üblicherweise durch eine Einlagenfinanzierung. Ein hohes Vorkommen an Eigenkapital beinhaltet eine Vielzahl von Vorteilen für die Unternehmung:<sup>114</sup>

- finanzielle Unabhängigkeit von Fremdkapitalgebern
- geringe Mitbestimmung durch Dritte
- durch geringere Zinsaufwendungen eine verbesserte Zahlungsfähigkeit
- größere Kreditfähigkeit

Eine ebenfalls beliebte Form der Eigenfinanzierung stellt die **Beteiligungsfinanzierung** dar, welche durch Bar- oder Sacheinlagen der beteiligten Gesellschafter erfolgt. Als positiv kann hier gewertet werden, dass eine Beteiligung an sehr ertragsstarken Unternehmen den Gesellschaftern zu Gute kommt, da dadurch tendenziell die Ausschüttungen steigen. Oft wird es als „Privileg“ empfunden sich an solch erfolgreichen Unternehmen beteiligen zu dürfen und somit steigt auch die

<sup>112</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Peters/ Brühl/ Stelling: Betriebswirtschaftslehre, 12.Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005, S. 76

<sup>113</sup> Grüll, Werner u.a.: Betriebswirtschaft II, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 3.Auflage 2002, S.69

<sup>114</sup> Grüll, Werner u.a.: Betriebswirtschaft II, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 3.Auflage 2002, S.69

Bereitschaft der Gesellschafter weiteres Kapital zur Verfügung zu stellen. Das ist jedoch nicht zwingend der Fall, da die Höhe der Gewinnbeteiligung oft an die Gewinnverwendungspolitik des Unternehmens gekoppelt ist.

Ein negativer Faktor der hier berücksichtigt werden will ist, dass eine solche Beteiligung auch als Last empfunden werden kann, da unter Umständen die Grenze der finanziellen Belastung seitens des Unternehmens aber auch der Gesellschafter erreicht wird. So können Verluste aus der unternehmerischen Einheit dazu führen, dass nicht nur die Mindestdividende ausgeschüttet wird sondern im Härtefall zusätzliche Finanzmittel durch die Teilnehmer aufgebracht werden müssen um eine fortdauernde Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes sicherzustellen. Als weiterer Faktor ist hier zu berücksichtigen, dass die Durchführbarkeit der Beteiligungsfinanzierung im hohen Maße von der Unternehmensrechtsform abhängt, da Rechtsformen mit einer hohen Zahl an Eigentümern ein größeres Finanzmittelspektrum aufweisen als es jenen mit nur einem oder zwei Eigentümern möglich ist.<sup>115</sup> Die folgenden vier Punkte können als wesentliche Merkmale der Beteiligungsfinanzierung gesehen werden:<sup>116</sup>

- Anspruch auf Gewinnbeteiligung
- Anspruch auf Beteiligung am Liquidationserlös
- Einfluss auf die Geschäftsführung
- Haftung für die Schulden des Unternehmens

Vor allem in der Gründungsphase aber auch zur Umsetzung laufender betrieblicher Prozesse ist es für den Großteil der Unternehmer notwendig neben der Selbstfinanzierung auf anderweitige Ressourcen der Außenfinanzierung in Form von **Kreditfinanzierungen** zurückzugreifen. Die Finanzierung rein aus Eigenvermögen abzudecken ist in den meisten Fällen auf Grund mangelnder Finanzmittel nicht möglich. Die Gestaltungsmöglichkeiten der unterschiedlichen Kreditfinanzierungen sind äußerst vielfältig, grundlegend können diese jedoch in kurz-, mittel- sowie langfristige Kredite unterteilt werden.

Durch die Vergabe eines Kredites entsteht für das entlehrende Institut ein Gläubigerrecht, wodurch es diesem zusteht, beim Finanzgeber die offenen Tilgungsraten zuzüglich - auf Basis eines fixen oder variablen Zinssatzes - Zinszahlungen zu entheben.<sup>117</sup> Dieser Status birgt für Kreditgeber das Risiko, dass sich der Kreditnehmer durch Falscheinschätzungen oder unvorhersehbaren betrieblichen oder wirtschaftlichen Entwicklungen nicht mehr in der Lage sieht, vereinbarte Rückzahlungen einzuhalten und aus diesem Grund ist es üblich sich „[...] durch persönliche Haftungen der

---

<sup>115</sup> Vgl. Eilenberger, Guido, Betriebliche Finanzwirtschaft, 7. Auflage, a.a.O., S. 278

<sup>116</sup> Vgl. Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.20

<sup>117</sup> Vgl. Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.21

Gesellschafter (bei Kapitalgesellschaften) oder Sicherstellungen wie Hypotheken oder Sparbüchern (bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften)<sup>118</sup> abzusichern.

Um solch einem Missstand jedoch vorzubeugen ist es üblich sich vorab durch Verfahren der Unternehmensbewertung wie Bonitätsprüfungen sicherzustellen, dass Kreditnehmer in der Lage sind ihren laufenden Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.<sup>119</sup> Werden genannte Unternehmensbewertungen von den Investoren „[...] vernachlässigt sowie oberflächlich bzw. mit ungeeigneten Methoden durchgeführt, steigt das Risiko (...) in Richtung auf Vermögensverluste (...) erheblich und kann zum Totalverlust der investierten Mittel führen.“<sup>120</sup>

Solch eine Bewertung kann nach dem folgenden Schema ablaufen und in die genannten Kreditarten münden:

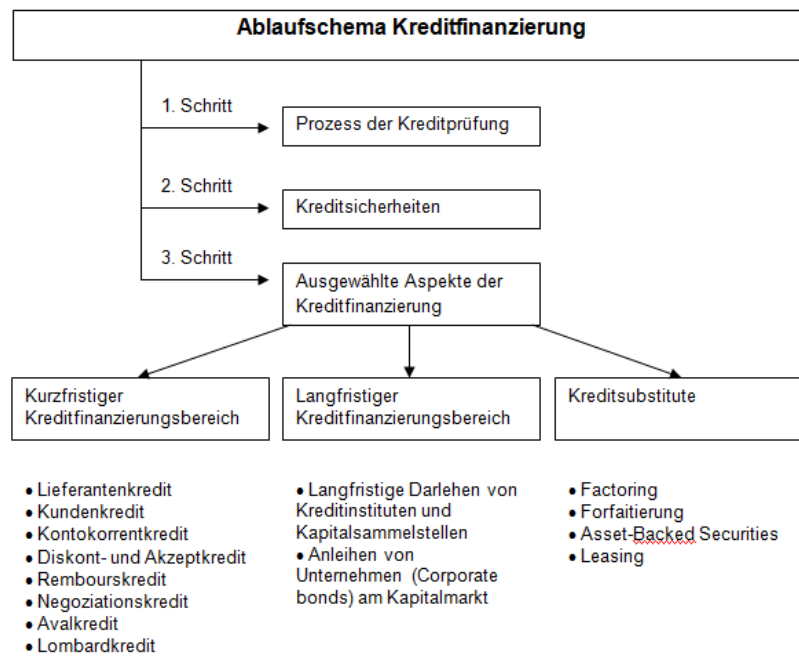


Abb. 6: Ablaufschema der Kreditfinanzierung<sup>121</sup>

Um zu einer Auswahl des passenden Kredites zu gelangen müssen noch die weiteren Aspekte der Rechtsform und Größe des Unternehmens sowie die Betrachtung des Unternehmenszweckes miteinbezogen werden.<sup>122</sup>

<sup>118</sup> Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.21

<sup>119</sup> Vgl. Eilenberger, Guido, Betriebliche Finanzwirtschaft, 7. Auflage, a.a.O., S. 256

<sup>120</sup> Eilenberger, Guido, Betriebliche Finanzwirtschaft, 7. Auflage, a.a.O., S. 256

<sup>121</sup> Eigene Darstellung und Ergänzung in Anlehnung an Busse, Franz-Joseph, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 262

Mit 1. Jänner 2007 trat der Terminus Basel II in Kraft, welcher den Kreditinstituten in allen EU-Mitgliedsstaaten vorgibt Eigenkapitalvorschriften einzuhalten. Ziel hierbei ist es das Risiko für Kreditgeber und Kreditnehmer zu minimieren und damit für mehr Stabilität zu sorgen sowie Zusammenbrüchen von Banken vorzubeugen.<sup>123</sup> Basel II geht hier nach einem 3-Säulen-Konzept vor mit dem Ziel der Schaffung eines soliden und sicheren Finanzsystems.<sup>124</sup> So gibt die erste Säule vor, dass durch die neuen Eigenkapitalvorschriften für Banken Risiken jeder möglichen Art minimiert werden sollen. Durch die zweite Säule soll eine Intensivierung der Bankenüberwachung durch die Aufsichtsbehörde forciert werden. Gemäß Inhalt der dritten Säule soll eine Verbesserung der Transparenz durch Publizitätsvorschriften erwirkt werden welches eine offenere Kreditzinsvergabe und somit zur Angleichung der Kreditzinsen und Kapitalmarktzinsen führt.<sup>125</sup>

Zwar erfolgte seitens der Kreditinstitute von jeher eine bankinterne Bewertung der Bonität der Kreditnehmer doch wurde es mit Einführung von Basel I und Basel II gesetzlich verpflichtet. So wird die „[...] Bonität der Kreditnehmer (...) dabei im Rahmen von Ratings festgestellt.“<sup>126</sup> Die Bewertung der Bonität kann hierbei von AAA - sehr gut über CCC - ungenügend bis zu DDD - zahlungsunfähig reichen und entscheidet schlussendlich über die Höhe der Kreditvergabe.<sup>127</sup> Durch dieses Rating kann die bisherige Eigenmittelquote der Banken in der Höhe von 8% individueller angepasst werden und grundlegend gilt je höher sich das Risiko darstellt, desto mehr Eigenkapital ist von Nöten.<sup>128</sup>

Experten sind der Meinung, dass durch die Einführung von Basel II einige Vorteile für die Unternehmen geschaffen wurden. Die risikogerechte Zinsbildung führt zu wettbewerbsgerechteren Vergaben von Krediten und schafft somit vor allem für die schwächeren Wirtschaftsteilnehmer bessere Erfolgschancen. Durch die Anwendung der internen Ratingansätze finden auch bisher unüblichere jedoch mittelstandsübliche Sicherheiten wie Unternehmensgarantieren oder Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mehr Zugang. Auch kann das Unternehmensrating als Vorteil durch das Aufdecken der Schwachstellen im Unternehmen als positiver Vorgang gewertet werden. Dies kann

---

<sup>122</sup> Vgl. Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.21

<sup>123</sup> Vgl. Manager Magazin; Wenn Banken Einblick wollen vom 21.09.2006, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,438330,00.html> abgerufen am 27.05.2011

<sup>124</sup> Vgl. Busse, Franz-Joseph, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 268

<sup>125</sup> Busse, Franz-Joseph, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 268

<sup>126</sup> Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.151

<sup>127</sup> Vgl. Busse, Franz-Joseph, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 268

<sup>128</sup> Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.151



als Anstoß für den Unternehmer gesehen werden, den Betrieb kritischer zu durchleuchten und somit Abläufe und Prozesse zu verbessern.<sup>129</sup>

## 2.2 Bread Pit – Der Laden

### 2.2.1 Geschäftsidee

Geplant ist die Gründung eines Spezialitätenladens in der Innenstadt von London. Vertrieben werden sollen typisch österreichische Backwaren in Form von Schwarz- und Vollkornbrot, Kleinbackwaren, süßen Backwaren sowie weitere typisch österreichische Produkte wie Leberkäse, Kernöl und Weine. Angesprochen werden sollen mit dieser Geschäftsidee vor allem Kunden die Diversifikation und Spezialisierung im Bezug auf gewisse Produktgruppen vorziehen, ist jedoch nicht auf eine altersmäßige Käuferschicht beschränkt. Nichts desto trotz soll es durch ein angemessenes Preis-/ Leistungsverhältnis so vielen Käufern wie möglich offen stehen die Produkte zu beziehen.

Um dem Gelingen der Unternehmung tunlichst beizutragen ist es vorab notwendig eine Beschreibung der Ausgangssituation vorzunehmen. Es ist festzustellen welche personenbezogenen aber auch gewerbsbezogenen Voraussetzungen gelten.

Das **Team** der Unternehmensgründer besteht aus insgesamt 3 Personen. Alle sind volljährig und zwingende Gewerbeausschließungsgründe wie etwa eine gerichtliche Verurteilung oder die Eröffnung eines Konkursverfahrens liegen nicht vor.<sup>130</sup> Zwei Personen besitzen eine höhere betriebswirtschaftliche Ausbildung jedoch liegt keinerlei Erfahrung als selbstständiger Wirtschaftsteilnehmer vor.

Die Wahl der **Rechtsform** unterliegt einigen Kriterien die vorab betrachtet werden wollen. Einflüsse wie die Art der Haftung, der Kapitalaufbringung oder die Erfolgsbeteiligung am Unternehmen tragen maßgeblich zu dieser Entscheidung bei. Des Weiteren muss die Art der Beteiligung in Betracht gezogen werden. Möchte man beispielsweise ein „Ein-Mann-Unternehmen“ gründen, liegt die Wahl zum Einzelhandelskaufmann wohl am nächsten. In diesem Fall ist es jedoch geplant, dass sich drei zu gleichen Rechten und Pflichten beteiligte Personen in die Unternehmung einbringen, somit ist die Gründung einer Personen- bzw. Kapitalgesellschaft von Nöten. Folgende vier eingetragene Kapitalgesellschaftsformen stehen hier zur Verfügung.<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Atzmüller, A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.154

<sup>130</sup> Vgl. Grill, Werner u.a.: Betriebswirtschaft IV, 2. Auflage 2001, Nachdruck 2004, Trauner Schulbuchverlag, Linz, S.23

<sup>131</sup> Quelle: UK Trade & Investment: [http://www.ukti.gov.uk/de\\_de/uktihome/aboutukti/localisation/print/102203.html](http://www.ukti.gov.uk/de_de/uktihome/aboutukti/localisation/print/102203.html) vom 05.06.2011

- Private Company limited by Shares

Eine nicht börsennotierende Gesellschaft mit Haftungsbeschränkung der Gesellschafter auf die Höhe ihrer eingebrachten Anteile.

- Private Company limited by Guarantee

Eine nicht börsennotierende Gesellschaft mit Haftungsbeschränkung der Gesellschafter auf einen vorab definierten Betrag.

- Private unlimited company

Eine nicht börsennotierende Gesellschaft mit unbeschränkter Haftungsbeschränkung der Gesellschafter.

- Public Company limited by Shares

Eine börsennotierende Gesellschaft mit Haftungsbeschränkung der Gesellschafter auf die Höhe der von ihnen gehaltenen Aktien, die sie bis dato noch nicht bezahlt haben.

Für das geplante Vorhaben eignet sich die Gründung einer „Private Company limited by Shares“ da zum einen kein Börsengang vorgesehen ist und die drei Unternehmensgründer sich durch bereits vorab fixierte private Eigenkapitaleinlagen in deren Höhe auch die Haftung erfolgt, am Unternehmen beteiligen. Der Vorteil dieser Rechtsform ist in der raschen Gründung innerhalb von 24 Stunden, der einfachen Änderung des Gesellschaftsvertrages durch eine Online-Meldung sowie der freien Wahl der Höhe des Nominalkapitals – jedoch mindestens 1 Pfund – zu sehen.<sup>132</sup>

Der Private Company limited by Shares liegt als Rechtsgrundlage der „Companies Act 2006“ zugrunde. Dieser gibt vor wie die Eintragung der Gründung zu erfolgen hat, welche Abschlüsse den zuständigen Ämtern vorzuliegen haben und welche Steuern abzuführen sind. So sind für Betriebe mit einem jährlichen Gewinn bis zu 300.000 Euro Kapitalsteuern in der Höhe von 20% abzuführen.<sup>133</sup>

Um die Gründung geltend zu machen ist es notwendig drei vorgegebene Dokumente bei dem britischen Handelsregister „Companies House“ vorzulegen.<sup>134</sup>

- Form FN01
- Memorandum of Association – die Gründungsurkunde

---

<sup>132</sup> Quelle: Companies Act 2006: [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga\\_20060046\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf)

<sup>133</sup> Quelle: Companies Act 2006: [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga\\_20060046\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf)

<sup>134</sup> Quelle: Companies House: <http://www.companieshouse.gov.uk/infoAndGuide/companyRegistration.shtml>

- Articles of Association – die Gesellschaftssatzung

Dies ist einfach durch eine Online-Meldung auf der Homepage des Companies House möglich.

Strengen Kriterien unterliegt die Wahl des **Firmennamens**, da dieser ausdrücklich in der gewünschten Art und Weise noch nicht vorhanden sein darf bzw. keine bedenklichen Ausdrücke beinhalten soll. Companies House ermöglicht es hier ebenso die Zulassung des gewünschten Namens vorab online zu prüfen. Dieser Vorgang wurde mit positivem Ausgang für „Bread Pit“ durchgeführt.

Hierzu soll eine nähere Erläuterung bezüglich der Wahl des Namens folgen. „Bread Pit“ bedeutet wörtlich übersetzt Brotgrube und kann somit eindeutig der Art der verkauften Produkte zugeordnet werden. Des Weiteren soll der ähnliche Wortklang sowie die ähnliche Schreibweise mit dem Namen des berühmten Hollywoodschauspielers Brad Pitt zu einem hohen Wiedererkennungswert führen.

Als nächster Schritt ist die **Produktauswahl** zu betrachten. Das hauptsächliche Produktsortiment welches die Unternehmung zukünftig finanzieren soll, ergibt sich aus diversen Schwarzbrotarten, aus typisch österreichischem Kleingebäck wie Semmeln oder Kornspitzen sowie eine Komplettierung durch einen Anteil an Süßwaren wie dem Apfelstrudel, dem Gugelhupf oder der delizösen Sacher Torte. Zusätzlich werden Leberkäse sowie Hartwürste in zwei verschiedenen Varianten erhältlich sein. Die Schwarzbrotarten werden in Größen á 250g, 500g sowie als Ganzes erhältlich sein. Kleingebäck, Kernöl, Wein, Fleisch- und Süßwaren werden per Stück bzw. per Packung angeboten.

Die **Produktbeschaffung** stellt sich vor allem für die Produktgruppe „Backwaren“ schwierig dar. Verkauft werden sollen typisch österreichische Produkte, welches allerdings zu einem zwingenden Problem führen könnte. Unter Umständen wird dies mit einer direkten Herkunft aus Österreich in Verbindung gebracht und hierzu ist es wichtig dem Kunden die Produkte in entsprechender wahrheitsgemäßer Weise darzustellen um Irreleitungen zu vermeiden. Eine direkte Einfuhr ist für diese Produktgruppe aus qualitäts- und logistiktechnischen Gründen nicht möglich, da die Frische und Genießbarkeit der Waren so nur schwer garantiert werden kann. Denn der Kundennutzen würde dadurch verloren gehen und des Weiteren wäre ein Verkauf von ungenießbaren Waren nicht gesetzmäßig. So unterliegt jedes Gewerbe dieser Art der „General Food Law Regulation (EC) 178/2002“ welche Art und Beschaffenheit der verkauften Produkte detailliert vorgibt. Unter diesem Gesetzestext ist „[...] any substance or product, whether processed, partially processed or un-

processed, intended to be, or reasonably expected to be ingested by humans.“<sup>135</sup> als Lebensmittel zu verstehen und wie vorgeschrieben zu behandeln.

Aus diesem Grund wurde entschieden auf die Ressourcen der Bäckereien vor Ort zurückzugreifen. Idee ist es, eine Partnerschaft mit einer Bäckerei in London einzugehen, welche im Namen der Unternehmung die Produkte unter vereinbarter Qualität frisch herstellt und täglich zuliefert. Des Weiteren sollen als eiserne Reserve tiefgefrorene Backwaren lagernd sein, welche auf Bedarf frisch aufgebacken und angeboten werden können. Die restlichen Produkte sollen mithilfe von österreichischen Vertriebspartnern importiert werden

Um Definieren zu können welche Kundenschicht in Zukunft angesprochen werden soll, muss herausgefunden werden wie sich die definitive **Zielgruppe** darstellt. Aus Unternehmenssicht ist es nicht wichtig alle Konsumenten jederzeit zu bedienen sondern vielmehr eine Zielgruppe festzustellen welche das Angebot annehmen wird und sich für die Unternehmung gewinnbringend darstellt.<sup>136</sup> So ist „[...] bei privaten Endverbrauchern (...) vor allem das Alter, das Geschlecht und das Einkommen für das Kaufverhalten spezifisch.“<sup>137</sup> Angesprochen werden sollen mit dem geplanten Unternehmensmodell ernährungsbewusste Personen welche den Verzehr von spezielleren Produkten dem allgemeinen Angebot vorziehen. Also Personen welche Vollkornbrot dem Weißbrot im Bezug auf seine Nährhaftigkeit und seinen Eigengeschmack vorziehen. Eine altersbedingte Eingrenzung sollte hier nicht stattfinden, da eine Vorliebe zu genannten Argumenten nicht zwingend mit dem Alter einhergeht. Das Einkommen spielt insofern eine Rolle, da die angebotenen Brotsorten auf Grund der spezielleren und somit teureren Rohstoffe über dem üblichen Handelspreis für Weißbrot liegen werden. Es können jedoch zwei definitive Fokuse gelegt werden:<sup>138</sup>

- Die weibliche Konsumentenschicht, da aus Statistiken hervorgeht, dass Frauen Schwarz- und Vollkornbrot dem Weißbrot vorziehen und dies wesentlich häufiger als Männer konsumieren.
- Der ernährungsbewussten Käuferschicht, da selbige Statistik aufzeigt, dass der Boom in Richtung „Bewusste Ernährung“ vor allem in den letzten Jahren maßgeblich vorhanden ist.

Als nächstes soll an dieser Stelle das Marktpotential aufgezeigt werden, da dies maßgeblich zum Gelingen und Überleben der Unternehmung beiträgt. Hierzu kann zur Branchenanalyse das „Five-Forces-Modell“ von Michael E. Porter herangezogen werden, welches die Gesamtheit der fünf Wettbewerbskräfte aufzeigt und in aufeinander beeinflussende Faktoren stellt:

---

<sup>135</sup> Quelle: Food Standards Agency: The Food Safety Act 1990, <http://www.food.gov.uk/multimedia/pdfs/fsactguide.pdf>, S.9, vom 09.06.2011

<sup>136</sup> Vgl. Kotler, Philip u.a.; Grundlagen des Marketing, 5. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2011, S.54

<sup>137</sup> Bleiber, Reinhard, Erfolgreiche Existenzgründung, 1.Auflage 2009, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, S.62

<sup>138</sup> Quelle: The Federation of Bakers:

<http://www.bakersfederation.org.uk/resources/16novBread%20benefitseportFINAL.pdf> vom 11.06.2011

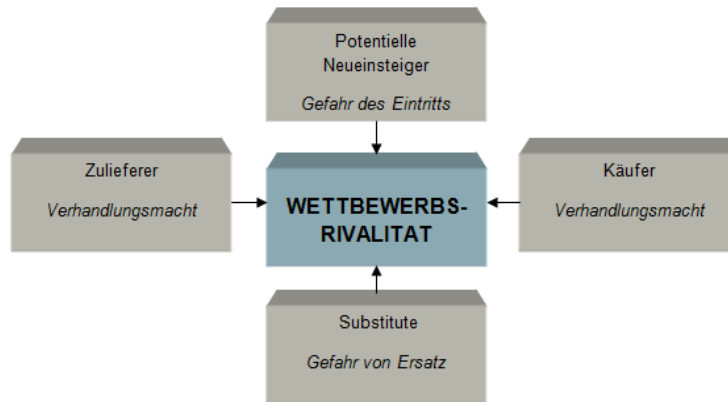


Abb. 7: Five-Forces-Model nach Michael E. Porter<sup>139</sup>

Der größte Einfluss wird hierbei vom **Käufer** und dessen Bereitwilligkeit die angebotenen Produkte anzunehmen und sich schlussendlich zum Kauf zu entscheiden, ausgeübt. Die Einschätzung des tatsächlichen Marktpotentials ist hier allerdings etwas schwierig, da es sich um einen fremden Markt handelt der wie jeder seine eigenen Gegebenheiten mit sich bringt. Nicht alle Konsumenten bevorzugen dieselben Produkte und viele Kaufentscheidungen gehen aus Gewohnheit hervor. Jedoch ist London eine internationale Stadt mit unzähligen kulinarischen Einflüssen was kurzschließen lässt, dass die Bevölkerung grundlegend neuen Lebensmittelprodukten offen gegenübersteht. Ein Vorteil der sich hier bietet ist, dass die englische Auswahl an Backwaren im Besonderen an Brot recht einfach gehalten ist. Der Großteil des Marktes wird in diesem Zusammenhang von Weißbrotarten dominiert.

Reale, empirische Werte sind also etwas schwieriger zugänglich. Eine Umfrage mittels Fragebogen oder Verkostung vor Ort ist nur unter erheblichem Aufwand möglich und zudem wird eine Registrierung bei der zuständigen örtlichen Behörde benötigt.<sup>140</sup> Sinnvoller ist es bereitgestellte Daten von diversen Instituten und öffentlichen Einrichtungen zu nutzen. Da dies bereits in dieser Arbeit unter „**2.1.3 Der britische Lebensmittelsektor**“ abgehandelt wurde, kann nun auf diese Daten zurückgegriffen werden.

Die Agglomeration London umfasst rund 12 Millionen Menschen. 7,5 Millionen davon bewegen sich im Stadtkern sowie in den umliegenden Bezirken. Pro Kopf werden rund 40 Pfund für den Konsum von Lebensmitteln die nicht im Eigenheim angebaut werden, aufgebracht. Allerdings zählt hierzu nicht nur der Verbrauch an Backwaren sondern eine umfassende Betrachtung aller Le-

<sup>139</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson, Gerry u.a., Strategisches Management, 9. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2001, S.86

<sup>140</sup> Quelle: Business Link: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1073790740&type=RESOURCES> vom 09.06.2011

bensmittel, welches einen detaillierteren Blick erfordert. 39,5% der Engländer verzehren täglich Brot. Rund 36% davon werden in Form von Weißbrot konsumiert jedoch dicht gefolgt von 27,3% in Form von Vollkornbrot. Aus dem Family Food Report 2009 geht hervor, dass der Pro-Kopf-Verbrauch an Schwarz- und Vollkornbrot bei 366,5 Gramm pro Woche liegt. Multipliziert mit der Einwohnerzahl des Kerns von London ergibt dies einen wöchentlichen Verbrauch von 2,748 Millionen Kilogramm und einen täglichen von 392.679 Kilogramm Brot.

Drei Prozent dieses Vorkommens werden von Meisterbäckern sowie Spezialitätenläden abgedeckt, was eine tägliche Konsummenge von 11.780 kg ergibt.<sup>141</sup> Die Berechnung ist dem Anhang unter Anlage 8 zu entnehmen.

Die Fixkosten der Unternehmung belaufen sich pro Monat auf rund 5.570,49 Euro, einzusehen unter Anlage 9. Gerechnet mit 25 durchschnittlichen Verkaufstagen pro Monat ergibt sich ein täglicher Fixkostensatz von 222,82 Euro. Die Anzahl der Verkaufstage kann auf Bedarf erhöht werden, da es in England möglich ist, die Betriebsstätte an allen Wochentagen also auch samstags und sonntags zu öffnen. Das heißt, ein Umsatz in dieser Höhe muss mindestens erwirtschaftet werden um die entstehenden Fixkosten abdecken zu können. Erst mit allen Umsätzen darüber, werden Gewinne erzielt. Die Break-even-Analyse hat ergeben, dass gerechnet mit einem durchschnittlichen Deckungsbeitrag von 1,8625 Euro in der Produktgruppe Brot rund 120 Brotlaibe pro Tag verkauft werden müssen, um den Break-even-point zu erreichen.

Umgerechnet ergibt dies eine tägliche Verkaufsmenge von rund 114 kg Brot und entspricht 0,97% der vorhandenen Bedarfsmenge im Sektor Schwarz- und Vollkornbrot. Damit der Betrieb jedoch erfolgreich wirtschaftet ist ein höherer Marktanteil von Nöten. Dieser wurde mit einem Marktanteil 1,5% fixiert und soll spätestens in der Hälfte des zweiten Betriebsjahres erreicht werden. Dies ergibt 177 kg Brot welches gerechnet mit einem durchschnittlichen Gewicht von 950g, 168 Laibe Brot ergibt. Diese Zahl erscheint sehr hoch und etwas unrealistisch, jedoch ist der Shop im Umfeld von 800 Metern der einzige der frische Backwaren anbietet und des weiteren relativiert sich die Zahl etwas nach unten, da Gebäck in dieser Menge ebenso enthalten ist und die anderen Produktgruppen in dieser Rechnung nicht berücksichtigt wurden, die Zahl von 177 kg diese also stellvertretend dar.

Eine detaillierte Umsatz- und Warenkostenplanung für die ersten 2 Betriebsjahre ist der beigefügten CD-ROM zu entnehmen. Basis für die Umsätze bildet die zu erreichen wollende Brotmenge dargestellt in kg und Prozent des Marktanteils. Die Zahlen stellen sich natürlich etwas verzerrt dar, da die anderen Produktgruppen nicht sehr umfassend berücksichtigt wurden, diese sich aber in ihrer Beschaffung etwas teurer darstellen. Es ist also unbedingt notwendig nach der Anlaufphase eine schnellstmögliche Evaluierung der Zahlen durchzuführen.

---

<sup>141</sup> Quelle: The Federation of Bakers: [http://www.bakersfederation.org.uk/uk\\_bread\\_market.aspx](http://www.bakersfederation.org.uk/uk_bread_market.aspx) vom 11.06.2011

Ebenfalls großen Einfluss übt der Sektor der **Zulieferer** aus, da Lieferanten über die Qualität, die Preise und die Lieferdauer effektiv auf die Geschäftstätigkeit wirken. So üben machtvolle Zulieferer Druck auf ihre Kunden indem sie aus Geschäftsbeziehungen einen Mehrwert für sich selbst herauschlagen oder Qualität und Service limitieren und oftmals kann ein solches Wirken durch eine aufgebaute Handelsbeziehung zwischen Lieferanten und Kunden abgewendet werden.<sup>142</sup> Wie bereits erwähnt, soll die Produktbeschaffung der Hauptproduktgruppe direkt über eine Partnerbäckerei in London erfolgen. In diesem Fall kann auf keine loyale Kunden- /Lieferantenbeziehung zurückgegriffen werden, da weder fixe Handelsbeziehung zum zukünftigen Lieferanten bestehen bzw. nicht aus alten Geschäftsverhältnissen geschöpft werden kann. Da der Spezialitätenladen jedoch in erheblichem Maße von der Kompetenz zukünftiger Zulieferer abhängig ist, muss eine Auswahl äußerst kritisch erfolgen. Eine Möglichkeit Zulieferer im konkreten Fall an sich zu binden, wäre die Möglichkeit diesen durch das Anbieten einer Partnerschaft am Unternehmen zu beteiligen. Somit würde ebenfalls für den Zulieferer ein direkter Geschäftsbezug entstehen und eine Verantwortungsbasis geschaffen werden.

Die Gefahr des negativen Einflusses durch **Substitute** sowie **potentieller Neueinsteiger** ist für jedes Unternehmen vorhanden und kann sich jederzeit zum relevanten Thema entwickeln. Momentan ist große Konkurrenz durch die beiden genannten Faktoren jedoch nicht maßgeblich gegeben. In direkter Umgebung befindet sich eine Pizzeria, eine Chinese-take-away-Restaurant und 2 Supermärkte, jedoch kein vergleichbares Geschäftsmodell welches Backwaren ähnlicher Art zum Verkauf anbietet. Erwähnenswert ist, dass in direkter Umgebung zwei Immobilien zur Vermietung ausgeschrieben sind welche Raum für mögliche Neukonkurrenten bieten.

Die Entwicklung einer ansprechenden **Marketing-Strategie** um sich von diversen konkurrierenden Betrieben am Markt zu unterscheiden, sollte hier trotzdem nicht außer Acht gelassen werden und stellt einen bedeutenden Faktor dar. Marketing bedeutet „[...] das Managen von Märkten, um durch die Schaffung von Kundennutzen und die Befriedigung von Bedürfnissen und Wünschen gewinnbringende Kundenbeziehungen herbeizuführen.“<sup>143</sup> Die strategische Unternehmensplanung steht hierbei hilfreich im Sinne der Zielsetzung und Strategieplanung zur Seite und kann bei gründlicher Durchführung bewirken, dass die gewünschten Verkaufsstrategien erreicht werden und sogar Veränderungen nicht nur schneller vorhergesagt werden, sondern darauf rechtzeitig mit bereits abgestimmten Aktionen reagiert werden kann.<sup>144</sup>

Mit Hilfe der **SWOT-Analyse** – ein häufig benutztes Tool der strategischen Planung – ist es möglich die Stärken und Schwächen als auch die Chancen und Risiken der Unternehmung aufzuzei-

---

<sup>142</sup> Vgl. Johnson, Gerry u.a., Strategisches Management, 9. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2001, S.87

<sup>143</sup> Johnson, Gerry u.a., Strategisches Management, 9. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2001, S.52

<sup>144</sup> Vgl. Kotler, Philip u.a.; Grundlagen des Marketing, 5. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2011, S.157

gen. Dies wiederum unterstützt den Findungsprozess im Bezug auf Produktportfolio und der passenden Kundengruppe. So konnte für die geplante Unternehmung eine SWOT-Analyse wie unter Anhang 10 aufgestellt werden.

Die Analyse hat in diesem Fall aufgezeigt, dass der große Vorteil in der Spezialisierung auf die besondere Produktgruppe „Brot“ sowie anderer typischer österreichischer Produkte liegt. Aus diesem Grund wurde eine Produktpalette mit dem Hauptfokus auf die Backwaren und dem Nebenfokus auf weitere österreichische Spezialitäten erstellt. Die Analyse hat jedoch auch einige Schwachstellen aufgezeigt welche in der Unbekanntheit der Produkte sowie der fehlenden Erfahrung der Unternehmensgründer zu sehen sind und diese Schwächen sollten so früh wie möglich behoben werden um somit die volle Ausnutzung der Chancen und Möglichkeiten der Unternehmung sicherzustellen. Diesen Missstand sollten die Eigentümer vorab durch den Besuch diverser Schulungen beseitigen um somit das Anfangsrisiko zu minimieren.

Da nun das Bewusstsein hinsichtlich der Vorteile aber auch der Nachteile des Gründungsvorhabens definiert wurde, soll ein Marketing-Mix – ein weiteres Instrument des strategischen Managements – eine detaillierte Übersicht über die einzelne Vorgehensweisen hinsichtlich Preis, Vertrieb, Kommunikation und der Produktpalette schaffen. Ziel des Marketing-Mix soll es sein sich intensiv mit den Wünschen der Konsumentengruppe auseinanderzusetzen, da erst der Wunsch nach einem Produkt zur Kaufhandlung führt. Basis hierfür stellt die vorangegangene Analyse der Zielgruppe sowie der Konkurrenzgruppe dar. Ein umfassender Marketing-Mix umfasst üblicherweise die folgenden Punkte:



Abb. 8: Instrumente des Marketing<sup>145</sup>

<sup>145</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Grüll, Werner u.a.: Betriebswirtschaft IV, a.a.O., S.29



Kunden suchen in jedem Produkt ihre Art von Nutzen. Mit dieser Thematik setzt sich die **Leistungsprogrammpolitik** auseinander. Man unterscheidet hierbei den Grundnutzen und den Zusatznutzen und beide sind gleichermaßen entscheidend. Der Grundnutzen kann hierbei in der schlichten Erfüllung des Vertriebes eines Grundnahrungsmittels gesehen werden. Statistisch gesehen konsumiert jeder englische Haushalt Brot und 74% davon ein bis zweimal täglich.<sup>146</sup> Eine Vielzahl der heutigen „[...]“ qualitäts- und leistungsorientierten Kunden (...) suchen gezielt spezifische zusätzliche Leistungen. Diese Mehrleistung kann entweder direkt im Produkt oder auch in den produktbezogenen Serviceleistungen (...) liegen.“<sup>147</sup> Bei dem geplanten Produktportfolio ist der Zusatznutzen in der Produktgruppe „Brot“ in der Verwendung zusätzlicher oder anderer Rohstoffe wie der Zusammensetzung des Vollkornmehls oder der Beigabe von Sonnenblumen- oder Kürbiskernen zu sehen. Des Weiteren ist es möglich noch andere am englischen Markt seltene jedoch für Österreich typische Produkte wie den Leberkäse oder das Kernöl zu erwerben. Dies kann als weiterer Zusatznutzen gesehen werden.

Für Unternehmen wäre es wohl am einfachsten, würden die Kunden eine homogene also gleichgesinnte Gruppe bilden, was diese allerdings nicht erfüllen. Alle auf dem Kundenmarkt agierenden Personen haben unterschiedliche Ansprüche an die Produkte und Leistungen. So legt die eine Kundengruppe besonders viel Wert auf Qualität und ist bereit dafür mehr Geld aufzuwenden. Andere wiederum konsumieren zu möglichst niedrigen Preisen oder auf Grund von gewohnten Gepflogenheiten.

Grundlage ist es zu erkennen, wie wichtig sich der Nutzen eines Produktes für den Kunden darstellt, wie dieser mit den angebotenen Produkten erreicht werden kann und wie anschließend dem Konsumenten die Verbindung dieser beiden Faktoren bestmöglich aufgezeigt werden kann. Hierbei sollte beachtet werden, dass es nicht förderlich ist dem Kunden das Produkt in übertriebener Weise zu präsentieren, da dadurch eine Erwartungshaltung geschaffen wird, welche unter Umständen nicht erfüllt werden kann. Dies kann am Ende dazu führen, dass sich unzufriedene Kunden dem Wettbewerber zuwenden und sich bei anderen negativ über das Produkt oder die Dienstleistung äußern.<sup>148</sup>

Ein einfaches Instrument um solch eine Entwicklung abzuwenden stellt die **Kontrahierungspolitik** dar. Hierzu muss sich jeder Unternehmer mit der Thematik auseinandersetzen welche Preisstrategie verfolgt werden soll. Soll es das Ziel sein den „[...]“ Markt mit niedrigen Preisen schnell zu penetrieren (Penetrationsstrategie), oder sollen hohe Preise angesetzt werden, um die Produzenten-

---

<sup>146</sup> Quelle: The Federation of Bakers: [http://www.bakersfederation.org.uk/uk\\_bread\\_market.aspx](http://www.bakersfederation.org.uk/uk_bread_market.aspx) vom 11.06.2011

<sup>147</sup> Aumayr, Klaus J.; Erfolgreiches Produktmanagement, 2. ergänzte Auflage 2009, GWV Fachverlage GmbH, S.200

<sup>148</sup> Kotler, Philip u.a.; Grundlagen des Marketing, 5. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2011, S.49

rente abzuschöpfen (Skimmingstrategie) [...]“<sup>149</sup>. Jedoch lassen Herstell- und Zulieferpreise hier sehr oft nicht viel Spielraum. Um die möglichen Verkaufspreise festlegen zu können, wurde hier durch eine Marktanalyse auf aktuelle Marktdaten der konkurrierenden Unternehmen sowie auf öffentliche Statistiken zurückgegriffen. Da es sich bei sehr vielen Produkten der Produktpalette um Spezialitäten handelt, ist es möglich eine etwas höher angesetzte Preispolitik anzustreben zudem sich die Herstellung durch besondere Produktbestandteile von Grund auf etwas teurer darstellt. Zu sehr sollten sich die Preise jedoch nicht abheben, da es äußerst einfach ist Ersatzprodukte in Form von Weißbrot und anderer Produkte zu erhalten. Es wurde Wert darauf gelegt, die Preise nicht höher als jene der Konkurrenz anzusetzen.

Aufgabe der **Distributionspolitik** ist es „[...] die Produkte des Herstellers hinsichtlich der Dimensionen Raum, Zeit, Qualität und Quantität so zu transformieren, dass sie den Anforderungen des Kunden gerecht werden.“<sup>150</sup> Es wurde wie bereits erwähnt beschlossen, die Produkte über eine Partnerbäckerei sowie durch Importe aus Österreich zu erwerben. Hinsichtlich der Zeit und der Quantität wurde mittels der Break-even-Analyse der Mindestbestand an Produkten die verkauft werden müssen ermittelt. Da es jedoch schwierig ist die definitive Absatzmenge im Voraus zu bestimmen, muss hier auf Schätzungen zurückgegriffen werden. Ebenso muss die Überlegung erfolgen wie die „[...] **physische Distribution**, auch als Marketing-Logistik bezeichnet (...) folglich Transportwesen, Lagerwesen sowie Auftragsabwicklung [...]“<sup>151</sup> erfolgen wird. Da es auf Grund des hohen Vorkommens an öffentlichen Verkehrsmitteln nicht geplant ist, einen eigenen Firmen-PKW zu halten, ist hier eine weitere Abhängigkeit von den Lieferanten gegeben. Dieser Faktor muss ebenfalls entsprechende Berücksichtigung in der Preiskalkulation finden.

Zu der **Kommunikationspolitik** stellt sich nun die Frage wie diese definierte Kundenschicht zu erreichen ist. Vorab sollte festgestellt werden ob eine Sympathie oder im negativeren Fall eine Antipathie herrscht. Da Brot in all seinen Formen von 99% aller englischen Konsumenten verzehrt wird, kann davon ausgegangen werden, dass ein Bekanntheitsgrad grundlegend vorhanden ist und eine allgemeine Abneigung dieser Produktgruppe gegenüber ausgeschlossen werden. Wichtig ist es hier nun, den Kunden ihre Vorliebe für speziellere Brotsorten aufzuzeigen. So durchlaufen Kunden „[...] zunächst ein kognitives Stadium (Bewusstsein, Detailwissen), dann ein affektives Stadium (Vorliebe, Überzeugung) und schließlich ein Stadium des Handels (Vollzug des Kaufes).“<sup>152</sup> Kunden sind sehr oft von Produkten bereits überzeugt, zögern jedoch in ihrem Handeln also im endgültigen Kauf. Hierzu kann das Interesse und die Kaufbereitschaft beispielsweise durch Gratisverkostungen oder spezielle Angebote geweckt werden.

---

<sup>149</sup> Klandt, Heinz; Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, 2. Auflage, München, 2006, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S.214

<sup>150</sup> Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.196

<sup>151</sup> Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.196

<sup>152</sup> Vgl. Kotler, Philip u.a.; Grundlagen des Marketing, 5. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2011, S.807

Um die Gruppe der Frauen anzusprechen wäre es möglich Inserate in von Frauen bevorzugten Zeitschriften zu schalten, welche auf ein „Ladies spezial offer“ oder ähnliches hinweisen. Für die Gruppe der Ernährungsbewussten wäre es ebenso möglich Inserate zu schalten oder Werbekanäle anderer Art wie das Radio zu nutzen um auf die beispielsweise gesunde Zusammensetzung von Vollkornbrot und die Möglichkeit des Erhalts im Laden hinzuweisen. Dabei sollte die restliche Konsumentenschicht natürlich nie komplett außen vor gelassen werden, da auch diese ein wirksames Potential darstellen kann. Wird hier ein zu enger Fokus gelegt, kann es womöglich passieren, dass eine potentielle Käuferschicht zur Konkurrenz abwandert und damit für die Unternehmung verloren geht.

Jeder tätige Betrieb wird von bestimmten **Betriebsumfeldern** umgeben, welche diesen in seinen Entscheidungen und in seinem Handeln beeinflussen. Aus diesem Grund ist es von Vorteil eine Analyse der direkten Umfeldler in die Entscheidung einzubeziehen.<sup>153</sup>

Zum ersten übt das **Wettbewerbsumfeld** erheblichen Einfluss auf die Unternehmung aus. Hier ist es wichtig zu betrachten in welcher Form bereits eine Sättigung des Marktes erreicht ist. Ein Konzept kann sich auf dem Papier noch so gut darstellen, wenn sich in unmittelbarer Nähe unzählige Betriebe mit ähnlicher Vorgehensweise und Produktauswahl befinden, geht die Spezialisierung verloren und ein direkter Wettbewerb über andere Faktoren wie Qualität, Preisstrategie oder ähnlichem muss stattfinden. So kann dies zu einem Hyperwettbewerb führen, wozu es kommt wenn „[...] sich Häufigkeit, Kühnheit und Aggressivität der Interaktionen der Konkurrenten immer weiter steigern, sodass die Marktbedingungen sich dauernd im Ungleichgewicht und Wandel befinden“<sup>154</sup>.

In London können fünf Betriebe lokalisiert werden welche ein ähnliches Konzept wie das angestrebte verfolgen und somit als direkte Konkurrenz gelten. Von allen werden Vollkornbackwaren in Kombination mit weiterem ähnlichem Zusatzproduktportfolio angeboten. Alle fünf Betriebe sind im direkten Stadtkern von London anzutreffen und vertreten auch eine ähnliche Preispolitik wie die angestrebte. Ebenso als direkte Konkurrenz tritt die Lebensmittelkette Spar auf, welche ebenfalls mit fünf Standorten innerhalb von Londons Zentrum zu lokalisieren ist. Eine Darstellung ist dem Anhang unter Anlage 12 zu entnehmen.

Eine genaue Analyse des Wettbewerbsumfelds unterstützt die Wahl des zukünftigen Standortes in zweierlei Aspekten. Zum einen lassen sich die bereits besetzten Gebiete ausschließen jedoch bringt eine gewisse Nähe den Vorteil mit sich, dass das Unternehmenskonzept unter den Konsumenten bereits bekannt ist und eine komplett neue Bewerbung des genannten nicht im umfassenden Maße umgesetzt werden muss.

---

<sup>153</sup> Vgl. Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.66-69

<sup>154</sup> Johnson, Gerry u.a., Strategisches Management, 9. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2001, S.99

Das ökonomische Umfeld wirkt durch seine volkswirtschaftlichen Faktoren wie der gesamten Weltwirtschaft oder einzelnen volkswirtschaftlichen Räumen von außen auf die Betriebsstätte ein. So zählen „[...] zu den wichtigsten Einflussfaktoren (...) unter anderem das Bruttosozialprodukt, Zinsen, Inflation, Arbeitslosenquote, Wechselkurse, Lohnniveau oder Wirtschaftswachstum.“<sup>155</sup>

Auch nimmt das technologische Umfeld durch seine Vorgaben und Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie wie beispielsweise das Internet Einfluss auf die Unternehmung. Das Internet stellt in der heutigen Zeit in mächtiges Netzwerk an Möglichkeiten der Werbung dar und sollte auch in der Marketing-Strategie seinen Platz finden.

Des Weiteren ist das politisch-rechtliche Umfeld nicht außer Acht zu lassen, da Vorgaben zu Rahmenbedingungen der Betriebstätigkeit durch öffentliche Einrichtungen den Betrieb in seiner Gestaltungsweise beeinflussen. So sind wichtige Faktoren in der Besteuerung, Import- und Exportvorgaben oder Umweltvorschriften zu sehen. Eine langfristige Stabilität des politisch-rechtlichen Umfeldes ist zudem entscheidend hinsichtlich der Planungsfähigkeit bedeutender Entscheidungen.

Schlussendlich übt das ökologische Umfeld ebenfalls einen entsprechenden Einfluss aus. Durch seine Vorgaben hinsichtlich der Verfügbarkeit der Rohstoffe trägt vor allem dieser Faktor einen großen Teil zur definitiven Entscheidung des Standortes bei. Denn so mindert bestmögliche Nähe zu den Herstellungsmaterialien die Kosten in erheblichem Maße.

Zu Beachten sind an dieser Stelle auch noch die anfallenden Standortkosten. Zu berücksichtigen sind hier die Mietkosten für die gewerbliche Immobilie sowie jene der zukünftigen privaten Unterkunft. London ist eine der teuersten Städte der Welt, bezogen auf private und gewerbliche Mietkosten aber auch auf private Lebenshaltungskosten, welche ebenfalls Einfluss auf die Standortwahl nehmen und die Stadt tut sich hier als Kostenhochburg von Großbritannien hervor.<sup>156</sup> Der durchschnittliche Mietkostensatz exkl. Nebenkosten liegt in London bei 83,40 Pfund pro Person und Woche.<sup>157</sup> Im Gegenzug sind die Faktoren Strom und Gas –im Europavergleich – aktuell mit € 0,1386/kWh für Strom und € 0,0369/kWh für Gas, zu recht günstigen Konditionen zu erhalten.<sup>158</sup>

Auf Grund der Berücksichtigung der Standorte der konkurrierenden Unternehmen, der auf den Betrieb einwirkenden Umfeldes sowie der Standortkosten, konnte eine günstige Standortwahl mit entsprechender Lokalität getroffen werden. Auf diesen Punkt folgt ein näheres Eingehen im nächsten Teil der Arbeit.

---

<sup>155</sup> Prof. Dr. Hutzschenreuther, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.66

<sup>156</sup> Quelle: Mietpreise Europa: <http://www.mietpreise.eu/europa/> vom 01.07.2011

<sup>157</sup> Quelle: UK National Statistics vom 01.07.2011

<sup>158</sup> Quelle: Europe's Energy Portal: [www.energy.eu](http://www.energy.eu) vom 01.07.2011

### 2.2.2 Realisierungsfahrplan

Die Eröffnung des Spezialitätenladens ist für Juni des nächsten Jahres geplant. Bevor dieser jedoch in Betrieb genommen werden kann, bedarf es einiger organisatorischer Vorbereitungen.

Das gewählte Lokal befindet sich in der Archway Road 178, Highgate, N6 5BB London, ein nordöstlicher Teil des Stadtbezirkes Camden in dem 2009 über 10.000 Einwohner gezählt wurden.<sup>159</sup> Vorrangig wird dieser Stadtteil als Wohnbezirk genutzt und in der direkten Umgebung können unzählige Wohneinheiten festgestellt werden. In der Archway Road befinden sich eine Reihe von kleinen Betrieben und Shops, jedoch kein vergleichbares Geschäftsmodell. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird die ausgewählte Einrichtung von den Vorbesitzern als Café betrieben, steht nun jedoch zur Vermietung frei. Die Immobilie stellt sich aus mehreren Gründen perfekt dar. 60 Meter nördlich sowie südlich befinden sich die U-Bahn Stationen Highgate und Archway womit eine äußerst hohe mögliche Kundenfrequenz gegeben ist. In der direkten Umgebung befindet sich des Weiteren das „Whittington Hospital“ sowie die Universität „Institute of Education“.

Im Lokal selbst befinden sich zurzeit 3 Tische sowie eine Schankvorrichtung. Gastronomische Vorrichtungen wie die benötigten Stromleitungen oder Wasser- und Abwasserleitungen sind also bereits vorhanden und müssen nicht erst durch aufwendige Maßnahmen gerichtet werden. Natürlich stellt sich die Lokalität in seiner momentanen Nutzungsform nicht perfekt für die Einrichtung eines Backwarenladens dar, jedoch kann dies durch einfache Umbaumaßnahmen in die gewünschte Form gebracht werden. Ebenfalls zu berücksichtigen ist der Aufbau und die Inbetriebnahme jeglicher Gegenstände. Für die Umbaumaßnahmen sowie der Inbetriebnahme wird ein Kostenanteil von 5.000 Euro kalkuliert.

Des Weiteren weist die Immobilie durch seine bisherige Nutzung alle gewerblich vorgeschriebenen Merkmale auf. So stellt die örtliche Behörde an den Geschäftsbetrieb und deren Betreiber gewisse Mindestanforderungen hinsichtlich des Wohlbefindens sowie der Gesundheit und Sicherheit der im Betrieb tätigen Personen. Für Mitarbeiter müssen Toiletten, eine Handwaschmöglichkeit, Trinkwasser sowie eine Räumlichkeit zur Umkleidung nutzbar sein. Außerdem muss die Ausübung der täglichen Arbeitsprozesse durch entsprechende Beleuchtung unterstützt werden. Eine Raumtemperatur unter 16 Grad Celsius wird untersagt und das Arbeitsequipment muss die Sicherheit der damit hantierenden Personen gewährleisten.<sup>160</sup>

---

<sup>159</sup> Quelle: UK National Statistics, [http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_population/regional\\_snapshot/RS\\_Lon.pdf](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_population/regional_snapshot/RS_Lon.pdf) vom 14.06.2011

<sup>160</sup> Quelle: Business Link: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?r.i=1075839761&r.l1=1073858805&r.l2=1073859128&r.l3=1075839631&r.t=RESOURCES&topicId=1087356788> vom 11.06.2011

Das Café mit seiner Größe von 50,2 m<sup>2</sup> verfügt über einen Verkaufsraum der den meisten Platz in Anspruch nimmt, eine entsprechende sanitäre Einrichtung, einen kleinen Aufenthaltsraum, einen Lagerraum von rund 10 m<sup>2</sup> sowie einer kleinen Küche. Obwohl die Küche in erster Linie keine Verwendung finden wird, steht die Option offen diese zu einem späteren Zeitpunkt auf Bedarf zu aktivieren. Die vorher als Servierbereich genutzte Fläche soll für Verkaufsregale und 2 Stehtische für die Kundenberatung sowie kleine Verkostungen genutzt werden. Auch hier könnte ein Teil der Fläche zu einem späteren Zeitpunkt auf Bedarf mit kleinen Sitzmöglichkeiten nachbestückt werden. Um das Kundenservice in seiner geplanten Art und Weise durchzuführen, wird die folgende Liste an Einrichtungsgegenständen benötigt. Für die Nutzung der Immobilie fallen jährlich 15.000 Euro an Mietkosten an. Nebenkosten sind in diesem Mietsatz bereits berücksichtigt. Dies ergibt eine monatliche Miete von 1.250 Euro und entspricht dem durchschnittlichen britischen Mietkostensatz für eine Immobilie dieser Größe.

Als erster Schritt müssen in diesem Sinne die benötigten geschäftlichen sowie privaten Einrichtungen übersiedelt werden. Hierfür ist ein Lastkraftwagen vorgesehen, welche diese von Graz nach London transportiert. Der Abbau der privaten Einrichtung wird selbst vorgenommen. Die gewerbliche Einrichtung welche über das Internet erworben wurde, befindet sich momentan in Deutschland und wird am Weg nach London an den jeweiligen Lagerorten zugeladen. Unter Berücksichtigung aller Ein- sowie Ausladevorgänge und einer zusätzlichen Transportversicherung wird sich dieser Transport auf rund 5.000 Euro belaufen.

Die Gewerbeeinrichtung wurde online um 9.590 Euro relativ neuwertig erworben und verfügt über fast alle benötigten Ausstattungsteile.

	Anschaffungswert
<b>1 komplette Sperl Bäckereieinrichtung bestehend aus:</b>	<b>9.590</b>
1 <i>Gebäcktheke</i>	
- ca. 4300 mm lang, komplett mit Beleuchtungsblenden, extra Ausgabeteil	
2 <i>Kühleinheiten</i>	
- ca. 800 x 800 mm, Edelstahl, technische Prüfung bei Demontage März 2011	
1 <i>Regalanlage</i>	
- ca. 6300 mm lang über Eck, Brotregal, Nische für Backofen ca. 93 cm	
1 <i>Handwaschbecken mit Wasserhahn</i>	
1 <i>Warmwasserboiler</i>	
- 5 Liter	
<b>Weitere technische Ausstattung</b>	
1 <i>Wiesheu G6E Backofen</i>	610
910 x 700 x 570 mm, 6 Einschübe, Kerntemperaturfühler	
1 <i>Tiefkühltruhe AHT Salzburg, 1750 x 830 x 950 mm</i>	379

<b>Sonstiges</b>	
1	300
2	200
2	100
5	250
1	800
1	500
<b>TOTAL</b>	
	<b>12.729</b>

**Tab. 4: Betriebsausstattung und Anlagenkapitalbedarf<sup>161</sup>**

Erworben werden die Sperl Bäckereieinrichtung sowie die weiteren technischen Geräte über die Onlineeinrichtung „Lebensmittelwelt“. Der **Anlagenkapitalbedarf** für diesen Teil der Einrichtung wird sich auf rund 10.600 Euro belaufen. Die Geräte waren bisher ein Jahr in Betrieb, wurden jedoch einer technischen Prüfung unterzogen und als voll leistungsfähig bewertet. Zum Einsatz kommt eine Bäckereitheke mit Frontverglasung in der ein Teil der Speisenauswahl für den Kunden sichtbar vorgelegt wird. Zu beiden Seiten der Theke befindet sich je eine frontverglaste Kühleinrichtung. Eine Seite wird mit gekühlten Süßwaren bestückt, die zweite mit gekühlten Aufstrichen sowie den Wurstwaren. Hinter der Verkaufstheke wird ein Regalsystem montiert, in welchem die größeren Backwaren für die Kunden sichtbar ausgestellt werden. Um eventuelle Engpässe ausgleichen zu können, wurde entschieden mit Hilfe einer Tiefkühltruhe ein kleines Sortiment aller Backwaren tiefgekühlt im Lagerraum zu halten. Der Lagerraum soll mit einem Regalsystem sowie einer Tiefkühltruhe ausgestattet sein. Der dafür notwendige Kapitalbedarf wurde mit 629 Euro festgelegt. Diese Reserve an Backwaren kann auf Bedarf sofort frisch aufgebacken werden wofür der Wiesheu G6E Backofen welcher um 610 Euro ebenfalls Online erworben wurde, zum Einsatz kommt. Kassiert wird an einer zentralen Stelle hinter der Theke mittels einer elektronischen Registrierkasse.

Die weiteren Produktwaren wie Weine oder Kernöl werden zu beiden Seiten des Verkaufsraumes in Regalen ausgestellt. An den kleinen Stehpulten wird es möglich sein Wein bei Bedarf zu verkosten oder aber Veranstaltungen wie Weinverkostungen etc. im kleinen Rahmen abzuhalten. Für die weitere Betriebsausstattung entsteht ein Anlagenkapitalbedarf von rund 600 Euro. Somit wäre der Anlagenkapitalbedarf bestimmt welcher sich auf total rund 12.729,00 Euro netto beläuft.

<sup>161</sup> Eigene Darstellung

Um schlussendlich die Betriebsstätte starten zu können, müssen die rechtlichen Wege und Schritte durchgeführt werden. Wie bereits erwähnt, stellt sich dies in England relativ einfach dar und folgende Aktionen müssen getätigt werden:

Art der Registrierung	Behörde	Zusatz
• <b>Visa, Arbeitserlaubnis</b>	HM Revenue & Customs	– Nicht notwendig für Mitglieder der Europäischen Union
• <b>National insurance Nummer</b>	HM Revenue & Customs	– Erhalt durch ein „Evidence of identity“-Interview bei Jobcenter plus
• <b>Gewerbeanmeldung</b>	Companies House	– Formular IN01 – Memorandum of association – Articles of association
• <b>Registrierung zur Selbstständigkeit</b>	HM Revenue & Customs	– Formular CF10
• <b>Registrierung als Arbeitgeber</b>	HM Revenue & Customs	– Online auf <a href="http://www.hmrc.gov.uk">www.hmrc.gov.uk</a>
• <b>Registrierung der National insurance</b>	HM Revenue & Customs	– Formular CA560
• <b>Registrierung zur Abfuhr der Umsatzsteuer</b>	HM Revenue & Customs	– Formular VAT 1
• <b>Registrierung zur Abfuhr der Körperschaftssteuer</b>	HM Revenue & Customs	– Formular CT41G – Formular 64-8 „Autorisierung eines externen Agenten“

Tab. 5: Behördenwegweiser<sup>162</sup>

Als Kostenanteil wird hier der durchschnittliche Wert von 289,59 Euro als Berechnungsbasis herangezogen. Unter Berücksichtigung diverser Beratungen sowie der Inanspruchnahme einer notariellen Einrichtung belaufen sich die Gründungskosten auf rund 1.089,59 Euro.

Jede wirtschaftlich tätige Unternehmung ist per Gesetz zur Zahlung bestimmter Steuern und Abgaben verpflichtet. Versäumnisse in der Abfuhr der Steuern und Abgaben in korrekter Höhe zu

<sup>162</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an die Quelle: Business Link: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/home?r.l1=1073858805&r.s=1>



entsprechendem Zeitpunkt kann unter Umständen zu Straf- oder Zinszahlungen führen denn so bestehen „[...]die **Einnahmen des Staates** bestehen hauptsächlich aus Steuern, Sozialbeiträgen, Verkaufserlösen und Vermögenseinkommen.“<sup>163</sup> Für das geplante Geschäftsmodell werden aus momentaner Sicht folgende Abgaben zu tätigen sein:<sup>164</sup>

- **Self-employment tax - Einkommenssteuer für selbstständig Erwerbstätige**

Der Basiszinssatz für Einkommen in der Höhe von 0 – 35.000 Pfund beträgt hier 20%. Im Jahr 2011-2012 ist eine Steuerbefreiung in Höhe von 7.475 Pfund möglich. Eine jährliche Steuererklärung muss mittels der „Self Assessment tax return“ erfolgen.

- **Corporation tax - Körperschaftssteuer**

Limited companies sind zur Abfuhr der Körperschaftssteuer verpflichtet. Bei einem Gewinn bis zu 300.000 Pfund ist hierfür die „Small profits rate“ mit 20% heranzuziehen.

- **Business rate - Gewerbesteuer**

Die Höhe der Gewerbesteuer konnte mit Hilfe eines Berechnungstools der „Valuation Office Agency“ ermittelt werden. Basis zur Berechnung bildet der Durchschnittswert der jährlichen Mietabgabe für die verwendete Immobilie. Für die zukünftig gemieteten Räumlichkeiten wurde ein Rechenwert von 9.500 Pfund, der durch die Agency vorgegeben wurde, ermittelt und auf Grund dessen eine jährliche Rate von 4.113,50 Pfund ausgeworfen wurde. Da es sich um ein Kleinunternehmen handelt, ist es zusätzlich möglich eine Vergünstigung in Form der „Small business rate relief“ in Anspruch zu nehmen, womit sich eine jährliche Rate von 2.360,76 Pfund ergibt.

- **Value added tax – Mehrwertsteuer**

Der Mehrwertsteuersatz beträgt in England 20%. Eine Registrierung muss erfolgen wenn der Absatz über einem Schwellenwert von 70.000 Pfund liegt. Bestimmte Lebensmittelgruppen sind mit der Steuerkondition „Zero-rated“ also mit einem Steuersatz von 0% versehen welches zutrifft für Brot und Gebäck sowie Kuchen und Torten solange diese nicht im Umfang eines Cateringbetriebes verkauft werden. Alkoholische Getränke müssen – egal ob unverschlossen oder verschlossen verkauft – mit der „Standard rate“ von 20% besteuert werden. Die jährliche Umsatzsteuererklärung erfolgt Online bei HM Revenue & Customs mit dem Formular „VAT 100“.

- **National insurance – Sozialversicherung**

Für selbstständig Erwerbstätige tritt hier die Berechnung laut Class 2 mit einer Flat rate von 2,50 Pfund/Woche in Kraft, welche auf monatlicher oder quartalsmäßiger Basis abzuführen ist. Zusätz-

---

<sup>163</sup> Vgl. Quelle: Eurostat, Eurostat Jahrbuch 2010, S.110; [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-CD-10-220/DE/KS-CD-10-220-DE.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-10-220/DE/KS-CD-10-220-DE.PDF) vom 05.07.2011

<sup>164</sup> Vgl. Quelle: Business Link: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/home?r.l1=1073858805&r.s=1> abgerufen am 05.07.2011

lich ist bei einem Gewinn von 7.225 – 42.472 Pfund ein Satz von 9% und für Gewinne darüber ein Satz von 2% gemäß Class 4 Bestimmung abzuführen.

Die Auseinandersetzung mit dem „Wie kann ich meine Geschäftsidee finanzieren?“ stellt ebenfalls einen wichtigen Bestandteil des Realisierungsfahrplanes dar. Denn so ist eines der größten Defizite der Unternehmensgründung in der nicht durchdachten Finanzierung bzw. Finanzierbarkeit zu finden.<sup>165</sup>

Da es in den meisten Gründungsfällen nicht möglich ist sämtliches Kapital aus Eigenreserven abzudecken, muss eine entsprechende Fremdfinanzierung gefunden werden. Unternehmensgründern stehen hierzu unzählige Finanzierungsformen zur Verfügung wie bereits unter **„2.1.4 Grundlagen der Investition und Finanzierung“** aufgezeigt wurde, welche jedoch nicht alle für das gewünschte Geschäftsmodell einsetzbar sind.

Aus diesem Grund ist es empfehlenswert vorab ein Beratungsgespräch mit dem finanzierenden Institut wahrzunehmen. Bankinstitute fordern zur Einschätzung der Rentabilität der Finanzierung einen ausgearbeiteten Businessplan, der hierfür als Entscheidungsgrundlage dienlich ist. Vorrangiges Ziel des Businessplans sollte es dabei sein, „[...] den Leser vom Erfolg des Vorhabens überzeugen, indem er sowohl die Chancen als auch die Risiken klar und deutlich beschreibt.“<sup>166</sup> Auf eine strukturierte und verständliche Aufarbeitung ist hier besonderer Wert zu legen und alle wichtigen Daten wie das Ziel der Unternehmung, der Kundennutzen, die Produktpalette als auch der Vertrieb sowie klar kalkulierte Unternehmenszahlen sollten inhaltlich dargestellt sein.<sup>167</sup> Der Businessplan ist somit ein „[...] Ergebnisdokument, in dem die Resultate der Gründungsplanungsaktivitäten festgehalten werden.“<sup>168</sup>

Für die geplante Unternehmensform hat sich folgender zusammengefasster Gründungskapitalbedarf ergeben, welcher im Detail dem Anhang zu entnehmen ist:

#### Übersicht Gründungskapitalbedarf

Gründungskosten	1.089,59
Kosten für Anlaufphase	26.848,96
Unternehmerlohn bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften	33.306,40
Anlagevermögen	22.729,00

<sup>165</sup> Quelle: Gründerzeit Nr. 17; Gründungskonzept/Businessplan, aktualisierte Ausgabe, Februar 2010

<sup>166</sup> Quelle: Gründerzeit Nr. 17; Gründungskonzept/Businessplan, aktualisierte Ausgabe, Februar 2010

<sup>167</sup> Quelle: Raiffeisenbank.at; [http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai\\_template1/1006637000974-1006622365713\\_22495445-4419491545-251698430605305449-NA-1-NA.html](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai_template1/1006637000974-1006622365713_22495445-4419491545-251698430605305449-NA-1-NA.html)

<sup>168</sup> Klandt, Heinz; Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, 2. Auflage, München, 2006, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S.141

Umlaufvermögen	36.871,25
Kapitaldienst	15.796,18
<b>= Kapitalbedarf gesamt</b>	<b>136.641,38</b>

Tab. 6: Gründungskapitalbedarf<sup>169</sup>

In den Posten **Gründungskosten** laufen allfällige Zahlungen welche zur Anmeldung und Registrierung der Unternehmung benötigt werden als auch Kosten für Notare und Beratungen.

Die **Kosten für die Anlaufphase** beinhalten einmalige sowie laufend fällige Zahlungen. Als einmal zahlbare Positionen wurden hier Kosten für die Dienstleistungen eines Steuerberaters mit 500 Euro als auch Werbung- und Vertriebskosten kalkuliert. Die *Miete* inklusive der Betriebskosten für die Immobilie beträgt jährlich 15.000 Euro und wurde unter diesem Posten mit einem monatlichen Satz von 1.250 Euro für die ersten 3 Monate berücksichtigt. Hier müssen zusätzlich die anfallen *Energiekosten* für das Geschäftslokal einkalkuliert werden. Gemeinsam mit einer Energieagentur wurde hier ein monatlicher Energiekostenaufwand von 107,78 Euro ermittelt. Dies führt zu einem monatlichen Mietkostensatz von 1.357 Euro.

Ebenso berücksichtigt wurde eine Reserve für die Startphase welche mit 3 monatlichen Fixkostensätzen festgelegt wurden.

Die *betrieblichen Versicherungskosten* wurden ebenfalls unter „Kosten für die Anlaufphase“ berücksichtigt. Ein umfassendes Versicherungspaket sollte in keinem Betrieb zu kurz kommen und der Umfang „[...] hängt maßgeblich davon ab, in welchem Geschäftsbereich ein Unternehmer tätig ist.“<sup>170</sup> Eine rechtzeitige Vorsorge kann helfen, Risiken im Vorfeld zu minimieren. Durch eine „Key person insurance“ können eventuelle Schäden durch den Verlust einer Beteiligungsperson ausgeglichen werden. Ebenso können Schäden an der Shopfront welche komplett aus Glas besteht, geltend gemacht werden. Die eigentliche Gefahr im angedachten Geschäftsmodell ist aber im Eindringen von Dritten in den Geschäftsbereich zu sehen. So ist dafür Sorge zu tragen, dass kein Kunde durch die Betriebstätigkeit zu Schaden kommt. Eine Vielzahl an englischen Versicherungsunternehmen bieten hierfür eigens „Shop insurances“ an, welche folgende Versicherungen im Grundpaket führen:

<sup>169</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an: Broschüre Gründerzeit Nr. 17; Thema: Gründungskonzept/Businessplan, aktualisierte Ausgabe, Februar 2010

<sup>170</sup> Kußmaul, H., Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 6.Auflage, München, 2008, Oldenburg Wirtschaftsverlag GmbH, S.465

- **Vorgeschrieben:**
  - ELCI – employers liability compulsory insurance
- **Empfohlen:**
  - Key person insurance
  - Premises insurance
  - Glass & sign cover
  - Contents cover
  - Public liability insurance
  - Product liability insurance

Für das betriebliche Versicherungspaket wurden die monatlichen Kosten mit 120,83 Euro festgelegt.

Als weiterer Punkt sind in den Gründungskapitalbedarf die anfallenden *Privatausgaben* aufzunehmen. Da kein Einkommen aus Arbeitsverhältnissen mehr zur Verfügung steht, müssen die anfallenden Kosten welche für das Bestreiten des täglichen Lebens von Nöten sind, durch die Unternehmung abgedeckt werden. Ebenso muss ein privater Schutz in Form von Versicherungen getroffen werden. Im Anhang ist unter Anlage XX eine genau Aufstellung der künftigen Kosten einzusehen. Die Position „Haushalt“ deckt hierbei die Kosten für den Lebensunterhalt wie die monatliche Miete und die dazugehörigen Betriebskosten ab. Der durchschnittliche Mietaufwand inkl. Nebenkosten liegt in London derzeit bei 83,40 Pfund pro Person und Woche. Dies multipliziert mit 52 Wochen im Jahr für 3 Personen ergibt einen gesamten Mietkostenaufwand von 13.010,40 Euro. Ebenso müssen Kosten für Lebensmittel, Kleidung, Freizeit und Telekommunikation abgedeckt werden. Hierzu dienen aktuelle private Werte als Rechenbasis und pro Person wurden 366,66 Euro festgelegt. Als Sicherheitsposten wurden auch Sonderausgaben wie Geburtstagsgeschenke oder ähnliches in die Berechnung aufgenommen welche mit 166 Euro pro Person und Monat einfließen.

Da eine Versicherungsabdeckung durch einen Arbeitgeber nicht mehr vorhanden ist, muss jede selbstständige Person eigens dafür Sorge tragen, dass dieser Bereich entsprechend abgedeckt ist. Ein umfassendes Versicherungspaket welche auch eine private Krankenversicherung beinhaltet soll eine ständige Abdeckung privater Risiken gewährleisten und wird mit rund 73,6 Euro pro Person und Monat kalkuliert.

Die Summe aus den Kosten für den Haushalt sowie der Versicherungen ergeben die gesamten Privatausgaben. Hier ist zu erwähnen, dass sich eine Person in ein übliches Mitarbeiterverhältnis begeben wird, da der Shop zum einen mit 2 ganztätig beschäftigten Personen ausgelastet ist zum anderen ein zusätzliches Einkommen dem Gelingen des Vorhabens dienlich ist. Hierfür wird von der Summe der Privatausgaben ein Nettoeinkommen von 1.556 Euro in Abzug gebracht.

In der Kalkulation des Gesamtkapitalbedarfes ist dieser Posten unter „Unternehmerlohn bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften“ zu finden.

Ebenfalls zu berücksichtigen sind das *Anlage-* sowie das *Umlaufvermögen*. Das Anlagevermögen wurde bereits auf Seite 50 im Rahmen der Ermittlung der notwendigen Betriebsausstattung mit 12.729 Euro bestimmt. Zu Addieren sind hier noch die Kosten für den Transport von Österreich nach England sowie die Umbaumaßnahmen.

Das Umlaufvermögen in der Kalkulation aufscheinend als „Material- und Warenlager“ wurde für die ersten 6 Monate zuzüglich einer Reserve von 5.000 Euro festgelegt. Es wird davon ausgegangen, dass die Unternehmung in den ersten 3 Monaten kaum oder nur sehr geringen Gewinn abwerfen wird. Gesamt fällt hier ein Finanzierungsbedarf von 36.871,25 Euro an.

Als letzter Posten sind die Aufwendungen für *Kapitaldienste* zu berücksichtigen. Hierbei sollen die fälligen Tilgungszahlungen für Kredite abgedeckt werden. Beinhaltet sind hier die die Rückzahlungen zuzüglich anfallender Zinsen für das erste Betriebsjahr in Höhe von 15.796,18 Euro.

Dies ergibt einen **Gesamtkapitalbedarf für die Gründung** von 136.641,38 Euro.

An dieser Stelle soll nun die Finanzierung des benötigten Kapitalbedarfes definiert werden. Im konkreten Fall, wird die Unternehmung zu 15,04% aus eigenen Mitteln finanziert. Jedes der 3 Gründungsmitglieder bringt rund 5.333 Euro an Eigenkapital auf, welche zur Geschäftsrealisierung verwendet werden. Die von den Banken und Basel II geforderte Eigenmittelquote in der Höhe von 8% ist somit gegeben.

5.245,23 Euro fließen durch die Auszahlung eines Bausparvertrages im Oktober 2011, abgeschlossen von Scherer Iris noch zusätzlich mit ein.

Der restliche Betrag wird durch einen Investitionskredit abgedeckt. Die übliche Laufzeit dieser Kreditart liegt zwischen 5 und 15 Jahren und wurde hier auf 10 Jahre festgelegt. Die Höhe des Zinssatzes bestimmt sich nach der Bonität des Kunden sowie nach den verfügbaren Sicherheiten. Banken verlangen für das Entleihen eines Kredites eine Form von Sicherheit die entweder eine personelle Form wie eine Bürgschaft oder eine sachliche Form wie Hypotheken auf Grundstücke und Immobilien annehmen kann.<sup>171</sup> Da keine Sicherheiten dieser Art vorhanden sind, muss auf das Vertrauen der Bank in das Geschäftsmodell gezählt werden. Des Weiteren wird eine hohe Eigenkapitalquote erreicht und zusätzlich steht eine kleine Lebensversicherung zur Verfügung, welche der Bank überschrieben werden könnte. Der vereinbarte Zinssatz von 3% ist variabel und rich-

---

<sup>171</sup> Vgl. Atzmüller A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.102

tet sich nach dem 3-Monats-EURIBOR<sup>172</sup>. Die jeweilige Zinszahlung fällt demnach quartalsmäßig an. Rückzahlbar ist der Kredit zu 119 Monatsraten á 1.062,51 Euro.

Zusätzlich wurde ein Betriebsmittelrahmen über 10.000 Euro vereinbart, um laufende Kosten wie Wareneinsätze und Betriebskosten abdecken zu können und hat den Zweck den „[...] Unternehmen innerhalb eines festgelegten Kreditrahmens eine gewisse Beweglichkeit in ihrer Finanzgebahrung zu verschaffen.“<sup>173</sup>

Zusammengefasst stellt sich die Kapitalstruktur demnach wie folgt dar:

<b>Kapitalstruktur</b>		
	€	%
Gründungskapitalbedarf	<b>130,146.55</b>	<b>100</b>
Eigenkapital	21,244.23	15.04
Kontokorrentlinie	10,000.00	7.08
Investitionskredit	110,000.00	77.88
<b>Summe</b>	<b>141,244.23</b>	<b>100</b>

Tab. 7: Kapitalstruktur in Jahr 0<sup>174</sup>

Im Zuge des Bankgespräches wurde ein Tilgungsplan ausgearbeitet der wie folgt aussieht. Die Tilgungen fallen wie bereits erwähnt zu 1.062,51 Euro monatlich an. Die Zinsen für die aktuelle Berechnung sind mit 3% festgelegt, jedoch werden diese künftig durch die quartalsmäßig Anpassung an den 3-Monats-EURIBOR abweichend anfallen:

	Datum	Auszahlung	Zinsen	Tilgung	Einzahlung	Restschuld
Auszahlung	18.07.2011	110.000,00				110.000,00
<b>Jahr 1</b>						
Rate 1	31.07.2011			1.062,51	1.062,51	108.937,49
Rate 2	31.08.2011			1.062,51	1.062,51	107.874,98
Rate 3	30.09.2011		670,28	392,23	1.062,51	107.482,75
Rate 4	31.10.2011			1.062,51	1.062,51	106.420,24

<sup>172</sup> Der EURIBOR ist ein für Termingelder in Euro ermittelter Zwischenbank-Zinssatz. Die Quotierung erfolgt durch repräsentative Banken. Für die unterschiedlichen Fristigkeiten (1 Monat, 3 Monate, 6 Monate, 9 Monate, 12 Monate) gibt es unterschiedliche Zinssätze. Quelle: [Österreichische Nationalbank; http://www.oenb.at/de/rund\\_ums\\_geld/zinsklauseln/zinsae-nderungsklauseln\\_vor\\_1.99/vibor/euribor/euribor.jsp](http://www.oenb.at/de/rund_ums_geld/zinsklauseln/zinsae-nderungsklauseln_vor_1.99/vibor/euribor/euribor.jsp)

<sup>173</sup> Atzmüller A. u.a.: Innovative Finanzierung im Klein- und Mittelbetrieb, a.a.O., S.22

<sup>174</sup> Eigene Darstellung

Rate 5	30.11.2011			1.062,51	1.062,51	105.357,73
Rate 6	31.12.2011		815,89	246,62	1.062,51	105.111,11
Rate 7	31.01.2012			1.062,51	1.062,51	104.048,60
Rate 8	29.02.2012			1.062,51	1.062,51	102.986,09
Rate 9	31.03.2012		789,04	273,47	1.062,51	102.712,62
Rate 10	30.04.2012			1.062,51	1.062,51	101.650,11
Rate 11	31.05.2012			1.062,51	1.062,51	100.587,60
Rate 12	30.06.2012		770,85	291,66	1.062,51	100.295,94
Jahr 2						
Rate 13	31.07.2012			1.062,51	1.062,51	99.233,43
Rate 14	31.08.2012			1.062,51	1.062,51	98.170,92
Rate 15	30.09.2012		760,88	301,63	1.062,51	97.869,29
Rate 16	31.10.2012			1.062,51	1.062,51	96.806,78
Rate 17	30.11.2012			1.062,51	1.062,51	95.744,27
Rate 18	31.12.2012		742,19	320,32	1.062,51	95.423,95
Rate 19	31.01.2013			1.062,51	1.062,51	94.361,44
Rate 20	28.02.2013			1.062,51	1.062,51	93.298,93
Rate 21	31.03.2013		707,71	354,80	1.062,51	92.944,13
Rate 22	30.04.2013			1.062,51	1.062,51	91.881,62
Rate 23	31.05.2013			1.062,51	1.062,51	90.819,11
Rate 24	30.06.2013		696,77	365,74	1.062,51	90.453,37
<b>Summe</b>			<b>5.953,61</b>	<b>19.546,63</b>	<b>25.500,24</b>	<b>90.453,37</b>

Tab. 8: Tilgungsplan Raiffeisenbank für zwei Anlaufjahre<sup>175</sup>

### 2.2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Anhand der Analyse der Wirtschaftlichkeit soll nun aufgedeckt werden ob sich die benötigten Mittel zur Führung des Spezialitätenladens finanzieren lassen und ob darüber hinaus Erträge erzielt werden, welche die Unternehmung zukünftig tragen sollen. Im Zuge dessen soll ein Finanzplan aufdecken ob sich das Geschäftsmodell nach einer gewissen Anlaufphase von alleine tragen kann. So ist dafür die „[...] **kontinuierliche Finanzplanung** die einzig vertretbare Kapitalbedarfsrechnung [...]“<sup>176</sup> in diesem Zusammenhang.

Hierzu wurde eine Betrachtung des „Best Case“ als auch des „Worst Case“ über den Zeitraum der ersten 3 Betriebsjahre erstellt um sich alle eventuellen Entwicklungen vor Auge zu führen und auf Grund dessen eine mögliche Evaluierung durchgeführt werden kann.

<sup>175</sup> Eigene Darstellung nach Berechnungsschema der Raiffeisenbank

<sup>176</sup> Prof. Dipl.-Kfm. Olfert, Klaus, Finanzierung, 15. Verbesserte und aktualisierte Auflage, Herne, NWB Verlag GmbH & Co. KG, S.104

Die „Best Case“ Betrachtung geht davon aus, dass zur Hälfte des zweiten Betriebsjahres der angestrebte Marktanteil von 1,5% erreicht wird und von dort an gehalten werden kann. Der fortlaufende Finanzplan hat hierbei aufgezeigt, dass im vierten Monat des dritten Betriebsjahres sichtbare Gewinne erwirtschaftet werden.

Im Sinne der „Worst Case“ Betrachtung wurde mit einem maximalen Marktanteil von 0,73% kalkuliert. Hierbei wird nach der Ermittlung und Berücksichtigung aller fixen und variablen Kosten aufgezeigt, dass am Ende des dritten Jahres eine Zahlungsunfähigkeit auftritt.

## **2.3 Kritische Betrachtung**

### 2.3.1 Personelle Betrachtung

Die Beteiligung von drei Personen am Unternehmensprojekt kann als großer personeller Vorteil gesehen werden. Zum einen steigt die Summe des eingebrachten Eigenkapitals mit jedem Beteiligten tendenziell und zum anderen minimiert sich das Risiko, dass bei alleiniger Gründung auf eine Person fallen würde. Ein weiterer positiver Faktor der sich durch diesen Umstand ergibt, ist zu sehen in der Unabhängigkeit der Unternehmung von der Auswahl qualifizierter jedoch unbekannter Mitarbeiter. Da zumindest zwei der Personen ganzzeitig im Betrieb tätig sind, ist eine Aufnahme von Mitarbeitern vorerst nicht notwendig. Um jedoch einen funktionierenden Ablauf gewährleisten zu können, wäre es in diesem Sinne wichtig die Aufgabenbereiche vorab klar zu klären. So kann es für die Unternehmung nur für Vorteil sein wenn interne Konfliktpunkte von vornherein abgewendet werden und in diesem Zuge ein entscheidungstragender „Geschäftsführer“ ernannt wird.

Da keine der drei Personen bisher Erfahrung im Bereich der Selbstständigkeit genießt, könnte sich diese Unwissenheit negativ auf die Entwicklung des der Unternehmung auswirken. Obwohl Fachwissen bezüglich der Herstellung der verkauften Produkte nur im geringen Umfang gefragt wird, ist doch auch die Ausübung der reinen Dienstleistung eine große Herausforderung.

Ebenfalls negativ zu werten, ist die nicht vorhandene Erfahrung im Buchhaltungsbereich. Um diesen Betriebsbereich abzudecken, wird es notwendig sein auf externe Ressourcen zurückzugreifen welches sich erhöhend auf die anfallenden Kosten auswirkt.

### 2.3.2 Finanzielle Betrachtung

Wie die Unternehmensbetrachtung anhand des Finanzplanes und der Betrachtung der möglichen Entwicklungsfälle aufgezeigt hat, hängt der Erfolg der Unternehmung im erheblichen Maße von Umfang der Verkaufsmenge ab. Natürlich könnte bei Nichteintreten der notwendigen Menge ver-



sucht werden eine Erfolgswentwicklung über den Preis laufen zu lassen jedoch ist hierbei fraglich ob eine hohe Kundenfrequenz durch diesen Umstand erzielt wird.

Erheblichen Einfluss hierauf wird also die Planung und Umsetzung der Marketingstrategien nehmen. Ziel muss es sein eine maximale Kundenfrequenz zu erreichen. Im europäischen Vergleich wird dieses Unternehmensziel jedoch als zweitschwierigstes Unterfangen gesehen.<sup>177</sup> Außerdem ist es nicht gewiss, dass eine umfassende Kundenwerbung zu dem gewünschten Ergebnis führt da trotz Recherche eine genaue Einschätzung des Marktes und der Kundenwünsche schwierig ist.

Ein Weg das Risiko der finanziellen Negativentwicklung abzuwenden, wäre es den Kapitalbedarf zu überarbeiten und durch eine Kostenreduktion zu einem geringeren Fremdkapitalbedarf zu gelangen. Die Reduktion der Privatausgaben wäre hierbei ein Punkt an dem angesetzt werden könnte. Diese wurden sicherlich sehr hoch angesetzt und durch den Verzicht auf die Finanzierung hoher privater Ausgaben könnte eine Kostenreduktion erwirkt werden. Dies wird natürlich nur minimale Auswirkung haben, da der Großteil der Kosten an anderer Stelle zu suchen ist.

Ein Punkt an dem ebenfalls angesetzt werden muss, ist in diesem Sinne die große Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern zu reduzieren. So sind Fehler in der Finanzierung ebenfalls als großer Risikofaktor der Unternehmensgründung zu sehen.<sup>178</sup> Da es den drei Beteiligten nicht möglich ist ein höheres Vorkommen an Eigenkapital zu schaffen, könnte die Akquirierung von Kapital aus privaten Reihen forciert werden. Ist dies nicht möglich, wäre eine Gewinnbeteiligung der Partnerbäckerei anzudenken.

Positiv zu vermerken ist an dieser Stelle das zusätzliche Gehalt welches durch eine der Personen einfließt und die Abdeckung der Kosten hierbei unterstützt.

### 2.3.3 Betrachtung sonstiger Ressourcen

Lebensmittel an Dritte zu verkaufen, geht immer mit dem Zusatz einher, die Qualität dieser mit bestem Wissen und Gewissen zu gewährleisten. Des Weiteren wird dies durch strikte Vorschriften und Gesetze vorgeschrieben. Da keinerlei Erfahrung – außer der persönlichen Einschätzung dieser – gegeben ist, birgt dies ein Risiko in sich.

Auch ist die Sicherstellung der Logistikkette zu betrachten. Da die Produkte zum einen von Lieferanten vor Ort als auch von Lieferanten aus Österreich beschafft werden, muss eine genaue Planung der benötigten Warenmenge erfolgen. Da vor allem die anfängliche Planung rein auf Ein-

---

<sup>177</sup> Vgl. Quelle: Statistik Austria, [http://www.unternehmerweb.at/pdf/statistik\\_austria/Grafik\\_Die\\_Schwierigkeiten\\_bei\\_der\\_Unternehmensgruendung.pdf](http://www.unternehmerweb.at/pdf/statistik_austria/Grafik_Die_Schwierigkeiten_bei_der_Unternehmensgruendung.pdf) vom 05.07.2011

<sup>178</sup> Vgl. Quelle: Statistik Austria, [http://www.unternehmerweb.at/pdf/statistik\\_austria/Grafik\\_Die\\_Schwierigkeiten\\_bei\\_der\\_Unternehmensgruendung.pdf](http://www.unternehmerweb.at/pdf/statistik_austria/Grafik_Die_Schwierigkeiten_bei_der_Unternehmensgruendung.pdf) vom 05.07.2011

schätzungen beruht, kann ein Verlust an finanziellen Mitteln durch eine falsche Kalkulation erfolgen.

Die Unerfahrenheit der drei Unternehmensgründer in Hinsicht auf eine erfolgreiche Unternehmensführung ist somit der größte gegebene Risikofaktor.

## **3 Schlussbetrachtung**

### **3.1 Ergebnisse**

Der Weg in die Selbstständigkeit stellt für viele eine Verwirklichung eines persönlichen Traumes dar. Dies trifft auch auf die Gründung von „Bread Pit“ zu.

Es ist allerdings zu überlegen, ob das Risiko der Unternehmensgründung den Verzicht auf aktuelle gefestigte Lebensstrukturen begründet. Denn neben der Verwirklichung eines Traumes, muss auch eine mögliche Existenzbedrohung durch eine Falscheinschätzung der Situation gesehen werden.

Das Konzept an sich kann funktionieren, wie die bereits eingeführten Betriebe mit ähnlichem Geschäftsmodell in London beweisen. Auch hat die Marktanalyse ergeben, dass der Wunsch der englischen Bevölkerung nach Schwarzbrot gegeben ist und ebenso die Marktmöglichkeiten hinsichtlich der genügenden Abnahme bestehen.

Eine definitive Abschätzung des Ausgangs des Projektes kann jedoch auf Grund der fehlenden endgültigen Realdaten nicht erfolgen. Obwohl die „Best Case“ als auch die „Worst Case“ Betrachtung beide Entwicklungswege aufzeigt, beruhen diese doch nur auf geschätzten Daten und nicht auf Daten die definitiv gegeben sind.

Unter „**2.3 Kritische Betrachtung**“ wurden einige Möglichkeiten welche mit positivem Einfluss wirken könnten, aufgezeigt.

Für das geplante Projekt kann schlussendlich keine rein negative Bewertung ausgesprochen werden. Die Durchführung hängt hierbei rein von der Risikobereitschaft der Unternehmer ab als auch von Art und Umfang der Umsetzung der Marketingmaßnahmen. Bei erfolgreicher Akquirierung von Kunden ist ein definitives Marktpotential vorhanden.

### **3.2 Maßnahmen**

Im vorigen Abschnitt wurde bereits vorgeschlagen die Unternehmung durch die Beteiligung der Partnerbäckerei zu verstärken. Neben dem weiteren finanziellen Fluss an Geldmitteln muss vor

allem der Vorteil des Wissens über Marktgegebenheiten, welche dadurch ihren Weg in die Unternehmung finden würden, hervorgehoben werden. Denn Wissen ist Macht wie schon vom englischen Philosophen Francis Bacon betont wurde. Wer erkennt was die Kunden wollen, hat schon einen erheblichen Schritt in die Richtung der positiven Unternehmensgründung getan.

Wird dieses Risiko nach wie vor zu hoch eingeschätzt, könnte eine Beteiligungsform mit einem der anderen Unternehmen mit ähnlichem Geschäftskonzept in London als Überlegung dienen. Da die meisten der Unternehmer aus Deutschland kommen, wäre der Vorteil der ähnlichen Mentalität gegeben.

Ein neuer Zugang der bis jetzt noch nicht aufgeworfen wurde, wäre die Möglichkeit vom geplanten Unternehmenskonzept etwas Abstand zu nehmen und dafür eine Unternehmensgründung in Form des Franchising einzugehen. Natürlich würde dadurch die grundlegende Idee des Vertriebes von österreichischen Produkten in Form eines Spezialitätenladens verloren gehen, der eigentliche Schritt der Unternehmensgründung im Lebensmittelbereich jedoch erhalten bleiben. Des Weiteren würde ein großes Unternehmen im Hintergrund eine erhebliche Stütze mit einer Vielzahl an Sicherheiten bieten.

Auch die Überlegung der Eröffnung des Shops an einer höher frequentierten Örtlichkeit in London, könnte Abhilfe schaffen. Die unzähligen U-Bahnstationen würden eine automatisch hohe Kundenfrequenz aufwerfen und Werbemaßnahmen wären nicht in so hohem Umfang notwendig.

### **3.3 Konsequenzen**

Eine Marktanalyse vor Ort sollte somit als zwingend notwendig angesehen werden. Hierbei können Rückschlüsse auf das Kundeninteresse erhalten werden als auch eine Besichtigung der Immobilie erfolgen. Denn so sind diese Faktoren der Unwissenheit nach wie vor ein erhebliches, auf das Unternehmen einwirkendes Risiko.

Eine darauffolgende Finanzplanung welche auf Echtdateen basieren würde, könnte im weiteren Zuge eine Wirtschaftlichkeit der Gründungsidee aufzeigen. Auf Grund dieser Auswertungen könnte der endgültige Schritt in die Selbstständigkeit mit deren Risiken aber vor allem unzähligen Möglichkeiten erfolgen.

# Anhang

## Anlage 1: Eigene Darstellung „Daten zu Unternehmensschließungen dargestellt nach Rechtsform“<sup>179</sup>

EU Mitgliedsstaat	% in 2007
Belgien	5,27
Bulgarien	7,58
Tschechische Republik	10,18
Dänemark	11,57
Deutschland (einschließlich der ehemaligen DDR seit 1991)	12,06
Estland	7,78
Irland	:
Spanien	7,46
Frankreich	7,07
Italien	7,52
Zypern	2,03
Lettland	12,72
Litauen	8,97
Luxemburg	7,29
Ungarn	11,73
Österreich	6,59
Portugal	20,57
Rumänien	:
Slowenien	4,77
Slowakei	10,42
Schweden	5,26
Vereinigtes Königreich	11,27
Norwegen	7,58
<b>Durchschnitt</b>	<b>8,07</b>

: = kein Datensatz vorhanden

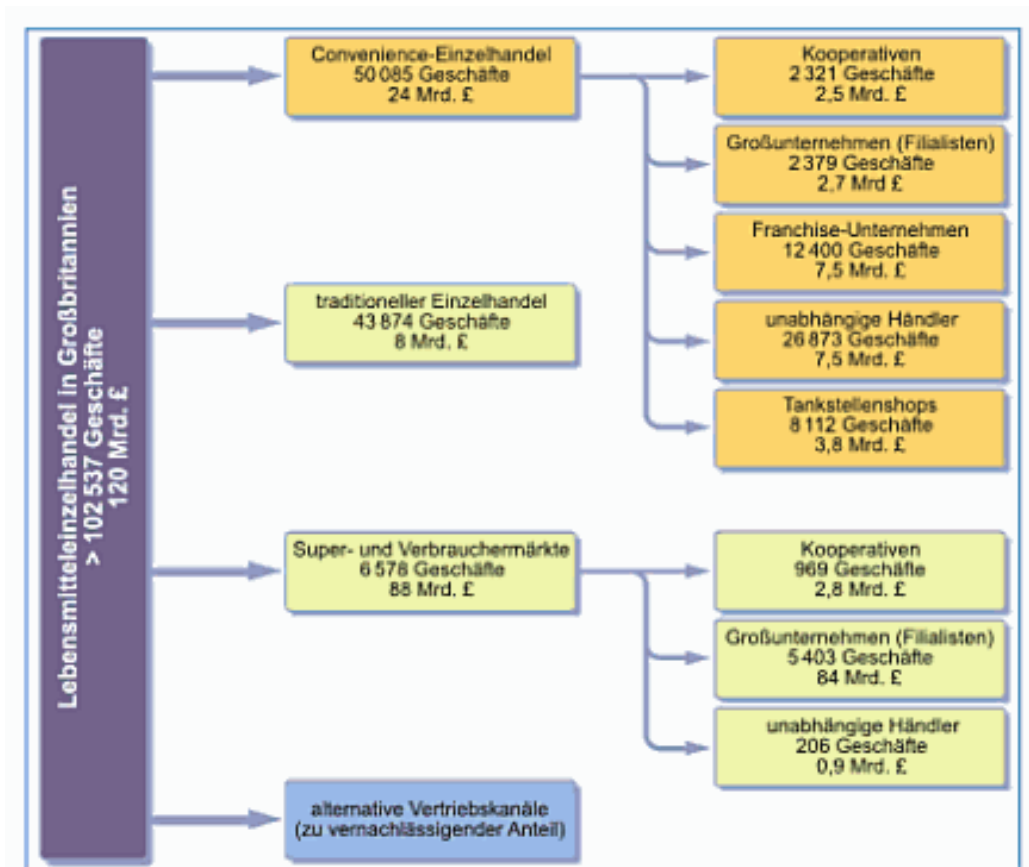
<sup>179</sup> Quelle: Eurostat: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>, eigene Auswertung vom 17.05.2011

Anlage 2: Eigene Darstellung „Dauer und Kosten der Unternehmensregistrierung in Österreich, Deutschland, Großbritannien, der Europäischen Union sowie der Welt.“<sup>180</sup>

UNTERNEHMENSGRÜNDUNG						
Dauer/Tagen, Registrierschritte/Anzahl, Kosten/% des Pro-Kopf-Einkommen in 2010						
Land	Tage	Schritte	BNE 2009	%	EUR	
Österreich	28	8	46.450,00	5,20 %	2.415,40	
Deutschland	15	9	42.450,00	4,80 %	2.037,60	
<b>Großbritannien</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>41.370,00</b>	<b>0,70 %</b>	<b>289,59</b>	
Europäische Union	15	-	-	-	-	
Welt	34	-	-	-	-	

<sup>180</sup> Vgl. Quelle: Weltbank: <http://databank.worldbank.org> abgerufen am 18.05.2011

Anlage 3: Strukturelle Aufteilung des britischen Lebensmitteleinzelhandels <sup>181</sup>



<sup>181</sup> Quelle: Dr. Zehner, Klaus und Prof. Dr. Wood, Gerald (Hrsg.), Großbritannien – Geographien eines europäischen Nachbarn, Spektrum akademischer Verlag Heidelberg, 2010, S. 239, [http://books.google.at/books?id=TSxmMqRimQC&pg=PA236&dq=Lebensmittel+%2BGro%C3%9Fbritannien&hl=de&ei=2XHiTY6nOtDGtAbZzZWABg&sa=X&oi=book\\_result&ct=book\\_thumbnail&resnum=3&ved=0CDwQ6wEwAg#v=onepage&q=Lebensmittel%20%2BGro%C3%9Fbritannien&f=false](http://books.google.at/books?id=TSxmMqRimQC&pg=PA236&dq=Lebensmittel+%2BGro%C3%9Fbritannien&hl=de&ei=2XHiTY6nOtDGtAbZzZWABg&sa=X&oi=book_result&ct=book_thumbnail&resnum=3&ved=0CDwQ6wEwAg#v=onepage&q=Lebensmittel%20%2BGro%C3%9Fbritannien&f=false) vom 29.05.2011

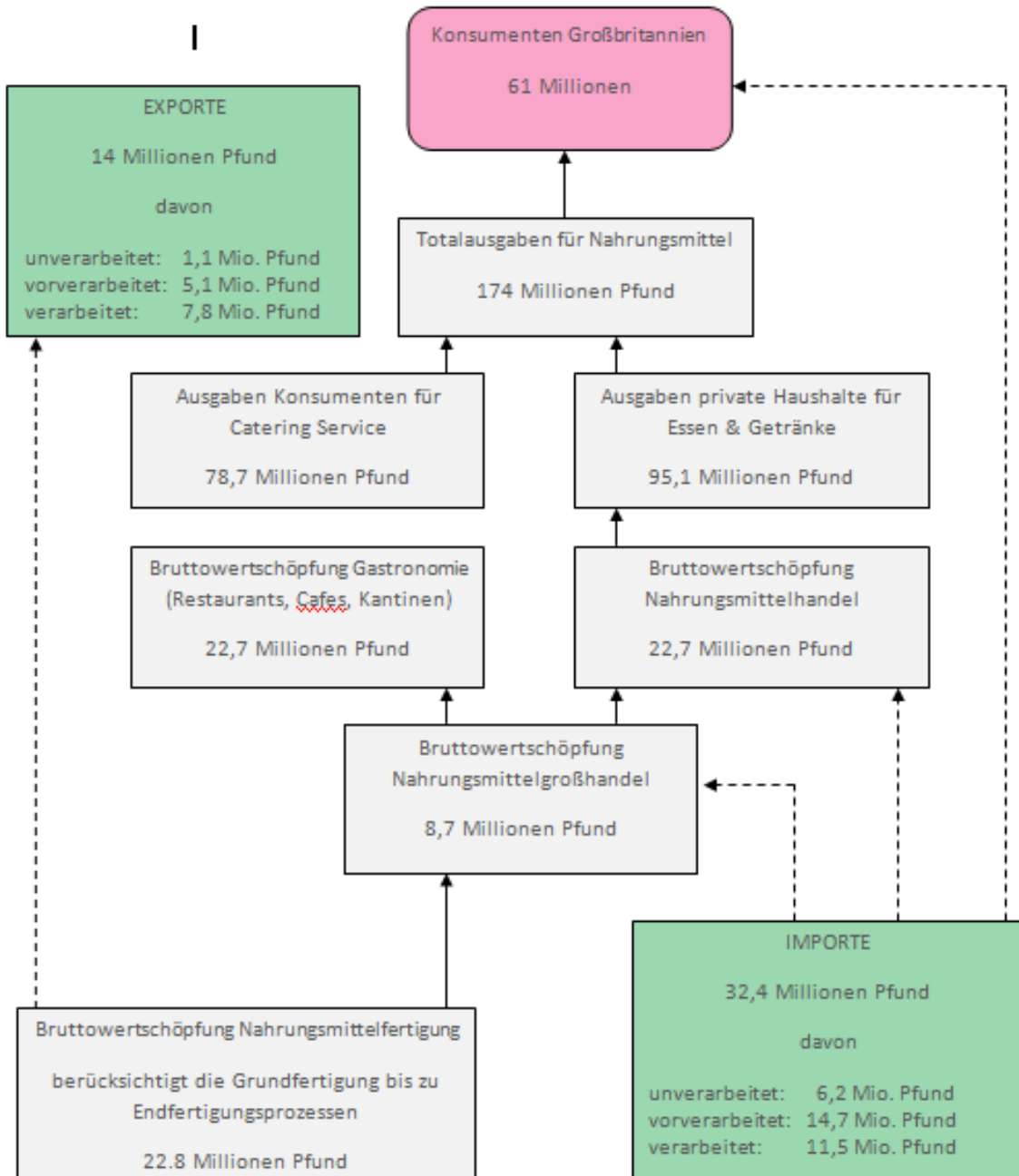
**Anlage 4: Eigene Darstellung „Grad der Selbstversorgung in Großbritannien für 4 Produktgruppen in 2007“<sup>182</sup>**

Nahrungsmittelgruppe		Grad der Selbstversorgung in %	+/-
Getreide (ausgenommen Reis)		99,304	-0,696
	Weizen	106,175	6,175
	Weichweizen	109,766	9,766
	Hartweizen	0,000	-100,000
	Gerste	112,885	12,885
Mais		0,000	-100,000
Fleisch insgesamt		73,000	-27,000
Kartoffeln		82,398	-17,602

---

<sup>182</sup> Quelle: Eurostat, Statistiken, Nahrungsmittel: Statistiken vom Erzeuger zum Endverbraucher, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/food/data/database> vom 29.05.2011

Anlage 5: Eigene Darstellung „Lebensmittelkette Großbritannien“<sup>183</sup>



<sup>183</sup> Quelle: Defra, Food Statistics Pocketbook, S.13, <http://www.defra.gov.uk/statistics/files/defra-stats-food-pocketbook-2010.pdf> vom 29.05.2011

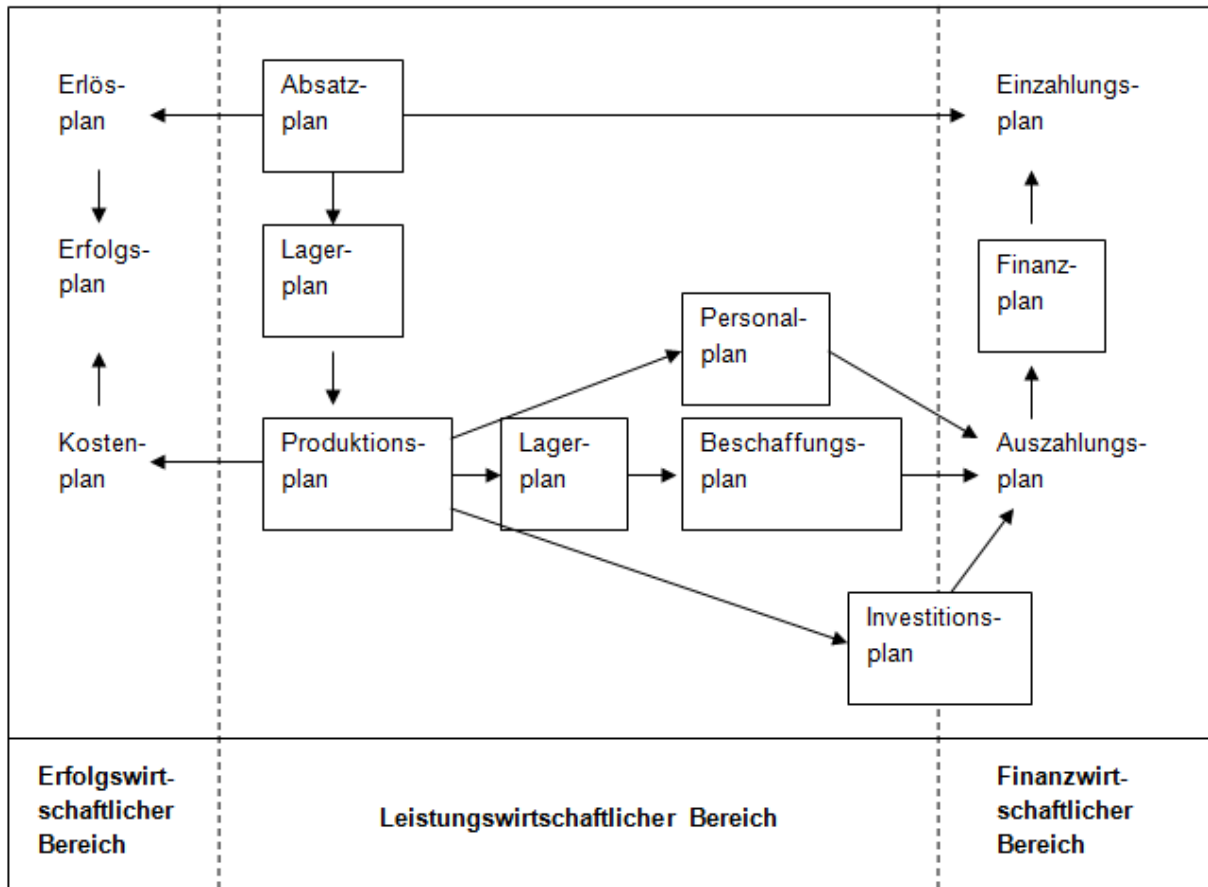


## Anlage 6: Checkliste für Investitionsentscheidungen<sup>184</sup>

<b>Checkliste</b>	
technische Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Aufgaben soll die Investition erfüllen, d.h. welche Art von Investition soll durchgeführt werden?</li> <li>- Ist die Investition technisch möglich?</li> <li>- Welches technische Verfahren eignet sich am besten?</li> <li>- Wie zuverlässig arbeitet die Investition?</li> </ul>
rechtliche Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist die Investition rechtlich zulässig?</li> <li>- Gibt es Vorschriften, die die Investition beeinflussen?</li> <li>- Welche Auflagen sind zu erwarten?</li> </ul>
betriebswirtschaftliche Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimmt die Investition mit dem Unternehmensziel überein?</li> <li>- Ist die Investition notwendig?</li> <li>- Ist die Investition vorteilhaft?</li> <li>- Ist die Investition finanzierbar?</li> <li>- Wie hoch sind die voraussichtlichen Kosten?</li> <li>- Wie hoch sind die voraussichtlichen Einnahmen?</li> <li>- Wer ist der günstigste Anbieter?</li> <li>- Wie wirkt sich die Investition auf die Zahlungsfähigkeit meiner Unternehmung aus?</li> <li>- Welche Auswirkungen hat meine Investition auf das Verhalten der Kunden?</li> <li>- Welche Auswirkungen hat meine Investition auf das Verhalten der Konkurrenz?</li> <li>- Wie wirkt sich die Investition auf das Image meiner Unternehmung aus?</li> <li>- Wie wirkt sich die Investition auf die Qualität meiner Produkte aus?</li> <li>- Welche Auswirkungen hat die Investition auf den Preis meiner Produkte?</li> </ul>
soziale Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden durch die Investition Arbeitsplätze geschaffen, erhalten oder vernichtet?</li> <li>- Wird der Arbeitsstress abgebaut?</li> <li>- Wird die Arbeitszufriedenheit gesteigert?</li> <li>- Wird das Betriebsklima beeinträchtigt?</li> </ul>
ökologische Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist die Investition umweltfreundlich?</li> <li>- Hilft sie umweltbelastende Schadstoffe zu reduzieren oder zu vermeiden?</li> <li>- Hilft sie Müll zu vermeiden?</li> <li>- Vermindert sie den Energiebedarf?</li> </ul>

<sup>184</sup> Grüll, W. u.a., Betriebswirtschaft IV, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 3.Auflage 2002, S.65

## Anlage 7: finanzwirtschaftlicher Plan<sup>185</sup>



<sup>185</sup> Nach Prof. Dipl. Kfm. Olfert, Klaus; Finanzierung, 15 verbesserte und aktualisierte Auflage, Herne 1974, NWB Verlag GmbH & Co. KG, S.109

## Anlage 8: Pro/Kopf-Verbrauch Schwarzbrot in 2009<sup>186</sup>

### Verbrauch Schwarz- und Vollkornbrot 2009

Menge pro Haushalt	359 g/Person/Woche
Verbrauch auswärts	7,5 g/Person/Woche
Total	366,5 g/Person/Woche
Einwohner Ballungsraum London 2001	7.500.000 Millionen
Totalverbrauch	2.748.750.000 g/Woche
<b>TOTALVERBRAUCH in kg</b>	<b>2.748.750 kg/Woche</b>
<b>TOTALVERBRAUCH in kg</b>	<b>392.679 kg/Tag</b>
<b>3% durch Meisterbäcker &amp; Spezialitätenläden</b>	<b>11.780 kg/Tag</b>

---

<sup>186</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Rautenberg, Hans Günter: Investition und Finanzierung, neubearbeitete und erweiterte Auflage 4, Düsseldorf, VDI Verlag, 1993, S. 108

## Anlage 9: Break-even-Analyse<sup>187</sup>

$$m = \frac{\text{Kf/Tag}}{\text{durchsch. DB}} = \frac{222,82}{1,8625} = \boxed{120 \text{ Stk.}}$$

m Kostendeckungspunkt

Kf fixe Kosten

kv variable Stückkosten

p Preis

DB (p-kv) Deckungsbeitrag/Stück

---

<sup>187</sup> Eigene Darstellung und Berechnung in Anlehnung an Aumayr, Klaus J.; Erfolgreiches Produktmanagement, 2. ergänzte Auflage 2009, GWV Fachverlage GmbH, S.253

Anlage 10: SWOT Analyse<sup>188</sup>

		Blick nach innen	
		Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nischenprodukte</li> <li>hohe persönliche Überzeugung vom Konzept</li> <li>durch regelmäßigen Selbstkonsum persönliche Erfahrung bezüglich Beschaffenheit &amp; Geschmack</li> <li>geringe Personalkosten da keine Mitarbeiter</li> <li>einfaches Produktportfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekanntheitsgrad der Produkte</li> <li>Preis</li> <li>fehlende unternehmerische Erfahrung</li> <li>fehlende produkttechnische Erfahrung</li> </ul>
Blick nach außen	Opportunities (Chancen)	SO-Strategien	WO-Strategien
	<ul style="list-style-type: none"> <li>rasche Etablierung am Markt durch Nischenprodukte</li> <li>hohe Anregung von Kundeninteresse durch ungewöhnliche Produktauswahl</li> <li>Wachstumsmöglichkeit durch Ausbau des Produktportfolios</li> <li>persönliches Wachstum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewerbung der Besonderheit der Produkte</li> <li>rasche Steigerung des Bekanntheitsgrades</li> <li>Nachfolgende Erweiterung des Produktportfolios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekanntheitsgrad der Produkte steigern (Verkostung, etc.)</li> <li>laufende Beobachtung der Preisentwicklung</li> <li>Schulung der Eigentümer hinsichtlich Unternehmensführung und Produktherstellung</li> </ul>
	Threats (Risiken)	ST-Strategien	WT-Strategien
	<ul style="list-style-type: none"> <li>fehlendes Konsumenteninteresse</li> <li>Auftauchen von Konkurrenz in unmittelbarer Umgebung</li> <li>Scheitern der Unternehmung wegen persönlicher fehlender Ressourcen</li> <li>falsche Marketingstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsumenteninteresse wecken (daily specials,...)</li> <li>strategische Reaktionen auf Konkurrenzbetriebe (Preis, Produkte, Diskonte,...)</li> <li>Überlegung der Einbindung eines Unternehmensberaters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertenstellen beraterisch hinzufügen</li> <li>Mit beraterisch tätigen Stellen ein professionelles Marketingkonzept ausarbeiten</li> </ul>

<sup>188</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an [http://pm-blog.com/wp-content/uploads/2007/05/swot\\_erweiterung.jpg](http://pm-blog.com/wp-content/uploads/2007/05/swot_erweiterung.jpg)

## Anlage 11: Fixkosten des Betriebes im 1. Betriebsjahr<sup>189</sup>

Miete	15.000,00 €
Strom	1.108,80 €
Gas	184,50 €
Versicherung	1.450,00 €
sonstige betriebliche Aufwendungen	15.796,18 €
Privatausgaben	33.306,40 €
<b>Summe Fixkosten Jahr</b>	<b>66.845,88 €</b>
<b>Summe Fixkosten Monat</b>	<b>5.570,49 €</b>
<b>Summe Fixkosten Tag</b>	<b>222,82 €</b>

---

<sup>189</sup> Eigene Darstellung und Berechnung

## Anlage 12: Analyse der Konkurrenzstandorte<sup>190</sup>

 BREAD PIT



 Vertrieb mit ähnlichem Produktportfolio

 Lebensmittelladen

 Spar Filialen

 Eigener Betrieb

<sup>190</sup> Eigene Darstellung

## Anlage 13: Privatausgaben<sup>191</sup>

<b>Haushalt</b>	
Miete oder vergleichbare Kosten	13.010,40
Lebensmittel	5.400,00
Kleidung	1.800,00
Betriebskosten	0,00
Telekommunikation	600,00
Freizeit	5.400,00
Kindergarten	0,00
Ausgaben für Geld- und Sachvermögen (Wertpapiere,...)	0,00
Sonderausgaben (Weihnachten,...)	6.000,00
<b>Gesamt</b>	<b>32.210,40</b>
<b>Versicherungen</b>	
Lebensversicherung	540,00
Krankenversicherung	1.440,00
Unfallversicherung	0,00
Haftpflichtversicherung	252,00
Kfz-Haftpflichtversicherung	0,00
Hausratversicherung	120,00
Rechtsschutzversicherung	300,00
<b>Gesamt</b>	<b>2.652,00</b>
<b>Sonstiges</b>	
Unterhaltsverpflichtungen	0,00
Tilgung/Zinszahlung für Privatdarlehen	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>0,00</b>
<b>= Private jährliche Ausgaben für Haushalt</b>	<b>34.862,40</b>
- sonstige Einnahmen (Einkommen des Partners,...)	1.556,00
<b>Privater Kapitalbedarf (erforderlicher Unternehmerlohn)</b>	<b>33.306,40</b>

<sup>191</sup> Eigene Darstellung und Berechnung in Anlehnung an Broschüre: Gründerzeiten Nr. 7; Thema: Kapitalbedarf, aktualisierte Ausgabe Februar 2008, S.4



## Anlage 14: Gesamtkapitalbedarf für die Unternehmensgründung<sup>192</sup>

<b>Gründungskosten</b>	
Beratungen	500,00
Anmeldungen/ Genehmigungen	289,59
Eintrag ins Handelsregister	0,00
Notar	100,00
Sonstige	200,00
<b>Gesamt</b>	<b>1.089,59</b>
<b>Kosten für Anlaufphase</b>	
Personalkosten inkl. Geschäftsführergehalt bei Kapitalgesellschaften	0,00
Beratung	500,00
Leasing	0,00
Miete/Pacht	3.750,00
Werbung	750,00
Vertrieb	750,00
Betriebliche Steuern	6.450,00
Versicherungen	1.449,96
Reserve für Startphase	12.399,00
Sonstige (Steuerberater)	800,00
<b>Gesamt</b>	<b>26.848,96</b>
<b>Unternehmerlohn bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften</b>	
<b>Gesamt</b>	<b>33.306,40</b>
<b>Anlagevermögen</b>	
Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren	0,00
Grundstück/Immobilie inkl. Nebenkosten	0,00
Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge	0,00
Betriebs- und Geschäftsausstattung	12.729,00
Umbaumaßnahmen	5.000,00
Transportkosten	5.000,00
Fahrzeuge	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>22.729,00</b>
<b>Umlaufvermögen</b>	
Material- u. Warenlager & Reserve	36.871,25
<b>Gesamt</b>	<b>36.871,25</b>
<b>Kapitaldienst</b>	
Zinsen für Existenzgründungsdarlehen/ Bankkredite	3046,06
Tilgung	12750,12
<b>Gesamt</b>	<b>15.796,18</b>
<b>= Kapitalbedarf gesamt</b>	<b>136.641,38</b>

<sup>192</sup> Eigene Darstellung und Berechnung in Anlehnung an Broschüre: Gründerzeiten Nr. 7; Thema: Kapitalbedarf, aktualisierte Ausgabe Februar 2008, S.5

**Anlage 15: Abschreibung der Betriebsausstattung über die gesamte Nutzungsdauer<sup>193</sup>**

Anschaffungswert      12.729,00  
Nutzungsdauer        10 Jahre

	<b>Abschreibung</b>	<b>Restbuchwert</b>
0	0,00	12.729,00
1	1.272,90	11.456,10
2	1.272,90	10.183,20
3	1.272,90	8.910,30
4	1.272,90	7.637,40
5	1.272,90	6.364,50
6	1.272,90	5.091,60
7	1.272,90	3.818,70
8	1.272,90	2.545,80
9	1.272,90	1.272,90
10	1.272,90	0,00

---

<sup>193</sup> Eigene Darstellung und Berechnung

## Anlage 16: Ermittlung des Energiebedarfes für das Geschäftslokal<sup>194</sup>

qm <sup>2</sup>	50,2		
Lage	Erdgeschoss		
	kWh/Jahr	€/kWh	Kosten/Jahr
Elektrische Energie	8000	0,1386	1.108,80
Gas	5000	0,0369	184,50
<b>Summe Kosten Energie</b>			<b>1.293,30</b>

---

<sup>194</sup> Eigene Darstellung und Berechnung in Anlehnung an die Daten der Lokalen Energieagentur Graz

## Anlage 17: Betriebliche Steuern in den ersten zwei Betriebsjahren<sup>195</sup>

<b>Jahr 1</b>				
	<b>Basis</b>	<b>Zusatz</b>	<b>Steuersatz</b>	<b>Summe</b>
self-employment tax	25.831,40 *	Summe der Privatausgaben	20	5.166,28
corporation tax	197,83	Gewinn	20	39,57
business rate		Ermittlung via Business Link		2.360,76
VAT	119,85 **		20	23,97
<b>Summe</b>				<b>7.590,58</b>

\* Eine Vergünstigung über 7.475 Pfund kann in 2011-2012 Anspruch in genommen werden

\*\* Die Umsatzsteuer ist abzuführen für Umsätze durch alkoholische Getränke

<b>Jahr 2</b>				
	<b>Basis</b>	<b>Zusatz</b>	<b>Steuersatz</b>	<b>Summe</b>
self-employment tax	25.831,40 *	Summe der Privatausgaben	20	5.166,28
corporation tax	20.539,84	Gewinn	20	4.107,97
business rate		Ermittlung via Business Link		2.360,76
VAT	119,85 **		20	23,97
<b>Summe</b>				<b>11.658,98</b>

\* Annahme der Vergünstigung vom Vorjahr

\*\* Die Umsatzsteuer ist abzuführen für Umsätze durch alkoholische Getränke

<sup>195</sup> Eigene Darstellung und Berechnung in Anlehnung an die Daten von Business Link  
<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?r.l1=1073858805&r.s=m&topicId=1073858808> sowie HM Revenue & Customs  
<http://www.hmrc.gov.uk/index.htm>

## Anlage 18: Betriebliches Versicherungspaket<sup>196</sup>

	<i>Verwendung</i>	<i>Euro/Jahr</i>
Key person insurance	Verlust einer Beteiligungsperson	150,00
Premises insurance	Anlagenversicherung	300,00
Glass & sign cover	Glasbruch etc.	100,00
Contents cover	Absicherung Lagerwaren	250,00
Public liability insurance	Schaden an Kunden entstehend	350,00
Product liability insurance	Schaden durch Produkte entstehend	300,00
<b>Kosten/Jahr</b>		<b>1.450,00</b>
<b>Kosten/Monat</b>		<b>120,83</b>

---

<sup>196</sup> Eigene Darstellung und Berechnung an Hand der Internet Datenrecherche auf <http://www.axa.co.uk/>

## Anlage 18: Produktsortiment<sup>197</sup>

Produktgruppe	Bezeichnung	Einheitsgröße	EP	VP
<b>BROT</b>				
	Bauernbrot	800 g	1,88	3,50
	Roggenbrot	1200 g	2,00	4,40
	Sonnenblumenbrot	1000 g	2,45	4,50
	3-Kornbrot	800 g	1,92	3,30
<b>GEBÄCK</b>				
	Kornspitz	Stk.	0,30	0,90
	Semmel	Stk.	0,20	0,35
	Vollkornsemmel	Stk.	0,30	0,55
	Vinschgerl	Stk.	0,40	1,00
	Sesamweckerl	Stk.	0,50	1,10
	Sonnenblumenweckerl	Stk.	0,50	1,10
<b>KUCHEN &amp; TORTEN</b>				
	Apfelstrudel	Stk.	1,00	1,90
	Sachertorte	Stk.	1,00	2,50
	Gugelhupf	Stk.	0,90	2,35
<b>WURSTWAREN</b>				
	Leberkäse	3000 g	4,50	10,60
	Alm-Schinkenbraten	ca. 1500 g	3,50	7,00
	Landjäger	Pkg./500 g	2,50	3,10
	Cabanossi	Pkg./200 g	2,50	3,10
<b>SONSTIGES</b>				
	Kernöl	1 Liter	5,00	11,45
	div. Weine	0,75 Liter	5,00	7,99
	Mannerschnitten	Pkg.	1,03	3,50
	Mozartkugeln	Pkg.	3,52	4,85

<sup>197</sup> Eigene Darstellung

# Literaturverzeichnis

## Monographien

ATZMÜLLER, Andrea; Innovative Finanzierung im Klein- & Mittelbetrieb, Verlag für die Technische Universität Graz, 1.Auflage September 2004

AUMAYR, Klaus J.; Erfolgreiches Produktmanagement, 2. ergänzte Auflage 2009, GWV Fachverlage GmbH

BECKER, Hans Paul; Investition und Finanzierung - Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 3.Auflage 2009

BLEIBER, Reinhard, Erfolgreiche Existenzgründung, 1.Auflage 2009, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG

BUSSE, Franz-Joseph; Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003

EILENBERGER, Guido, Betriebliche Finanzwirtschaft, 7. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003

GRÜLL, Werner; AUER, Othmar; SCHAUR, Erwin; HUBER, Wolfgang; SAGEDER, Josef; Betriebswirtschaft II HAK, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 3.Auflage 2002

GRÜLL, Werner; AUER, Othmar; SCHAUR, Erwin; HUBER, Wolfgang; SAGEDER, Josef; DÖBERL, Karl; FRECH, Michaela; Betriebswirtschaft III HAK, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 3.Auflage 2002

GRÜLL, Werner; AUER, Othmar; SCHAUR, Erwin; HUBER, Wolfgang; SAGEDER, Josef; DÖBERL, Karl; FREILINGER, Christian; Betriebswirtschaft IV HAK, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 2.Auflage 2001, Nachdruck 2004

GRÜLL, Werner; SCHAUR, Erwin; HUBER, Wolfgang; DÖBERL, Karl; FREILINGER, Christian; Betriebswirtschaft V HAK, Trauner Schulbuchverlag, Linz, 2.Auflage 2002, Nachdruck 2004

HUTZSCHENREUTHER Prof. , Thomas; Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 3. Auflage 2009

JOHNSON, Gerry; Strategisches Management, 9. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2001

KLANDT, Heinz; Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, 2. Auflage, München, 2006, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

KOTLER, Philip; Grundlagen des Marketing, 5. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, 2011

KUSSMAUL, Heinz; Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 6. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008

MENSCH, Gerhard; Investitionsrechnung in der Planung und Beurteilung von Investitionen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2002, 1.Auflage

OBERMAIER, Thomas; Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008

OLFERT Prof. Dipl.-Kfm., Klaus, Finanzierung, 15. verbesserte und aktualisierte Auflage, Herne, NWB Verlag GmbH & Co. KG

PETERS, Sönke; BRÜHL, Rolf; STELLING, Johannes; Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2005

RAUTENBERG, Hans Günter; Investition und Finanzierung, neubearbeitete und erweiterte Auflage 4, Düsseldorf, VDI Verlag, 1993

RÖDEL, Stefan ; DOLL, Matthias; Finanzplanung und öffentliche Fördermittel, Heidelberg Redline Wirtschaft, 2005

TANSKI, J.S.; SCHREIER, A.; THOMA, S.; Existenzgründung, Haufe Verlage, 4. aktualisierte Auflage 2007, München

ZEHNER, Klaus Dr. ; WOOD, Gerald Prof. Dr. (Hrsg.), Großbritannien – Geographien eines europäischen Nachbarn, Spektrum akademischer Verlag Heidelberg, 2010, Google E-Book

## **Internetquellen**

AMS – Arbeitsmarktservice Österreich

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

BIS – UK Department for Business Innovation & Skills

[www.bis.gov.uk](http://www.bis.gov.uk)

BERR – Department for Business Enterprise & Regulatory Reform

<http://stats.berr.gov.uk>

Das Parlament

[www.bundestag.de](http://www.bundestag.de)

Enterprise Europe Network

<http://www.enterpriseeuropenetwork.at>

Europäische Kommission – EUROSTAT

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

EUROPA – The Gateway to the European Union

[http:// europa.eu/index\\_en.htm](http://europa.eu/index_en.htm)

Europe´s Energy Portal

[www.energy.eu](http://www.energy.eu)

EUROPE direct

[www.eu-direct.info/startseite-1/index.html](http://www.eu-direct.info/startseite-1/index.html)

Großbritannien – Tourist Information

<http://www.grossbritannien.de/kulinarisches/traditionelle-englische-kueche.html>

Gründerservice



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

Lexas – Die Welt in Zahlen

[www.laenderdaten.de](http://www.laenderdaten.de)

Mietpreise Europa

<http://www.mietpreise.eu/europa/>

Raiffeisenbank

[http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai\\_template1/1006637000974-1006622365713\\_22495445-4419491545-251698430605305449-NA-1-NA.html](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai_template1/1006637000974-1006622365713_22495445-4419491545-251698430605305449-NA-1-NA.html)

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development

[http://www.oecd.org/home/0,2987,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html)

SPIEGEL online

[www.spiegel.de](http://www.spiegel.de)

STATISTIK Austria

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

Statistisches Bundesamt Deutschland

[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

The Federation of Bakers

<http://www.bakersfederation.org.uk/resources/16novBread%20benefitseportFINAL.pdf>

UK National Statistics

[www.statistics.gov.uk/hub/index.html](http://www.statistics.gov.uk/hub/index.html)

UK Trade & Invest

[http://www.ukti.gov.uk/de\\_de/uktihome/aboutukti/localisation/print/102203.html](http://www.ukti.gov.uk/de_de/uktihome/aboutukti/localisation/print/102203.html)

WKO – Wirtschaftskammer Österreich

<http://portal.wko.at/wk/startseite.wk>

World databank

<http://databank.worldbank.org>

ZEIT online

[www.zeit.de](http://www.zeit.de)

### **Amtsblätter, Veröffentlichungen, Broschüren, etc.**

**AMS – Arbeitsmarktservice Österreich**

„Die Arbeitsmarktlage“ ; Ende April 2010

## **BMWI – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie**

Broschüre „Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit“

35. überarbeitete Auflage , September 2010

Broschüre „Gründerzeiten Nr. 7 Thema: Kapitalbedarf und Rentabilität“

aktualisierte Ausgabe Februar 2008

Broschüre „Gründerzeit Nr. 17 Thema: Gründungskonzept/Businessplan“

aktualisierte Ausgabe, Februar 2010

## **BERR – Departement for Business Enterprise & Regulatory Reform**

Statistical Press Release vom 30.Juli 2008

<http://stats.berr.gov.uk/ed/sme/smestats2007-ukspr.pdf>

“Business support in 2010” vom März 2008

<http://www.berr.gov.uk/files/file44988.pdf>

## **BIS – UK Departement for Business Innovation & Skills**

“SME’s access to finance” – Frequently asked question

<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/enterprise/docs/s/10-1375-smes-access-to-finance-faqs.pdf>

“Backing Small Business” vom November 2010

<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/enterprise/docs/b/10-1243-backing-small-business.pdf>

Statistical Release – Business population estimates for the UK and regions 2010

[http://stats.bis.gov.uk/ed/bpe/BPE\\_2010\\_-\\_Statistical\\_Release.pdf](http://stats.bis.gov.uk/ed/bpe/BPE_2010_-_Statistical_Release.pdf)

“Leading lights – experiences from the phoenix development fund” von Mai 2004

<http://www.bis.gov.uk/files/file37786.pdf>

## **Cabinet Office**

„The Coalition – our programme for government“

[http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/coalition\\_programme\\_for\\_government.pdf](http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/coalition_programme_for_government.pdf)

## **Companies House**

“Companies Act 2006”

[http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga\\_20060046\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf)

## **DEFRA - Department for Environment, Food and Rural Affairs**

„Food Statistics Pocketbook 2010“

<http://www.defra.gov.uk/statistics/files/defra-stats-food-pocketbook-2010.pdf>

## **European Commission**

„Tätigkeitsbericht 2005“ vom Europäischen Netzwerk zur Förderung der Unternehmertätigkeit von Frauen

[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=3823](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3823)

Der „Small Business Act“ für Europa –Mitteilung der Kommission vom 25.06.2008

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:de:PDF>

„Programme für KMU“ - Unterstützung der Europäischen Union von November 2009

[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=4622](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=4622)

„Harmonisierte Verbraucherpreisindizes“ – ein kurzer Leitfaden für Datennutzer; März 2004

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-BE-04-001/DE/KS-BE-04-001-DE.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BE-04-001/DE/KS-BE-04-001-DE.PDF)

„Funding streams available across the UK“; August 2010

<http://www.london-innovation.org/downloads/FundingInUK.pdf>

„Herbstprognose 2008-2010“

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1617&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en>

## **EUROSTAT - European Commission**

Statistics in Focus – The entrepreneurial gap between man and women von Ana Franco

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-030/EN/KS-SF-07-030-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-030/EN/KS-SF-07-030-EN.PDF)

Pocketbook „Key figures on European business“; 2008 edition; ISSN 1830-9720

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-ET-08-001/EN/KS-ET-08-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-ET-08-001/EN/KS-ET-08-001-EN.PDF)

## **European Union**

Amtsblatt „Empfehlung der Kommission vom 6.Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen“

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF>

## **Food Standards Agency**

„The Food Safety Act 1990“

<http://www.food.gov.uk/multimedia/pdfs/fsactguide.pdf>

## **Friederich Ebert Stiftung**

Haushaltskonsolidierung und das Europäische Sozialmodell von Arne Heise und Hanna Lierse

<http://library.fes.de/pfd-files/id/ipa/07890.pdf>

## **Manager Magazin**

„Wenn Banken Einblick wollen“ vom 21.09.2006

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,438330,00.html>

## **UK National Statistics**

Economic & Labour Market Review | Vol 2 | No 12 | December 2008

[http://www.statistics.gov.uk/elmr/12\\_08/downloads/ELMR\\_Dec08\\_Allen.pdf](http://www.statistics.gov.uk/elmr/12_08/downloads/ELMR_Dec08_Allen.pdf)

“Family Food” – A report on the 2009 family food module of the living costs and food survey

<http://www.defra.gov.uk/statistics/files/defra-stats-foodfarm-food-familyfood-2009-110525.pdf>

## **WKO – Wirtschaftskammer Österreich**

„Förderung für Neugründer und Betriebsnachfolger“

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?StID=271161&DstID=0&titel](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?StID=271161&DstID=0&titel)

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich die vorliegende Arbeit selbstständig unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt zu haben.

Raaba, 17. Juli 2011

Scherer Iris