

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

David Lysaght (Irland)

Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

DAVID LYSAGHT

Einführung

Von Anfang an war David Lysaght klar, dass eine Unternehmensgründung kein leichtes Unterfangen und die Wahrscheinlichkeit zu scheitern hoch sein würde. Bedingt durch die Wirtschaftskrise hat sich im Spätsommer 2010 die Situation regionaler Unternehmen in Irland zugespitzt, sodass David seinen Plan, ein Non-Profit-Unternehmen zu gründen, das Kletter- und Bergtouren und -Events zur finanziellen Unterstützung (*funding*) von Wohltätigkeitsorganisationen veranstalten soll, zunehmend in Frage stellt. In der Vergangenheit hat sich auf dem irischen Non-Profit-Markt starker Wettbewerbsdruck gebildet. Dies hat folgende Ursachen:

- Rückgang der aus öffentlicher Hand und dem privatem Sektor verfügbaren Spendenmittel,
- die Wirtschaftskrise hat auch die, ansonsten generell spendenfreudige, Oberschicht schwer getroffen; u. a. die Minderung ihrer Spendenaktivität war die Folge,
- zugleich gab es einen deutlichen Anstieg der von Fördermitteln abhängigen Non-Profit-Organisationen.

Zusätzlich hat David mit einer weiteren Herausforderung zu kämpfen, die seinen Konkurrenten fremd ist: Er leidet unter zerebraler Paralyse, einer Erkrankung, bei der Betroffene – aufgrund einer Verletzung des Gehirns (zerebral ist gleichbedeutend mit *das Gehirn betreffend*) – die Kontrolle über einen Teil ihrer Körpermuskulatur verlieren. Charakteristisch für diese Krankheit ist auch, dass man nicht gänzlich in der Lage ist, seine motorischen Funktionen, insbesondere die der Muskelkoordination, zu steuern. David, der grundsätzlich eine sehr positive Haltung zum Leben einnimmt, fragt sich jetzt oft, ob sein Plan, Kletter- und Bergtouren zu organisieren für jemanden mit seinen körperlichen Einschränkungen ein gutes Geschäftskonzept darstellt. Er zieht es in Erwägung, einen Geschäftspartner mit einzubeziehen. Ihm ist aufgefallen, dass die Menschen bei der persönlichen Begegnung mit ihm häufig ihr Verhalten ihm gegenüber änderten.

David ist entschlossen, in Vorbereitung auf sein Treffen mit seinem Business-Mentor nächste Woche, alle positiven und negativen Aspekte betreffend seiner persönlichen und seiner geschäftlichen Situation noch einmal genau abzuwägen. Diese Analyse soll ihm und seinem Mentor dabei behilflich sein, weitere, konkrete Schritte in der Umsetzung seiner Geschäftsidee festzulegen.

Dauids persönlicher Hintergrund

Der 28-jährige David Lysaght lebt in dem malerischen Dorf Blackrock nahe der Stadt Dundalk. Er ist das jüngste von fünf Kindern und wurde, wie er selbst meint, von seinen Geschwistern – die einen sehr positiven Einfluss auf sein Leben hatten, indem sie ihn stets zu Höchstleistungen ermutigten – verwöhnt.

Sein Vater Lisle, gelernter Ingenieur, hatte eine abwechslungsreiche Karrierelaufbahn hinter sich, bevor er sich Ende der 70er Jahre selbständig machte. Wenngleich er keine Konstante in seinem Leben war, war David vom plötzlichen Tod seines Vaters 2009 sehr ergriffen. Zweifelsohne war Dauids Mutter Rosa die bisher größte Inspiration in seinem Leben. Seit 35 Jahren führt sie eine Kindertagesstätte, die sie in ihrem für diesen Zweck umgebauten Zuhause untergebracht hat. Sie ist diejenige, die David am Meisten darin bestärkte – trotz mancher Niederlage aufgrund seiner Behinderung – konsequent seine Ziele zu verfolgen. Immer wieder spornte sie ihn auch zu unmöglich geglaubten Leistungen an. Sie überzeugte ihn auch davon, das Leben voll auszukosten und nie aufzugeben. David ist davon überzeugt, dass er Akteur im Spiel des Lebens ist und nicht nur Tribünengast.

David besuchte zunächst die Grundschule und danach die weiterführende Schule in Dundalk. Als Teil eines Abschlussprojektes sollte er ein Kleinunternehmen planen. Damals entschied er sich für ein Unternehmen, das Weihnachtsdekurationsartikel und Spielsachen vertrieb und profitierte in vielerlei Hinsicht davon. Nachdem er die weiterführende Schule erfolgreich abgeschlossen und die Studienzugangsvoraussetzungen erfüllt hatte, absolvierte er ein 2-jähriges akademisches IT-Programm, dem er ein – mit Auszeichnung und dem *Master of Business Administration*-Titel abgeschlossenes – Studium am *Dundalk Institute of Technology* anschloss. In diesem

Rahmen beschäftigte er sich insbesondere mit Entrepreneurship, Marketing und Volkswirtschaftslehre. Mit einem guten Abschluss in der Tasche glaubte er in Irlands dazumal boomender Wirtschaft und ihrem stabilem Arbeitsmarkt eine verheißungsvolle Karriere vor sich zu haben. Leider erwies sich das als Trugschluss. Seitdem er sein Studium 2004 abgeschlossen hatte, war es ihm nicht gelungen auf dem heimischen Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Vielmehr hatte David bereits eine Menge unterschiedlichster Stellen – bezahlte wie unbezahlte – innegehabt. Zuvor arbeitete er auch schon als Hilfsbuchhalter, Lager- oder Sozialarbeiter und Bergführer. Momentan hat er einen befristeten Vertrag mit dem *Delphi Adventure Centre* an Irlands Westküste. Bislang war es David nicht gelungen, seinen Traumjob zu finden und er war deshalb auch nicht in der Lage einem bestimmten Karrierepfad zu folgen. Für ihn steht fest, dass er gerne wandert und Tätigkeiten in der freien Natur genießt. Angesichts der Tatsache, dass ihn Büroarbeit relativ schnell langweilt, fragt er sich, ob es ihm gelingen würde, sein Hobby zum Beruf zu machen.

David Lysaght wurde mit Kinderlähmung geboren. Seine Mutter erkrankte während der Schwangerschaft an einem Virus, das zu einer kurzzeitigen Sauerstoffunterversorgung des Ungeborenen führte. Neben einer zerebralen Paralyse litt David als Kind auch an einer Lippen-Kiefer-Gaumenspalte und bis zu seinem 15. Lebensjahr an Epilepsie. Zerebrale Paralyse ist ein Sammelbegriff für eine Gruppe von Störungen des menschlichen Bewegungsapparates, des Gleichgewichtssinns oder der Körperhaltung. Der Begriff steht gleichbedeutend für *Gehirnlähmung*. Diese wird durch abnorme Entwicklungen in einem oder mehreren Teilen des Gehirns verursacht, die für die Steuerung von Muskelimpulsen und -Aktivität (Bewegung) zuständig sind. Daraus resultierende Beeinträchtigungen treten erstmalig i. d. R. bereits im frühen Kindesalter auf. Säuglinge mit zerebraler Paralyse erreichen häufig erheblich verspätet die kindlichen Entwicklungsstadien des Rollens, Krabbelns, Drehens und Laufens. Gemein sind all diesen Menschen Schwierigkeiten mit der Kontrolle und Koordination der Muskeln. Selbst einfachste Bewegungsabläufe werden erschwert, da die Erkrankung häufig mit Muskelstarre, mangelnden Muskelimpulsen, unkontrollierten Bewegungen sowie Schwierigkeiten mit Haltung, Gleichgewichtssinn, Laufen, Sprechen, Schlucken und vielem anderen einher geht. Die Ausprägung dieser körperlichen Beeinträchtigungen

variiert äußerst zwischen sehr schwach, leicht bis stark. Bei David äußert sich die Behinderung in Sprechschwierigkeiten und einer Muskelkoordinationsschwäche, von der primär seine Hände aber auch Beine betroffen sind. David erklärt:

“Zu meinen größten Schwächen gehört, dass ich häufig zerstreut oder verwirrt wirke. Das ist ein typisches Symptom zerebraler Paralyse. Diese Tatsache frustriert mich häufig sehr, weil ich manchmal dumm erscheine, auch wenn ich weiß, dass ich es nicht bin. Beim Sprechen vergesse ich gelegentlich was ich sagen möchte oder gebe irrtümlich nur einen Teil des Satzes wieder. Offensichtlich wird die Erkrankung auch während des Schreibens und Lesens. Oft lasse ich Textteile oder Wörter, in dem Glauben, ich hätte sie bereits gelesen oder geschrieben, weg. Grundsätzlich ist es so, dass mein Gehirn gelegentlich schneller agiert und arbeitet, als meine Hände oder Augen es schaffen. Ein weiteres Problem, das mittlerweile glücklicherweise nur noch selten auftritt, ist, dass ich manchmal die Kontrolle über meinen Tonfall verliere und das Gesagte aufgrund des negativen Klangs vom Empfänger als unhöflich empfunden wird, obwohl die Botschaft völlig harmlos war.”

David's körperlicher Zustand hatte unter anderem zur Folge, dass er in seiner Kindheit im Hinblick auf sein Verhalten als hyperaktiv auffiel. Das wiederum führte zu physischen und psychischen Demütigungen durch andere Kinder und Jugendliche, die sich, so glaubt er, so verhalten haben, um ihn von sich und der Gruppe fernzuhalten. Meistens aber wurde er einfach deshalb ausgeschlossen, weil er anders als die anderen war und ein leichtes Angriffsziel für Jugendliche mit Aufmerksamkeitsdefizit repräsentierte.

Als er acht Jahre alt war, ließen sich Davids Eltern scheiden. Dieses Ereignis löste bei ihm ein emotionales und seelisches Betrübniß aus, unter dem er noch lange zu leiden haben sollte. Die Kombination aus seiner Behinderung, den Demütigungen in der Schule und der Trennung seiner Eltern, war es seiner Ansicht nach, die eine langjährige Depression und geringes Selbstwertgefühl bei ihm bewirkte. David erfuhr die gewöhnlichen Leiden eines pubertierenden Jugendlichen und hatte große Schwierigkeiten, Liebesbeziehungen aufzubauen. Zudem machte er sich selbst und seine Behinderung für das Scheitern der Ehe seiner Eltern verantwortlich, was zu Schuldgefühlen und Ängsten bei ihm führte, mit denen er alleine zu kämpfen hatte – Ängste, die seine Freunde nicht nachempfinden

konnten. Er gesteht sich einen Hang zu Wutanfällen ein und war, so glaubt er, für Andere was den Umgang angeht, eine schwierige Person. In seinem Verhalten sah er damals eine Notwendigkeit, um seine Ängste verarbeiten zu können.

David galt vielerorts als Unruhestifter und machte, gerade denen, die ihm helfen wollten, häufig Schwierigkeiten. Immer öfter nahm er eine arrogante, ablehnende Haltung ein, die er heute als eine Art Überlebensmechanismus beschreibt. Nichtsdestotrotz ist es ihm in den vergangenen Jahren gelungen, diese Haltung abzulegen und dem Leben gegenüber nunmehr positiv gegenüber zu stehen, eine Einstellung, die er als wesentlich lohnender erachtet. Seither fällt es ihm nicht nur leichter, Freundschaften zu schließen und zu pflegen. Die Beziehung zu seiner Mutter und seinen Geschwistern sei dadurch auch gestärkt worden. Außerdem engagiert er sich aktiv in der Gemeinde. Dorthin war es ein langer Weg, aber nun fühlt er sich dafür bereit, sein erworbenes Wissen einzusetzen, um anderen zu helfen.

Das Geschäftskonzept

David möchte ein Non-Profit-Unternehmen namens *Charity Voyage* gründen. Unter diesem Namen möchte er Wander- und Klettertouren und themenverwandte Events und Wettkämpfe veranstalten, deren Erlös die Teilnehmer einer wohltätigen Organisation ihrer Wahl zur Verfügung stellen. Grundsätzlich ist die Idee, dass jede an einem Event teilnehmende Person einen bestimmten Betrag an Spendenmitteln beschafft, wovon ein Teil zur Deckung der Organisationskosten von *Charity Voyage* aufgewendet wird, der verbleibende Großteil aber der gewählten Non-Profit-Organisation zu Gute kommt. Diese Art des Fundraising erlangte in der Vergangenheit hohe Popularität. Den Teilnehmern gelingt es so, nennenswerte Summen für wohltätige Zwecke aufzutreiben, während sie attraktiven Veranstaltungen beiwohnen. Infolge erschienen jüngst in Irland auch zahlreiche gewinnorientierte Unternehmen, die ebenfalls solche Veranstaltungen organisierten. Dabei nahmen Menge, Artenvielfalt und die Orte, an denen sie abgehalten werden, unweigerlich zu. Ein kurzer Blick ins Internet verrät, dass Wettbewerbe und Veranstaltungen mittlerweile nahezu in jeder Art, weltweit und an beliebigen Orten abgehalten werden können. Die Zahl der Organisationen, die man dabei mittlerweile unterstützen kann, explodiert.

Nach einer ausführlichen online-Umfeldanalyse beschließt David den wohltätigen Charakter seines Vorhabens beizubehalten und ein Non-Profit-Unternehmen anstelle eines gewinnorientierten Unternehmens zu gründen. Weiterhin möchte er sich ausschließlich auf die Organisation von Wander- und Kletterausflügen im irländischen Inland konzentrieren. Da er nur über wenig Kapital verfügt und das die einzigen Aktivitäten sind, die er gerne ausübt und in denen er erfahren ist, möchte er sein Vorhaben innerhalb dieser drei Rahmenbedingungen realisieren. Im nächsten Schritt legt er folgende vier Veranstaltungskategorien fest:

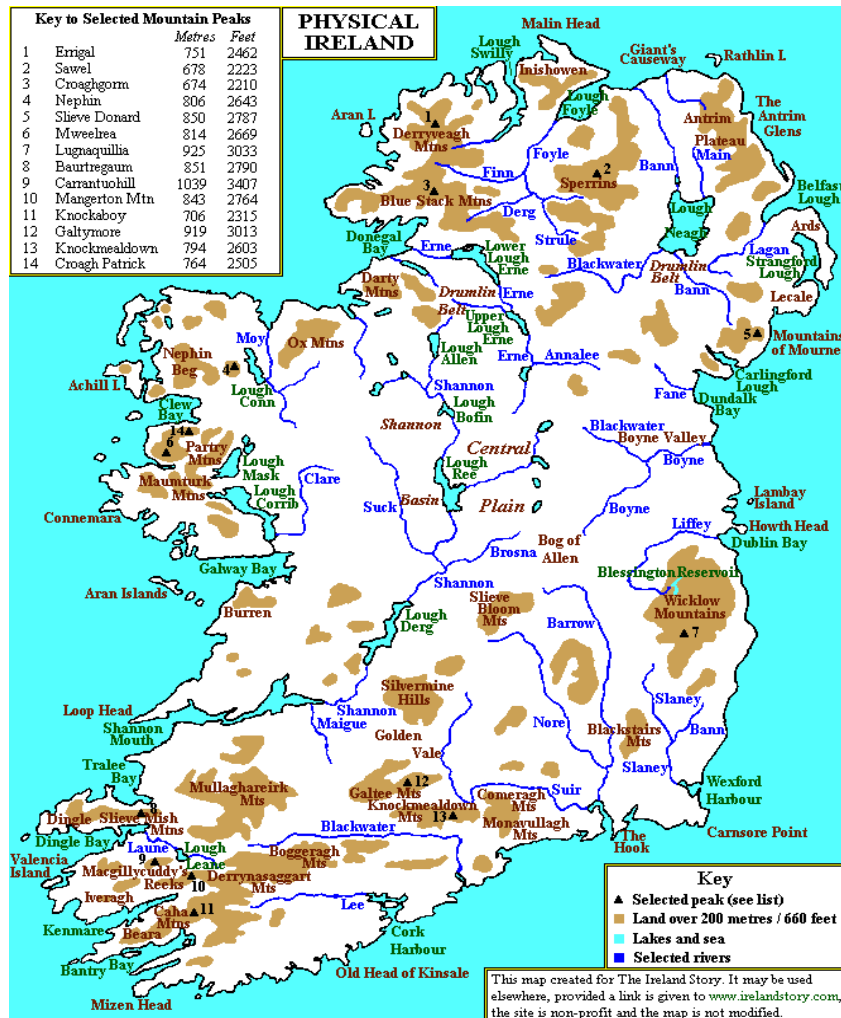
- *Six of the Best* – Sechs Berge werden innerhalb von drei Tagen bestiegen
- *Six of the Best (deluxe)* – Sechs Berge werden innerhalb von drei Tagen bestiegen. Die Unterkunft und Verpflegung sind komfortabler.
- Eine zweitägige Veranstaltung (nicht endgültig festgelegt)
- Eine eintägige Veranstaltung (nicht endgültig festgelegt)

Bevor er eine finale Entscheidung hinsichtlich der Abhaltung einer ein- bzw. zweitägigen Veranstaltung treffen kann, muss erst eine Menge Denkarbeit geleistet und Analysen angestellt werden. Außerdem plant David, nachdem sein Unternehmen erstmal etabliert war, zusätzlich eine *Six of the Best Winter Series* und Veranstaltungen für behinderte Menschen zu organisieren, das Veranstaltungsangebot auszudehnen und weitere Disziplinen wie schwimmen, laufen, segeln oder Kanu fahren anzubieten.

Six of the Best soll dabei den Kernpunkt seines Veranstaltungskonzepts darstellen und auch zum bestbesuchten Event werden. Die Teilnehmer sollen dabei in Gruppen zu drei Personen, sechs Berge im irischen Umland, einschließlich des Carrantuohill, dem höchsten Berg Irlands, und Slieve Donard, dem höchsten Berg Nordirlands, erklimmen. Indes hat er zunehmend Bedenken, ob er die Veranstaltungen auf diese Weise abhalten können würde und ob es nicht eine bessere Wahl wäre, stattdessen Individualausflüge für 20 Personen, die lediglich eine geringe Teilnahmegebühr zur Deckung der Veranstaltungskosten bezahlen sollen und ihre Erlöse an individuell anstatt an von der Gruppe ausgesuchte Wohltätigkeitsorganisation spenden können, zu veranstalten. So

könnte jeder Teilnehmer bereits vorab festlegen, wie viel Geld er für seine Organisation beschaffen möchte.

Abbildung 1: Fläche Irlands



Der Zeitplan für die Veranstaltungen gestaltet sich folgendermaßen:

1. Tag: Slieve Donard (Nr. 5 auf der Abbildung) und Abstieg über den Slieve Commedagh.
2. Tag: Lugnaquilla (Nr. 7 auf der Abbildung) und Mullaghclevaun in Wicklow
3. Tag: Carrantuohill (Nr. 9 auf der Abbildung) und Mount Brandon in Kerry

David plant, die Zeitpläne der anderen Veranstaltungen ähnlich zu gestalten, lediglich die Aufenthalte sollen kürzer ausfallen. Alle Touren werden von seinem Stützpunkt südlich von Slieve Donard aus koordiniert und eine Aussicht über Dundalk Bay bieten.

Anzumerken gilt es, dass es sich bei den sechs anvisierten Ausflugszielen nicht um die höchsten Berge Irlands handelt. Sie wurden primär aufgrund ihrer günstigen Lage ausgewählt. Als nächstes soll der Unterschied zwischen dem *Six of the Best*- und dem *Six of the Best deluxe*-Modell erläutert werden. Bei ersterem handelt es sich um eine Tour mit bescheidener Unterkunft und Verpflegung. Zusätzliche Annehmlichkeiten, Ausrüstungsutensilien und Ähnliches müssen von den Teilnehmern selbst mitgebracht bzw. organisiert werden. Das *Six of the Best deluxe*-Modell ist an diejenigen Personen adressiert, die auf Annehmlichkeiten wie Vollverpflegung und gehobene Unterkunft nicht verzichten möchten. Sie haben zudem die Wahl zwischen drei verschiedenen Schwierigkeitsgraden der Tour.

Beschaffung von Spendenmitteln

Um sich einen klaren Überblick über die Finanzlage seines Unternehmens und die Kostenstruktur der angebotenen Leistungen zu verschaffen, hat David Untersuchungen zu marktüblichen Preisen angestellt. Es gelang ihm nicht, Vergleichsdaten irischer Unternehmen zu finden, jedoch welche englischer Mitbewerber, die Ausflüge, beispielsweise zum peruanischen *Pfad der Inca*, dem *Everest Base Camp* in Nepal oder dem *Atlas Mountain Trek* in Marokko veranstalten. Dabei zeigte sich, dass jene Unternehmen eine Veranstaltungsgebühr in Höhe von ca. 45 % der Mindestteilnahmegebühr von ihren Besuchern zur Deckung der Veranstaltungskosten einhoben. So legte etwa ein Veranstalter eine Mindestteilnahmegebühr von £4,175 (wovon £1,878 dem Veranstalter und £2,297 der Wohltätigkeitsorganisation zu Gute kamen) fest. Ein anderer verlangte £4,280 (£1,926 für den Veranstalter und £2,354 für die Organisation). Gleichwohl bedeutet das, dass die Wohlfahrt lediglich einen Beitrag in Höhe von 55 % der Mindestteilnahmegebühr erhält. Wenn sich jedoch Teilnehmer bei der Spendenbeschaffung als besonders erfolgreich erweisen und einen höheren als den geforderten minimalen Betrag beschaffen, würden die zusätzlichen Mittel vollständig der gewählten Non-Profit-Organisation gespendet werden.

Was das Angebot von *Charity Voyage* angeht, so glaubt David es sich erlauben zu können, niedrigere Beträge, sowohl in Hinsicht auf die Mindestteilnahmegebühr als auch was den

einbehaltenen Beitrag zur Deckung der Veranstaltungskosten angeht, ansetzen zu können. Die geschätzten, ermittelten Werte sind die folgenden:

- 35% der Einnahmen von *Six of the Best*
- 40% der Einnahmen von *Six of the Best (deluxe)*
- 40% der Einnahmen der (noch nicht endgültig beschlossenen) zweitägigen Veranstaltung *Two day challenge*
- 45% der Einnahmen der (noch nicht endgültig beschlossenen) eintägigen Veranstaltung *One day challenge*

Für *Six of the Best* möchte David eine Mindestteilnahmegebühr von €4,500 (entspricht £3,820) einheben. Die Wohltätigkeitsorganisation erhält somit Spenden in Höhe des minimalen Spendenbetrags abzüglich des Satzes zur Deckung der Veranstaltungskosten. Von darüber hinaus erzielten Erfolgen bei der Spendenmittelbeschaffung profitiert zu 100 % die Wohltätigkeitsorganisation.

David weiß, dass ein guter, professioneller Webauftritt essentiell für den Erfolg seiner Geschäftsidee ist. Einer seiner Freunde ist bereit für €2,500 eine einfache Website zu gestalten. Da seine Website aber über zusätzliche Funktionen verfügen soll, rechnet er mit höheren Kosten. Er ist davon überzeugt, dass mittels einer einfachen Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise selbst Personen mit dürftigen Computerkenntnissen in der Lage wären eine Veranstaltung zu buchen. Seinen Notizen für das Meeting mit seinem Business Mentor fügt er hinzu, dass ein Beispiel für ein solches Schritt-für-Schritt-Prozedere auf www.charitychallenge.com zu finden sei. Darauf beruhend konstruiert er für seine Website folgenden Ansatz in sieben Schritten:

Schritt 1: Auswahl einer Veranstaltung

Eine Wahl bezüglich Ausflugsart, -Dauer, -Schwierigkeitsgrad, Zahlungsoption und zu unterstützender Wohltätigkeitsorganisation wird getroffen. Zuvor sollen sich die Teilnehmer anhand der Veranstaltungsprospekte und der darin enthaltenen Fragen- und Antwortensektion ein ausführliches Bild über die spezifische Veranstaltung und deren Rahmenbedingungen und Programminhalte machen können. So sollen

Kundenzufriedenheit und eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den persönlichen Erwartungen der Kunden und der Veranstaltung sichergestellt werden.

Schritt 2: Veranstaltungsbuchung

David entscheidet sich für die Abwicklung von Buchungen online. Dies erscheint ihm als eine unkomplizierte und schnelle Methode. Die Teilnehmer geben dabei persönliche Informationen zur Kontaktaufnahme und ihrem Gesundheitszustand bekannt. Insbesondere wird auch erhoben, ob Allergien- oder Nahrungsmittelunverträglichkeiten vorliegen, die es zu berücksichtigen gilt. Zudem müssen *Charity Voyage* Kontaktdaten nächster Angehöriger bekannt sein. Wenn die erforderlichen Informationen vollständig vorhanden sind, wird der Teilnehmer ersucht über einen sicheren Server die Zahlung zu tätigen.

Schritt 3: Prüfung der Wohltätigkeitsorganisation

Nach Eingang von Buchung und Zahlung, fragt *Charity Voyage* mittels E-Mail bei der vom Teilnehmer gewählten Non-Profit-Organisation an, ob man damit einverstanden ist, dass der Teilnehmer in ihrem Namen Spenden sammelt. So lange keine Bestätigung seitens der Organisation vorliegt, kann mit dem Buchungsprozess nicht fortgefahren werden.

Schritt 4: Onlinezugang zu den Ausflugs- und Programmdetails

Wurde die Spendenbeschaffungsaktion von der Non-Profit-Organisation erstmal genehmigt, erfolgt der Versand einer E-Mail an die Teilnehmer, mit Zugangsdaten zum persönlichen Mitgliedsbereich. Dort findet man dann nähere Details zum Ablauf der Veranstaltung sowie verschiedene Formulare, Ideen für Spendenaktionen, Trainingspläne, Informationen zur benötigten Ausrüstung und vieles mehr.

Schritt 5: Fälligkeitsdatum der Spendenbeschaffung

Spätestens zehn Wochen vor Veranstaltungsbeginn sollen alle Spenden- und Fundraisingaktionen abgeschlossen, die Zahlung des Mindestspendenbetrags, unter Berücksichtigung der *flexi-* oder *minimum-Sponsorship-Option* erfolgt und auf dem Konto der unterstützten Organisation eingegangen sein.

Schritt 6: Informations-update der Teilnehmer

Einen Monat vor Beginn stellt *Charity Voyage* den Besuchern alle weiteren zur Teilnahme an der Veranstaltung benötigten Daten online zum Download zur Verfügung. Neben Informationen zum genauen Ablauf und Treffpunkt der Teams enthält dieses Dokument auch wichtige Kontaktinformationen.

Schritt 7: Teilnahme an der Veranstaltung

Nachdem die Spendenaktionen und Trainingsmaßnahmen erfolgreich abgeschlossen wurden, müssen die Teilnehmer nun nur noch dem Ausflug selbst und dem Klettervergnügen beiwohnen. Bei ihrer Rückkehr mit vielen Bildern und Erinnerungen vom Ausflug senden sie idealerweise noch ein Dankeschreiben an die Spender und Unterstützer der Veranstaltung.

Da weiterhin viele Fragen offen bleiben, weiß David, dass er seine bisherigen Ergebnisse weiter strukturieren und mit Informationen untermauern muss. Nach wie vor hat er beispielsweise keine Antwort auf die Frage, was geschieht, wenn es jemandem nicht gelingt, die Mindestteilnahmegebühr (bzw. den Minimum-Spendenbetrag) aufzutreiben. Dennoch waren die bisherigen Analysen zur Vorgabe eines groben Rahmens und der Vorgehensweise für die Organisation seiner Ausflüge nützlich. Anfallende administrative Tätigkeiten möchte David nach einem vorgegebenen System möglichst automatisiert und papierlos durchführen, wenngleich dies auch höhere Anforderungen an die Website stellt und Mehrkosten nach sich zieht, die David bei der bisherigen Planung noch nicht vorgesehen hat.

Auf der Website www.mycharity.ie ist verzeichnet, dass in Irland in der Vergangenheit für rund 270 unterschiedliche Non-Profit-Organisationen Spendenaktionen abgehalten wurden. Durch diese Information kann sich David ein ungefähres Bild seines Zielmarktes und dessen Größe verschaffen, obwohl die Website kein vollständiges Verzeichnis seiner Mitbewerber liefert. Große Probleme bereitete ihm die Suche nach Daten zu den jährlichen Spendenausgaben der Iren und Informationen zu den jeweiligen Marktsegmenten. Er fand keine aktuellen Studien oder Berichte zum Non-Profit-Markt, die ihm bei der Festlegung seiner Marketingstrategie geholfen hätten. Es gab auch

niemand genaue Informationen über die Finanzen seines Unternehmens Preis, was wiederum die Entscheidung für eine Finanzierungsart und Finanzstrategie für David erschwerte. Er wusste, er müsste mehr wissen!

Nach den vorangegangenen Marktanalysen wollte David sich nun der offenen Fragestellungen annehmen und Personen, die mit der Spendenbeschaffung für Wohltätigkeitsorganisationen betraut sind, zu ihrer Tätigkeit befragen. Von diesen Gesprächen erhoffte sich David ein besseres Verständnis seiner Zielgruppe, den Teilnehmern, die sich spannende Erlebnisse von bleibender Erinnerung, erwarteten, von denen nicht nur sie persönlich, sondern auch Bedürftige profitierten. Die Befragungen halfen David bei der Festlegung seiner anvisierten Zielklientel:

1. Abenteuerlustige StudentInnen, die einen aufregenden Tag im Freien erleben und dabei zum gesellschaftlichen Allgemeinwohl beitragen wollen. Diese Zielgruppe plant David zu erreichen, indem er nach vorherigem Versand eines Schreibens mit Informationen über *Charity Voyage* samt beiliegender Programmübersicht an Studentenvereinigungen und -Organisationen, die Studenten zwei Wochen später telefonisch kontaktiert.
2. Kleine Non-Profit-Organisationen, die ein Team bestehend aus Mitarbeitern und Anhängern bei einem von *Charity Voyages* Events antreten lassen möchten. Diesen rund 100 Organisationen möchte David einen Brief und Broschüren mit Informationen über sein Veranstaltungsangebot und -Preise zukommen lassen. In weiterer Folge möchte er die zuvor angeschriebenen Organisationen telefonisch kontaktieren und diese so für die Teilnahme an einer von *Charity Voyages* Veranstaltungen begeistern.
3. Große irische Wohltätigkeitsorganisationen wie etwa *Barnardos*, *Irish Cancer Society*, *AWARE* oder die *Simon Community* möchte er als langfristige Kunden gewinnen.

David weiß, er würde seine bisherigen Überlegungen zu Marktsegmentierung und -Eintritt ausführlicher gestalten und sein Zielklientel weiter differenzieren und dabei

Schwerpunkte setzen müssen. Nach welchen Kriterien er dabei vorgehen soll und wo er für sein weiteres Vorgehen notwendige Informationen findet, ist noch unklar.

SWOT-Analyse von Charity Voyage

Um auf die eventuell zu erwartenden Herausforderungen besser vorbereitet zu sein, hat sein Business Mentor David empfohlen bis zum nächsten Treffen eine SWOT-Analyse durchzuführen. David hatte Schwierigkeiten damit, die geforderte Anzahl an Unterpunkten je Kategorie zu generieren. Er dachte darüber nach mittels Brainstormings in der Gruppe, dem Klassiker unter den Kreativitätsmethoden, zu einem besseren Ergebnis zu finden. Stattdessen entschied er lediglich einige kurze Notizen zu machen und kam so bei der SWOT-Analyse zu folgendem Ergebnis:

Stärken

Charity Voyages Hauptstärke liegt darin, dass bei der *Six of the Best-Challenge* im Vergleich zu *Focus Irelands'*, einem Mitbewerber, *4-Peaks-Challenge* in derselben Zeitperiode zwei zusätzliche Berge von Teams erklommen werden können. Das macht es zu einer besonderen Herausforderung, insbesondere für Personen, die bereits an der *4-Peaks-Challenge* teilgenommen haben.

Weiterhin unterscheidet sich *Charity Voyage* von den Mitbewerbern, indem die Erlöse einer Vielzahl – anstatt lediglich einzelnen – Non-Profit-Organisationen zugute kommen. Bei *Focus Ireland* zum Beispiel ist das der Fall. Das heißt weiter, David kann etwa eine Veranstaltung zu Gunsten der *Irish Cancer Society* abhalten und mit der Ausrichtung anderer das Engagement etwa der *Simon Community*, *Barnardos* u. a. fördern. Das verschafft *Charity Voyage* gegenüber *Focus Ireland* einen Vorteil: die Teilnehmer können, je nach Interesse, selbst bestimmen, welche Organisation sie unterstützen möchten.

David könnte auch öffentliche Veranstaltungen oder *Multiple Charity-Events stattfinden* lassen. Dabei wird das Event nicht als Fundraising-Aktion für eine bestimmte Non-Profit-Organisation abgehalten, sondern von einzelnen, von verschiedenen Organisationen Abgesandten besucht. So können bis zu acht Teams an ein und derselben Veranstaltung teilnehmen und Spendengelder für ebenso viele Non-Profit-Organisationen akquirieren

oder alternativ gar keine Spenden beschaffen und lediglich die Event-Teilnahmegebühr entrichten. David sieht sich mit *Charity Voyage* gegenüber der Konkurrenz insbesondere deswegen im Vorteil, weil die Besucher seiner Veranstaltungen Fundraising für kleine Non-Profit-Organisationen und Vereine betreiben können – jene, die sich eine Teilnahme an den kostspieligen, internationalen Strecken nicht leisten können und von großen Veranstaltern aufgrund ihres relativ kleinen Unterstützerkreises vernachlässigt werden.

Eine von Davids Stärken liegt in seiner Erfahrung mit Touren zu Spendenzwecken. Dadurch weiß er, wie man am Besten Spenden akquiriert und kann so die Personen, die sich für *Six of the Best* interessieren optimal beraten.

Schwächen

Seine größte Schwäche sieht David in seinen mangelhaften Marktkenntnissen und die branchenunterdurchschnittliche Größe von *Charity Voyage*. Dies könnte insbesondere dann zu Schwierigkeiten führen, wenn es darum geht, innerhalb der Kunden Interesse für *Charity Voyages Angebot* zu schüren und sich als ebenbürtiger Teilnehmer in der Organisatorenlandschaft und am Markt zu profilieren.

Eine weitere Problematik repräsentiert Davids finanzielle Situation. *Charity Voyage* ist ein junges, mit wenig Startkapital ausgestattetes Unternehmen, das eventuelle Liquiditätsengpässe, aufgrund der kleinen Größe, nicht so unbeschadet überwinden würde, wie größere Unternehmen mit einer soliden finanziellen Basis. Von einem Liquiditätsengpass wären alle Unternehmensbereiche betroffen, was wiederum nicht zuletzt auch negative Auswirkungen auf die öffentliche Glaubwürdigkeit von *Charity Voyage* und den Erfolg der Werbemaßnahmen zur Konsequenz hätte.

David ist sich unschlüssig, ob er seine Behinderung auch als Schwäche anführen sollte, zumal sie etwas ist, das nicht er selbst, sondern Andere als Schwäche wahrnehmen. Er ist mühelos in der Lage, das Unternehmen in geordneten Bahnen zu führen und auch die geplanten Klettertouren stellen ihn grundsätzlich vor keine Probleme. Nichtsdestotrotz weiß David über seine Wirkung bei der persönlichen Begegnung mit Menschen, die ihn danach häufig auf seine körperlichen Beeinträchtigungen reduzieren. Deshalb überlegt er,

einen Geschäftspartner zu suchen, der ihm bei der Repräsentation des Unternehmens helfen soll, während er im Hintergrund die Fäden zieht.

Chancen

In seinen guten Kenntnissen des Bergsteigermilieus und regem Kontakt zu Schlüsselakteuren entdeckt David die Chance, die notwendigen Ressourcen und Kenntnisse für sich nutzbar machen und eine erlebnisreiche, zugleich aber auch sichere *Six of the Best-Challenge* veranstalten zu können. Künftig könnte *Charity Voyage* seine Angebotspalette erweitern und zusätzliche Disziplinen und internationale Routen anbieten.

Eine große, von den Konkurrenten bislang unergriffene Chance sieht David in der Veranstaltung von Spendenaktionen für Sport- und andere, kleine Vereine. Für diese sind jährlich stattfindende Spendenaktionen häufig überlebensnotwendig und dennoch wird dieser Bereich bisher von keiner Organisation bedient. Er könnte sich auch eine Veranstaltung, bei der behinderte Menschen gegen gesunde antreten, vorstellen.

David glaubt, Sponsorship-Verträge mit ein oder zwei Hauptsponsoren wie *Red Bull*, *Lowe Alpine* oder *Outdoor Exchange* – Unternehmen die maßgeblich mit Freiluft- und Ausdaueraktivitäten in Verbindung gebracht werden – sichern zu können. Wenn es ihm gelingt, von jedem Sponsor €12,000 zu erhalten, könnte er jeder seiner vier geplanten Veranstaltungen €3,000 zuordnen.

Bedrohungen

Die größte Gefahr stellt augenscheinlich die Rezession, die Irland momentan durchläuft, dar. Kaufkraft und Spendenbereitschaft der Iren waren in den vergangenen Jahren deutlich rückläufig. Viele würden zwar gerne Spenden, können es aber nicht, weil ihnen de facto weniger Geld zur Verfügung steht. David glaubt, dass diese Krise in ein bis zwei Jahren überstanden sein und die Iren dann wieder spendenwilliger sein würden. Dies hält er für den passenden Zeitpunkt für *Charity Voyages* Markteintritt. Bis neue, bessere Zeiten anbrechen, will David *Charity Voyage* erfolgreich am heimischen Markt positioniert haben.

Eine weitere Bedrohung sind, insbesondere in *Charity Voyages* Anfangsjahren, die Mitbewerber, die ihren Kunden ein wesentlich größeres Angebot anbieten können und über mehr Kontakte und Branchenkenntnisse verfügen.

Am Ende seiner SWOT-Analyse angekommen, weiß David, dass er sie noch um einige Punkte erweitern müsste. Er beschließt die Analyse bei seinem nächsten Treffen mit seinem Business Mentor ausführlicher zu gestalten. Das ist ein Teil der Aufgaben seines Mentors beim Business Mentoring-Programm, an dem er teilnimmt. Er wollte lieber an diesem, als an einem anderen Programm für Jungunternehmer, das von der Wirtschaftskammer angeboten wird, teilnehmen. Nach den ersten beiden gemeinsamen Treffen hat David das Gefühl, sein Business Mentor hätte gutes Verständnis für seine Situation und Ziele und fühlt sich von ihm hervorragend beraten.

Finanzen

David weiß, dass für Verwaltung und Betrieb von *Charity Voyage* hohe Kosten anfallen würden. Glücklicherweise könnte er sein Unternehmen vom Haus seiner Mutter aus führen. Deshalb würden keine Kosten für Miete, Heizung, Betriebskosten und Mobiliar anfallen, sehr wohl aber welche für Werbung, Versicherung, Benzin und Telefon, die er auf €80 pro Monat schätzt – Privatgespräche eingeschlossen. 75 % davon will er maximal für Geschäftsgespräche aufwenden. Sein Business Mentor hält diese Prognose für zu optimistisch und würde sie drei Mal höher ansetzen, da David bei seinen Berechnungen keine Internetgebühren berücksichtigt hatte.

Außer diesen Fixkosten kämen noch weitere hinzu. David möchte – einmalig zur Eröffnung von *Charity Voyage* – den 270 Non-Profit-Organisationen, die den vorangegangenen Analysen nach seinen Zielmarkt bilden, ein Infopaket zukommen lassen. Es würde neben einem Brief mit der Beschreibung von *Charity Voyages* Firmengeschichte und -Philosophie, eine farbenfrohe Broschüre mit einer Veranstaltungsübersicht und Informationen zu den vier angebotenen Veranstaltungen sowie eine Visitenkarte mit Davids Kontaktdaten beinhalten. Für die dafür anfallenden Material- und Arbeitskosten hat er noch keine Kostenvorschläge eingeholt. Beruhend auf Schätzungen, glaubt David mindestens €5,000 für die Erstellung und den Versand des

Infopakete zu benötigen. Alle veranschlagten Fixkosten möchte er prozentual auf die vier angebotenen Veranstaltungen verteilen.

Nach Erstellung einer Kostenträgerrechnung, der Aufschlüsselung der auf die jeweilige Veranstaltung anfallenden Kosten, wird David schnell klar, dass er sich keine großen Abweichungen vom Planbudget erlauben kann. Basierend auf Daten von Veranstaltungen, an denen er selbst teilgenommen hat, nimmt er für *Six of the Best-deluxe* folgende Kostenschätzung vor (basierend auf 40 Teilnehmern und 4 Bergführern):

Tabelle 1: Kostenprognose für *Six of the Best – Deluxe*

Gegenstand	Einheit	Kosten (in €)
Hostel für €25/Nacht	2 Nächte	2,200
Treibstoff	1 Bus	200
Bergführer	4	1,080
Wasser	480 Liter	160
Tee	1 Schachtel	4
Kaffee	1 Schachtel	4
Sandwiches	€5 pro Kopf x 3 Tage	660
Eintopf	€5 pro Kopf x 3 Tage	660
Äpfel	1 Kiste zu 100 Stück	20
Orangen	1 Kiste zu 100 Stück	20
Müsliriegel	2 Schachteln je 48 Stück	45
	Summe	5,713

Nach neuerlicher Durchsicht der Zahlen von einem befreundeten Buchhalter stellt David fest, dass er in seiner Tabelle keine Kosten für den Bustransport berücksichtigt hat. Zudem hat er die Kosten für die Bergführer, die er für €90 pro Person und Tag veranschlagt hat, zu niedrig angenommen. Sein Freund weist in auch darauf hin, dass er den Teilnehmern des *deluxe-Modells*, insbesondere im Hinblick auf Unterkunft und Verpflegung wenig zu bieten hatte. Er zeigt auch auf, dass, basierend auf einem Mindestspendenbetrag von €4,500, wovon 40 Prozent *Charity Voyage* zufließen sollen, jeder Teilnehmer €1,800 zur Deckung der Organisationskosten beitragen würde. Legt man

diesen Zahlen, Davids Annahme, dass 40 Personen an einer Veranstaltung teilnehmen zu Grunde, würde das in einem Gewinn vor Steuern pro Veranstaltung von €66,287 (72,000 – 5,713) resultieren. Sein Freund meint, es handelt sich um eine in dieser Form einzigartige Geschäftsgelegenheit oder um einen Fehler in Davids Berechnungen – anders könne er sich seine äußerst positiven Zahlen nicht erklären.

Nach weiteren Gesprächen mit seinem Buchhalter stellt David fest, dass seine Zahlen stimmen. Sicherlich wären nur zwei Nächtigungen in Hotels nötig – die Veranstaltungen würden jeweils Freitagmorgens um 10 Uhr nach einer kurzen Sicherheitsunterweisung beginnen. Im Anschluss daran standen neun Stunden zur Verfügung. In dieser Zeit sollte es selbst den langsamsten Teams möglich sein, beide Berge zu besteigen – vorausgesetzt, die Teilnehmer haben den Trainingsplan eingehalten und befinden sich in einem entsprechend guten gesundheitlichen Zustand. Anschließend sollte noch ausreichend Zeit sein, um den Transfer zum Nächtigungs- und gleichzeitig Austragungsort des nächsten Tages, der etwa drei Stunden Autofahrt entfernt liegt, sicherzustellen. Gesetzt den Fall die Veranstaltung endet Sonntagabends gegen 20 Uhr, hätten die Teilnehmer genügend Zeit, um entweder den Rückweg nach Hause oder ihrem selbst organisierten, Hotel anzutreten. Telefonische Recherchen ergaben, dass der durchschnittliche Preis für eine Nacht in einem der umliegenden Hotels oder Hostels bei etwa €25 pro Person liegt.

David beschließt bei *Six of the Best* keine Transferleistungen einzuschließen. Jedes Team und jeder Teilnehmer soll selbst über Anreiseroute und -Art entscheiden können, unter der strengen Auflage, dass – aus Sicherheitsgründen – keine Fahrer an der *Six of the Best-Competition* teilnehmen können. Es gibt weitere Gründe, die dagegen sprechen, einen Transfer von/zur den Veranstaltungen anzubieten:

- Hohe Kosten stehen einem eher bescheidenen Nutzen gegenüber,
- die Teilnehmer und Teams wären zu einem gegebenen Zeitpunkt an einen Ort gebunden und nicht in der Lage, nach erfolgreichem Aufstieg eines Berges, mit dem Besteigen des nächsten fortzufahren, was die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Veranstaltung in Frage stellen würde,
- sollte David die An-/Abreise beispielsweise mit einem Bus organisieren, ginge wertvolle Zeit auf Kosten der Veranstaltung verloren. Zudem müsste er erstmal

einen geeigneten Treffpunkt finden, wo alle Teilnehmer mehrere Tage lang möglichst günstig oder kostenlos parken könnten.

Nachdem er diese Einwände erneut überdacht hatte, fasst David den Entschluss, wie sein Konkurrent *Focus Ireland* vorzugehen und die Verantwortung über die Organisation eines adäquaten Transports beim Einzelnen bzw. Team zu belassen.

David hat in den letzten Jahren ein eher genügsames Leben geführt und konnte so etwa €5,300 ansparen. Obwohl er ursprünglich gehofft hatte, das Geld in ein neues Auto investieren zu können – sein jetziges war in die Jahre gekommen – informierte er sich beim örtlichen Arbeitnehmerverband darüber, welche Möglichkeiten es zur Finanzierung seines Unternehmens gibt und ob er für ein staatliches, gering verzinstantes Gründungsdarlehen oder eine -Förderung in Frage kommt. Leider muss er dabei feststellen, dass es darum schlecht bestellt ist, wenngleich er die Möglichkeit, doch noch von *Tourism Ireland* in Form eines Zuschusses zum Gründungskapital unterstützt zu werden nicht ganz ausschließt (die Organisation selbst allerdings meinte, die Chancen dafür stünden schlecht). Bei der momentanen wirtschaftlichen Lage im Land würde es David schwer fallen, einen Bank-Manager davon zu überzeugen, ihm für sein – eher als riskant einzuschätzendes – Unternehmen einen Kredit zu gewähren. Die Tatsache, dass er über keine nennenswerten Besitztümer verfügte, die er als Sicherheit anbieten könnte, erschwerte seine Suche nach einem Kapitalgeber zudem immens. Damals wie heute ist seine Familie David in vielerlei Hinsicht eine große Stütze und so glaubt er, dass sie ihm auch dieses Mal helfen würde. Konkret hofft er dabei, seine Familie würde sein Vorhaben finanziell unterstützen und auf diese Weise (bestenfalls) €6,000 zur Verfügung stellen. Insgesamt würde sich Davids Startkapital so auf €11,300 belaufen, ob das reichen würde, wusste er nicht.

Geschäftstätigkeit

Six of the Best soll *Charity Voyages* Zugpferd und zugleich bestbesuchte Veranstaltung werden. Sie ist als dreitägiger Ausflug, der an drei verschiedenen Austragungsorten bzw. Gebirgsregionen abgehalten wird, konzipiert. Zu jenen gehören Down, Wicklow sowie Kerry. Die verbliebenen Veranstaltungen plant David aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe

zu seinem Firmensitz in der Umgebung von Dundalk, entweder in Down oder in Wicklow, abzuhalten, obwohl er sich nach wie vor auch noch auf der Suche nach einem passenden Veranstaltungsort im Westen Irlands befindet, um auch potentielle Kunden aus diesen Regionen anzusprechen und auf eventuelle Nachfragen entsprechend reagieren zu können.

Den Großteil der Unternehmens-Korrespondenz und -Kommunikation möchte David via Mobiltelefon und E-Mail abwickeln. Die Öffnungszeiten und genaue Lage der *Charity Voyages*-Geschäftsstelle muss David erst festlegen. Fest steht, in Zukunft würde David – unabhängig vom genauen Ort – insbesondere in Tagen unmittelbar vor Abhaltung der Veranstaltungen in ständiger Einsatzbereitschaft für sein Unternehmen, anstatt zu vorgegebenen Zeiten in einem Büro anwesend sein und sich zwischen den einzelnen Events immer wieder ausgiebige Ruhephasen gönnen müssen. Es würde eine Menge Disziplin erfordern, da im Haus seiner Mutter (*Charity Voyages*-Firmensitz) aufgrund ihrer eigenen Unternehmenstätigkeit in selbigem zahlreiche, potentielle Störfaktoren lauern und die Möglichkeit sich abzulenken sozusagen ständig gegeben ist.

Während jeder Veranstaltung würde *Charity Voyage* Erfrischungsgetränke wie Wasser, Tee und Kaffee zur Verfügung stellen. Zudem würde ein Team professioneller Bergführer dafür sorgen, dass die Teilnehmer sicher den Gipfel erreichen. Jedes Bergführerteam soll eine Gruppe von ungefähr 10 Teilnehmern betreuen. David zieht weiterhin in Erwägung, den professionellen Bergführern erfahrene Freiwillige zur Seite zu stellen, die bei den Touren unterstützend tätig sein sollen. Die Bergführer müssen entsprechende Qualifikationen aufweisen und zuvor all jene Kurse absolviert und Standards erfüllt haben, die von *Mountaineering Ireland* verlangt werden, um zur Durchführung von Bergtouren für Personengruppen zugelassen zu werden. Zudem muss jeder Bergführer ein gültiges Erste-Hilfe-Zertifikat vorweisen können, um im Notfall, bis zum Eintreffen der Bergrettung, hinreichende Maßnahmen ergreifen zu können. Vorab will David alle involvierten Bergrettungsstützpunkte aufsuchen und die Teams über *Charity Voyages* geplante Touren und Routen in Kenntnis setzen. Rechtzeitig vor der Abhaltung einer Veranstaltung würde er den Bergrettungsteams detaillierte Informationen, in Form von

genauen Daten, Zeiten, Treffpunkten sowie Teilnehmerzahl zukommen lassen. So wäre auch für den Ernstfall vorgesorgt.

Fazit

David hat das Gefühl, bei der Planung seines Unternehmens Fortschritte zu machen, obwohl noch immer eine Menge Arbeit auf ihn wartet. Insbesondere seitdem Davids Buchhalter Zweifel an seinen Berechnungen geäußert hat, ist er sich nicht mehr sicher, ob seine Geschäftsidee realisierbar sein würde. Außerdem weiß David nicht, wie die einmaligen und laufenden Kosten seines Unternehmens gedeckt werden bzw. wie *Charity Voyage* finanziert werden soll. Zum jetzigen Zeitpunkt hat es den Anschein, als wäre Davids Privatvermögen alles, was ihm zur Besicherung seines Unternehmens zur Verfügung steht. Zusätzlich bleiben immer noch die Fragen offen, welche anderen Veranstaltungen er abhalten könnte, welche Organisationen und Personen er dabei zuerst adressieren und wie viele Mittel er für die Erstellung einer Website und für Werbung aufbringen sollte. Ferner gilt es zu klären, welche Unterkunftsart er seinen Gästen anbieten möchte. Primär aber stellt sich die Frage, ob David einen Partner – jemanden, der das Unternehmen nach Außen vertreten und gleichzeitig unternehmerisches Wissen, Fertigkeiten und Geld ins Unternehmen einbringt – mit ins Boot holen sollte.

In Vorbereitung auf sein nächstes Treffen mit seinem Business Mentor versucht David zu eruieren, welche zusätzlichen Informationen er benötigt. Da erhält er überraschend einen Anruf vom Manager des Mentoring-Programms mit einer schrecklichen Nachricht: Davids Business Mentor war am Vortag unerwartet verstorben. Der Mentor war ein erfolgreicher Geschäftsmann Anfang Fünfzig, der erst kürzlich damit begonnen hatte, die Früchte seiner langjährigen harten Arbeit zu genießen. Er hinterlässt Frau und Kinder. Dieses Ereignis stimmt David sehr nachdenklich und erinnert ihn einmal mehr daran, sein Leben voll auszukosten. Man weiß eben nie, was das Leben als Nächstes für einen parat hält.