

Übernahme eines Betriebes

Entwicklung, Produktion und Vertrieb von veterinärmedizinischen und –chirurgischen Produkten

MUSTER

GRÜNDUNG:	Betriebsübernahme
VERSION:	1.0
DATUM:	31. Februar 200X
ÜBERNEHMER:	Adam & Eva MUSTER Musterstrasse 1/1 A-1111 Muster
ÜBERGEBER:	Herr & Frau MOSTER Mosterstrasse 1/1 A-1111 Moster

1. Executive Summary	1
2. Idee & Produktbeschreibung	2
3. Zielgruppe	4
4. Markt & Wettbewerb	5
5. Marketing	7
6. Unternehmen & Organisation	9
7. Gründerteam	10
8. Chancen & Risiken	11
9. Finanzplanung	12
10. Realisierungsplanung	16

Anhang

1. Executive Summary

Situation

Wegen Rückzug der Geschäftsführung steht ein Spezialbetrieb zur Betriebsübergabe bereit. Das Unternehmen ist seit 36 Jahren erfolgreich tätig im Verkauf von chirurgischen Produkten für Veterinärspazien mit großer Kundenbindung.

Produkt und Schutz

Das Unternehmen entwickelt und vertreibt chirurgische Spezialprodukte, insbesondere "Gratprothesen", "BiosPlatten" und "Implantate". Im Sortiment befinden sich über 80 Produkte für die Knochenchirurgie bzw. Osteosynthese, der Hüft- und Wirbelsäulenprothesen sowie Spezialinstrumente aus den Bereichen der Orthopädie und Unfallchirurgie für Veterinärspazien. Es liegen zahlreiche unternehmenseigene Patente vor.

Ein Teil der Spezialprodukte wurde gemeinsam mit den den Kunden bzw. Fachärzten entwickelt, welche im Einzelfall anteilmäßig am Erfolg des Produkts teilhaben.

Zielgruppe

Der Kundenstamm besteht aus Tierärzten, welche entsprechende Operationen anbieten – sowohl in Österreich sowie im angrenzenden Ausland. Die Kunden weisen unterschiedliche psychographischen Merkmalen auf, wie z.B. Berufserfahrung, emotionale **Produktbindung**, Verantwortungsgefühl, Markenbewusstsein und gesellschaftliches Engagement. Die Kundenansprache wird auf die entsprechenden Charaktere gezielt eingesetzt.

Kundennutzen

Die Chirurgen bevorzugen **hochwertige und verlässliche Produkte**, auf deren Wünschen optimal eingegangen wird. Dem Kunden werden flexible Produkte geboten und es besteht kein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis. Besonders vorteilhaft ist das gegenseitige Vertrauen; alle Beteiligten geben einander große Anerkennung und Wertschätzung. Bisher gab es deshalb auch noch keine Zahlungsausfälle.

Wettbewerbsvorteil (USP)

Die Kunden sind sehr stark an der Entwicklung der Produkte beteiligt wodurch eine jahrelange loyale Kundenbindung entstanden und der Großteil des Absatzes garantiert ist. Außerdem sorgen die hohe Qualität der Produkte und ein hoher Zufriedenheitsfaktor für einen erheblichen Marktvorsprung und für eine ausgezeichnete Position im Wettbewerb. Das Unternehmen stellt die größtmögliche Bedürfnisabdeckung und Kundennähe in den Vordergrund. Dadurch werden eine langfristige Funktionalität der Produkte im Einsatz und hohe Problemlösungskompetenz geboten.

1.7. Zielmarkt & Wachstumschancen

Die Produkte der Tierknochenchirurgie sind der Medizintechnik zugeordnet. Diesem Sektor wird heute allgemein eine hohe Antriebsfunktion zugeschrieben. Dies ist begründet in der steigenden Lebenserwartung, dem zunehmenden Stellenwert von Gesundheit der Tiere – vor allem der Haustiere. Jedoch sind die steigenden Entwicklungskosten und Problemen der Integration der Hochtechnologie ausgesetzt. Deshalb ist der Markt weltweit durch Unternehmenszusammenschlüsse geprägt.

Marketing

Die Marketingstrategie ist mit Hilfe von zielgruppenspezifischen Anreizsystemen darauf ausgerichtet, den unverwechselbaren Kundennutzen zu stärken, die größtmögliche Innovationsstärke zu zeigen, eine äußerst flexible Anpassungsfähigkeit an die fachtechnischen Anforderungen zu repräsentieren und die einzigartige Partnerschaft mit dem Kunden hervorzuheben.

Es soll ein klares und unverwechselbares Bild entstehen. Die steigende Nachfrage soll wirkungsvoll erobert werden, sodass langfristig der Marktanteil erhöht wird.

Vertrieb

Der Vertrieb erfolgt hauptsächlich durch **Direktvertrieb** in den einzelnen Regionen. Zusätzlich werden aber neue Vertriebswege, insbesondere **e-Commerce** (Internet) eingeschlagen, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden.

Chancen / Risiken

Die bereits erfolgte Einführung des gesamten Produktsegments und die **starke Ertragslage** stellen eine gute Basis für künftige Absatzchancen dar. Die **Risiken** durch äußere und innere Einflüsse, wie z.B. Preiskämpfe der Mitbewerber oder Personalausfall oder geschäftsstrategische Fehlritte werden rechtzeitig **ausgeglichen durch preispolitische Anreize**, effiziente Rekrutierung bzw. ständiges **Kunden-Monitoring** und Optimierung der Arbeitsabläufe.

Qualifikation des Unternehmers

Der Unternehmer und der ehemalige Geschäftsführer unterliegen der gleichen Grundausbildung. Das notwendige Branchen- und Fachwissen wurde bereits in groben Zügen übertragen. Die besonderen Erfahrungen in der Marktforschung und im Marketing sowie zahlreiche Verkaufserfahrungen sind eine gute Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten in der Entwicklung der Produkte und im Vertrieb.

Finanz und Investition

Der Investitionsbedarf im Planungszeitraum ergibt sich aufgrund der hohen **Übernahmekosten von 290.000 €** und der Kosten für Lager und Außenstände mit ca. 21.800 €. Der Eigenkapitalanteil liegt bei 25.000 €.

Umsatzplanung

Der Umsatz lag im Jahr 2001 bei ca. 290.000 €. Personalkosten lagen bisher bei 25.000 € und es konnte ein Cash Flow von ca. 111.900 € erreicht werden. Im ersten neuen Geschäftsjahr wird aufgrund der Tilgungs- und Zinszahlungen mit einem ausgeglichenen Ergebnis kalkuliert und in den Folgejahren mit einem Gewinn von ca. 2.000 - 5.000 € gerechnet. Bei einer Konsolidierung nach 4-5 Jahren und Wachstumssteigerungen von 25%p.a., können Umsatzrenditen bis zu 30% erreicht werden.

Umsetzung

Mit dem Tag der Unternehmensübernahme wird das Tagesgeschäft samt Außenstände und Auftragsstand an diesem Tage abgerechnet. Somit wird **keine Einnahmenschlücke** entstehen. Die Kunden werden entsprechend vorbereitet und mit dem bisherigen Geschäftsführer gemeinsam aufgesucht, um die hohe Kundenbindung aufrecht erhalten zu können.

2. Idee & Produktbeschreibung

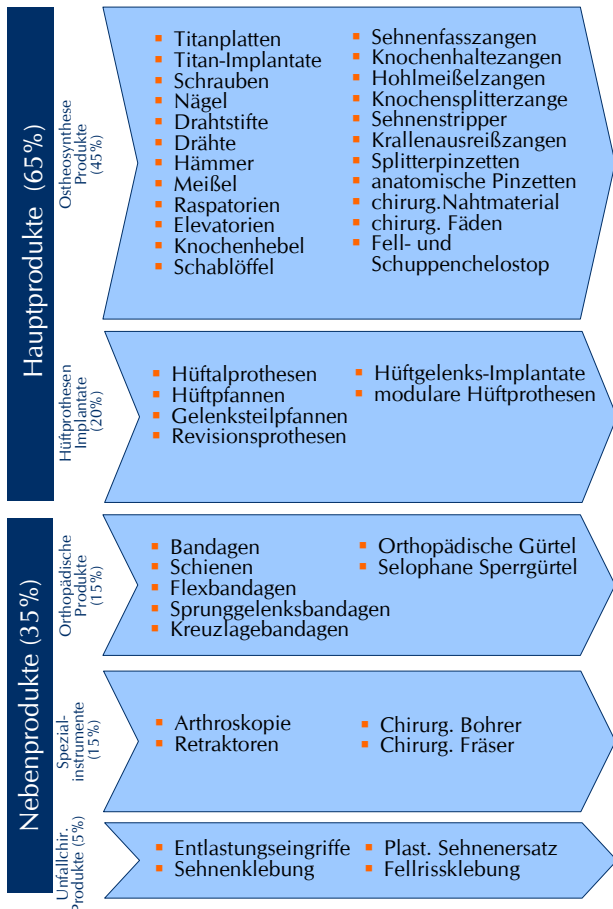
2.1. Betriebsnachfolge

Ein seit über 36 Jahren bestehendes Unternehmen soll aufgrund des hohen Alters des bisherigen Geschäftsführers an einen Betriebsnachfolger übergeben werden. Der Betrieb hat einen Geschäftsführer und eine Angestellte (Ehefrau).

2.2. Produkte

Die Fortführung der Geschäfte konzentriert sich nicht auf generelle Produkte, sondern setzt auf Erfahrungen der bisherigen bedarfsgerechten und individualgelenkten Entwicklung von **völlig andersartigen** chirurgischen Spezialprodukten für Tiere – vor allem für Haustiere. Zu den Angeboten gehören chirurgische Neuentwicklungen mit dem Schwerpunkt „Grantprothesen“, „BiosPlatten“, und „Implantate“. Das Sortiment von insgesamt ca. 80 Produkten umfasst großteils Produkte der Knochenchirurgie bzw. Osteosynthese, spezielle Hüftprothesen, sowie Produkte und Spezialinstrumente aus den Bereichen der Orthopädie und Unfallchirurgie.

Im Produktsortiment sind derzeit v.a. Titanimplantate anzutreffen, welche eine ausgezeichnete Gewebeverträglichkeit, eine hohe Korrosionsbeständigkeit, eine erhöhte Infektionsresistenz sowie ein geringes Bruchrisiko haben. Diese gute Biokompatibilität bedeutet eine nutzenbringende Alternative zu vergleichbaren Produkten. Die Materialwahl wird ständig an den Stand der Forschungsergebnisse angepaßt. Es bestehen entsprechende Kontakte zu den Forschungsstellen; überdies nimmt der Unternehmer an laufenden Fachkongressen teil, wo er auch selbst Neuentwicklungen präsentieren wird.



Als Ergänzung zu den bestehenden Produkten werden Zusatzprodukte aus der gesamten Palette der Orthopädie und Chirurgie angeboten, welche je nach Tiergattung gewünscht sind. Durch dieses gewählte Produktkonzept ist ein differenzierter Verwendungsspielraum und eine Basis für die Zukunft gegeben. Derzeit verfolgt kein Mitbewerber in Österreich exakt das gleiche Konzept. Es existieren aber eine Reihe von Großkonzernen, die in bestimmten Bereichen des Marktes

führerschaft anstreben, z.B. beim Gelenkersatz (Endoprothetik) und beim (künftig immer wichtigeren) biologischen Knochenersatz (Orthobiologie). Das künftige Unternehmen soll jedoch mehr im Bereich der **Individualbetreuung** und Spezialisierung im Sinne einer marktergänzenden Nische agieren.

2.3. Kunden und Kundennutzen

Die Kunden sind vor allem Tierchirurgen und Tierfachärzte als Anwender in den **Tierkrankenanstalten**. Dort gibt es unterschiedliche Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten in unterschiedlichen Abteilungen (s. Zielgruppe). Je nach Funktion, Aufgabenbereich und Spezialisierung der Krankenanstalt benötigen Sie eine unterschiedliche Betreuung.

Die Chirurgen sind es gewohnt, direkt von den Firmen angesprochen bzw. durch Empfehlungen von Kollegen und Fachkongressen auf neue Produkte aufmerksam gemacht zu werden. Es gibt keine direkte Suche nach Anbietern. Deshalb ist es heute und in Zukunft alleinige Aufgabe des Unternehmens, dort präsent zu sein. Das heißt: je höher die Zufriedenheit der Chirurgen mit der Qualität, der Funktionalität und der Anwenderfreundlichkeit, desto mehr werden durch die Kunden selbst andere Kunden überzeugt. Die Verbreitung der Produkte liegt in den Händen der Kunden und ihrer Zufriedenheit und damit in der Fähigkeit der Produkte, den konkreten, individuellen Problemlösungsbedarf in bestimmten Operationsanforderungen zu lösen. Die bestehenden Kunden legen Wert auf ständige Verbesserung der hochwertigen Qualitätsprodukte. Sie spüren ihren persönlichen Nutzen, weil ihre Wünsche optimal erfüllt werden.

Die Schwierigkeit des Unternehmens besteht darin, die ganz speziellen und individuellen Produktentwicklungen für einen bestimmten Kunden auch für einen anderen Kunden zu verkaufen. Der beste Verkaufseffekt ist bei den Produkten zu erzielen, die bequeme Operationen erlauben und dabei Zeiterparnisse bringen und die dennoch für den Patienten verträglich sind (z.B. Hüftprothesen). Besonders vorteilhaft sind auch die Konditionen und die geringe Abhängigkeit (keine Mengenverpflichtungen). Es müssen keine Kapazitäten bezahlt werden, von denen der Kunde nicht weiß, ob er sie morgen überhaupt noch benötigen wird. Gerade diese Unverbindlichkeit erzeugt eine gewisse Verbindlichkeit.



2.4. Innovative Leistungen

Innovationskraft und laufende Qualitätssteigerung gehören zu den Grundsätzen des Unternehmens. Dies bezieht sich auf das Produkt sowie auf den Einsatz neuer Werkstoffe und Verfahren. In vielen Fällen sind die Kunden gleichzeitig „Mit-Entwickler“. Die einzelne Ärzte schlagen nicht nur funktionelle Verbesserungen vor, sondern arbeiten aktiv beim Design bzw. bei der **Produktentwicklung** mit. Die Verbundenheit äußert sich in einer jahrelangen loyalen **Kundenbindung**. Dadurch wird ein Groß-

teil des Absatzes garantiert. Der Fokus ist stets auf Service und Wertsteigerung in bestehenden Beziehungen gelegt. Das Unternehmen stellt die größtmögliche Bedürfnisabdeckung und Kundennähe in den Vordergrund. Somit kann eine langfristige Attraktivität geboten werden.

2.5. Preis-Leistungs-Verhältnis

Je nach Teilsegment der Produkte ist eine unterschiedliche Preisspanne möglich. Allgemein gängige Schrauben, Platten, Stifte, Drähte und auch einzelne Instrumente (Zangen u. dgl.) – die auch von der Mehrzahl der Mitbewerber angeboten werden – ermöglichen nur einen geringen Preisaufschlag. Diese sind jedoch aufgrund der Kundenwünsche als "Mitläufer" notwendig. Spezielle Implantate und Prothesen erreichen eine hohe Rendite. Deshalb wird versucht, diese Produkte vorrangig zu vermarkten. Bei einer durchschnittlichen Produktlebensdauer von 7 Jahren lassen sich hohe Gewinne erwirtschaften.

Die Preispositionierung soll grundsätzlich ein überdurchschnittlich wahrnehmbares Preis-Leistungsverhältnis ergeben. Um am Wettbewerb zu bestehen zu können, werden immer wieder verschiedene Rabatte geboten und individuelle Preisvereinbarungen getroffen.

2.6. Garantieleistungen

Als Anreiz und Marketinginstrument werden umfassenden Garantieleistungen geboten, die sich in folgende verschiedene Bereiche gliedern.

- **RESPONSEGARANTIE:** Werktags schnelle Antwort über Preise, Verfügbarkeit, Problemlösungen zu speziellen Produkt-Anfragen.
- **QUALITÄTSGARANTIE:** Qualitätszertifizierung der Produkte und des Unternehmens, Zusammenarbeit mit verlässlichen Herstellern und Lieferanten, Verkauf getesteter Produkte.
- **SERVICEGARANTIE:** Serviceleistungen und regelmäßiger Informationsaustausch (z.B. über Innovationen informieren).
- **ZUFRIEDENHEITSGARANTIE:** Sonderleistungen bei Unzufriedenheit.
- **REKLAMATIONSGARANTIE:** Reklamationen werden sofort bearbeitet.
- **LIEFERBARKEITSGARANTIE:** Durch eine stetige Verfügbarkeit wollen wir eine Lieferzeit von zehn Werktagen erreichen.
- **PREISGARANTIE:** Individuell angepaßte Preise, keine "versteckten Preisaufschlägen", wie z.B. für Versand- und Verpackung.
- **ERFOLGSGARANTIE:** Erfolgreicher Einsatz der Produkte.
- **TRANSPARENZGARANTIE:** Transparente Rechnungslegung.
- **KOMPETENZGARANTIE:** Freundliche und kompetente Mitarbeiter
- **INFORMATIONSGARANTIE:** Laufende Information über Produktneugigkeiten und -entwicklungen

2.7. Patentschutz

In Zusammenhang mit der Produktentwicklung konnten vom bisherigen Geschäftsführer zahlreiche firmeneigene Patente angemeldet werden; eine Reihe davon sind in Gemeinsamkeit mit dem Kunden (Fachchirurgen) entwickelt worden. Fallweise fallen deshalb für Mitwirkende im Unternehmen Lizenzgebühren für die Zahlung der Ursprungsrechte an.

2.8. Fertigung/Produktion

Die Produktentwicklung erfolgt mit Hilfe von computergestütztem Design CAM/CAD. Dabei stehen und maßgeschneiderte Lösungen nach dem individuellen Kundenbedarf im Vordergrund. Die Herstellung erfolgt bei flexiblen Unternehmen, die genau nach vorgelegtem Design bzw. den ISO-Qualitätsanforderungen vorgehen und kurze Lieferzeiten garantieren. Die Lieferanten verfügen über ausreichend Maschinen und Kapazi-

täten. Die strategische Absicherung der Beschaffung ist durch ein engmaschiges Kooperationsnetzwerk mit den Lieferanten auf Basis von Verträgen gesichert (ABC-Lieferanten-Bewertung).

2.9. Lagerung, Logistik

Es ist ein **Lagerraum** vorhanden, jedoch sind keine großen Räume notwendig, da viel über den Hersteller **just-in-time** versandt wird. Da sich das Unternehmen in den ersten Jahren konsolidieren muß, sind keine erweiterten Lagerräume notwendig. Für den Fall eines rasanten Wachstums wird jedoch aus Sicherheitsgründen vorgesorgt.

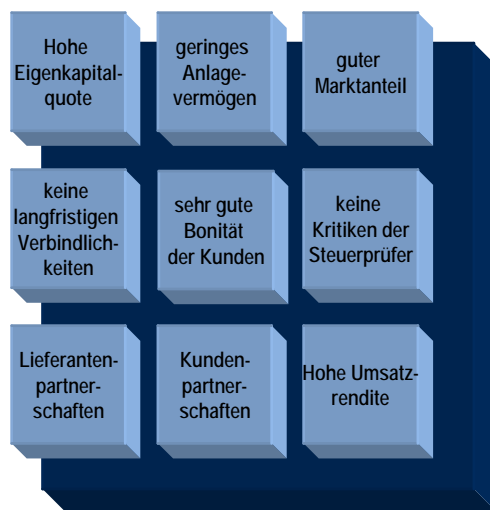
2.10. Qualitätssicherungssystem

Das Unternehmen hat schon seit 1977 ein **Qualitäts-Management-System** QMS (nach DIN EN ISO 9001, DIN EN 46001), eingerichtet um für seine Kunden höchste Ansprüche bei der Abwicklung von Projekten, bei der Kundenbetreuung zu garantieren und um ihnen jederzeit einen optimalen Service zu bieten. Das QMS wird im Rahmen von internen "Audits" und "Reviews" regelmäßig einer Kontrolle und einer steten Verbesserung unterzogen. Außerdem wird eine jährliche Prüfung durch die Zertifizierungsstelle vorgenommen.

Das QMS soll höheres Vertrauen bei den Kunden und eine **höhere Produktivität** erreichen. Es sind weniger Verzögerungen, Fehler und Nacharbeiten notwendig. Dabei ist die Gewährleistung einer kontrollierten Neuentwicklung von Produkten und einer richtigen Anwendung der entsprechenden Verfahren gegeben.

2.11. Erfolgsfaktoren des bisherigen Unternehmens

Das langjährige Bestehen des Unternehmens zeugt von einer wirtschaftlichen und **ertragsreichen Basis**, das auch in Zukunft den Erfolg vorantreiben kann. Die Erfolgsfaktoren sind die **Marktpartner** des Unternehmens und der ständige Orientierung an der **Zufriedenheit** aller Beteiligten (Bild).



3. Zielgruppe

3.1. Marktsegmente

Der Kundenstamm besteht aus einer gewachsenen Anzahl (ca. 80) von öffentlichen und privaten Tierkliniken in allen Bundesländern Österreichs sowie in einigen angrenzenden ausländischen Gebieten. Vereinzelt sind Kunden in der Türkei oder gar Südafrika anzutreffen.

Ansprechpartner sind Tierärzte in den Unfallchirurgie- und Orthopädieabteilungen sowie Verwaltungsmitarbeiter der Krankenhäuser.

Nach psychographischen Unterscheidungsmerkmalen zeigen die Kunden einen mehr oder weniger ausgereiften Grad an Berufserfahrung, emotionale Produktbindung, Verantwortungsgefühl, Markenbewußtsein und gesellschaftliches Engagement.

Marktsegmente		
Institution	Abteilungen	Aufgabengebiet
<ul style="list-style-type: none"> Tierpraxisen Tierkliniken Vet-Med 	<ul style="list-style-type: none"> Tiernotfallschirurgie Allgemeine Chirurgie Orthopäd. Chirurgie 	<ul style="list-style-type: none"> Veterinärchirurgie Assistenzärzte Verwaltungspers.
Psychographische Charakteristika		
<ul style="list-style-type: none"> Professionell, reichliche Operationserfahrung Hohes Verantwortungsgefühl Hohes Nutzen- u. Qualitätsbewußtsein Hohe Produktbindung Hohe Produktidentifikation regelmäßiger Verwender/Anwender 	<ul style="list-style-type: none"> Gesellschaftlich aktiv Aktive Freizeit- bzw. Hobbyaktivitäten Öffentl. Vorträge auf Veranstaltungen, Messen Häufige Publikationen Intensive Forschungstätigkeit in einem Forschungsverein Weiterbildungsbereitschaft 	

3.2. Kundenmotive

Die bestehenden Kunden bevorzugen die derzeitigen Produkte, weil eine kleine, engagierte Firma im Gegensatz zu einem Großhändler **Verlässlichkeit und transparente Behandlung** bieten kann. Sie erwarten alleine individuelle Bedienung. Außer-dem ist eine Kleinfirma, d.h. eine Firma mit speziellem Angebot für einen anspruchsvollen Kunden von großem Wert, da - im Gegensatz zu den Großhändlern - die **Bezugspersonen** immer die selben bleiben. Ein Kleinunternehmen weist eine geringe Fluktuation auf und der Kontakt mit "etablierten Persönlichkeiten" wird gerne bevorzugt.

Die Kunden profitieren in vielfältiger Hinsicht, wenn sie **funktionelle Produkte** mit ausreichendem **High-Tech-Know-How** bevorzugen. Die flexibel verwendbaren Prothesen und Platten sollen vor allem **Kosteneinsparungen im Einsatz** vorweisen können. Bei vielen Ärzten spielt das Markenbewusstsein eine wichtige Rolle, jedoch ist das Bewusstsein zum Erzeuger nicht besonders ausgeprägt.

Wichtig für viele Kunden ist auch, dass die Produkte der Zeit voraus sind und sich vom Standardprodukt wegbewegen. **Innovative Lösungen mit einzigartigem Nutzen** und Mehrwert begeistern den Kunden immer wieder.

3.3. ABC-Kundensegmentierung

Aufgrund der Vorgaben durch das Qualitätsmanagement ist eine umfassende Kunden-Stammdaten-Kartei vorhanden. Die Daten enthalten Bestellungsstatistiken, Gewohnheiten, Kaufmotive, Interessen, Verhaltensweisen usw. Diese Kartei wird ständig auf den neuesten Stand gehalten, um ein langfristiges Customer-Relationship-Management (CRM) aufzubauen (derzeit noch nicht vorhanden).

Die Kunden werden nach A-, B-, C-Kunden unterschieden, d.h. es erfolgt eine Beurteilung nach einem Punktesystem (1-10). Durch eine solche Kundensegmentierung ist eine Beobachtung der Entwicklung nach Umsatz, Deckungsbeitrag und Zukunftspotential über einen längeren Zeitraum möglich.

Kunden-Informationen			Beurteilung
Kunde (Name, Adresse...)	Kontaktperson (Name)	Innovationsfähigkeit (bisher)	Institution bzw. Klinik 1-10
Betriebsdaten (Größe, Umsatz, Mitarb., Gewinn)	Kontakthäufigkeit (Anzahl)	Aktivitäten (Forschung, Seminare)	Persönl. Qualitäten 1-10
Bestellstatistik (nach Menge, Produkten)	Kontakt-Termine (Gewohnheiten)	Kundenaufwand (Ansprache, Garantien etc.)	Fachl. Qualitäten 1-10
Bestellwert (Umsatzbringer)	Persönliches Verhalten (Gewohnheiten)	Potential Zukunft (künftiger Absatz)	Kundenbedeutung 1-10
Bestellfrequenz (Zeitraum)	Zufriedenheits-skala (individuell)	Loyalitätsstatus (Interessent)	Nutzenwert 1-10

Je nach Ergebnis wird der Kunde als A-Kunde, B-Kunde oder C-Kunde behandelt. Der A-Kunde ist ein besonders loyaler Stammkunde mit aktivem Engagement und ausreichendem Bestellwert. Die Bedeutung der B- und C-Kunden liegt unter jener der A-Kunden, d.h. aber nicht, dass sie vernachlässigt werden, sondern ebenso ein großes Potential aufweisen können und u.U. sogar - je nach Situation - einer intensiveren Behandlung erfahren.

Durch eine umfassende Segmentierung der einzelnen Kunden lassen sich die Ansprache der Zielgruppe optimieren und eigene Strategien für ein erfolgreiches Marketing entwickeln. Jede einzelne Kundengruppe hat eigene Bedürfnisse und spezifische Anforderungen, welche in den vergangenen Jahren immer konkreter wurden. Es wurde das Ziel verwirklicht, schnell und flexibel auf spezifische Kundenwünsche der einzelnen Gruppen einzugehen und diese in das Marktkonzept bzw. in die Angebotspalette zu implementieren.

3.4. Kundengrundsätze

Jeder Kunde wünscht sich eine **besondere Behandlung**, die ihn von anderen Kunden abgrenzt. Gerade der Chirurg trägt eine große Verantwortung und benötigt **sichere Geschäftspartner**. Er erwartet **Verlässlichkeit**, menschliche Anteilnahme, Hilfestellungen, **Flexibilität** von seiten des Produkte und der Menschen. So wird er auch behandelt.

FÖRDERUNG DER KUNDEN MIT ALLEN MITTELN

- Schaffung einer Gewinner-Gewinner-Situation,
- Einfühlsamkeit und schnelle Lösungen bei Beschwerden,
- Permanentes Vorausdenken,
- Kostentransparenz,
- Periodische Betreuung und Befragung,
- Spezielle Anreize (Gutscheine, Preisvergaben),
- Unterstützung durch öffentliche Aktionen und Anerkennung,
- Aufrichtige und unaufdringliche Ansprache,
- After-Sales-Check (Zufriedenheitsevaluierung).

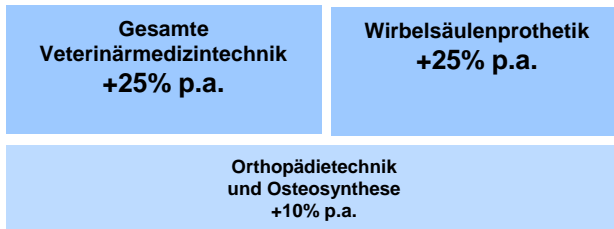
4. Markt & Wettbewerb

4.1. Marktübersicht

Die Produkte gehören zu dem Bereich der Osteosynthese und Orthopädie, welche einen Teil der "Veterinärmedizintechnik" angehört. Die Produzenten müssen heute allerdings einen hohen Aufwand für die Entwicklung und Forschung der Medizinprodukte aufwenden. Erst nach Jahren der Forschung können die Produkte realisiert und für Patienten integriert werden. Es zeigt sich eine internationale Tendenz von Unternehmenszusammenschlüssen. Das weltweite Volumen der Vet.-Medizintechnik beträgt ca. 83,5 Mrd US\$. Einer der profitabelsten Marktsegmente der Medizintechnik sind die Bereiche der Chirurgie- bzw. Orthopädie. Die Produkte werden für die Behebung von Frakturen und Behandlung Gelenkserkrankungen eingesetzt. Der Orthopädiemarkt erreicht derzeit einen jährlichen Umsatz von ca. 6 Mrd US\$. Der Marktanteil Europas beträgt 25-35%.

4.2. Wachstumspotenzial

Die künftigen jährlichen Wachstumsraten in der Medizintechnik werden mit bis 25%. Im Bereich der Orthopädietechnik und Osteosynthese rechnet man mit ca. 10% Wachstum, in Teilbereichen, wie z.B. der Wirbelsäulenprothetik, mit bis zu 25%.



Die Zuwächse ergeben sich aus künftig häufiger auftretenden Gelenksbrüche und Hüfterkrankungen, da es mehr ältere und "gebräuchliche" Tiere geben wird.

4.3. Der österreichische Markt

Derzeit beträgt die durchschnittliche Marktexpansion der Unternehmen der Branche zwischen 7% und 25% p.a. (je nach Teilsegment). Dabei ist festzustellen, dass Firmen, die sich im High-Tech-Sektor der Chirurgie bewegen, eine wesentlich höhere Wachstumsquote aufweisen. Dagegen stehen Produkte aus dem unteren Preisniveau bzw. Produkte, die nur einmal verwendet werden (Abdeckungen u. dgl.), keineswegs mit einer bedeutenden Expansion in Verbindung. Expansionshindernisse hier zusätzlich aufgrund eines geringen Budgets des Unternehmens oder die schlechte Personalsituation bestimmt.

4.4. Aktivitäten der Mitbewerber

Ein beträchtlicher Teil der Mitbewerber besitzen schon heute ein breites Produktfeld. Dadurch haben sie den grundsätzlichen Vorteil der schnellen Marktdurchdringung. Die Preise für Produkte mit weniger Erklärungsaufwand können recht niedrig gehalten werden. Es herrscht hier ein großer Preiskampf. Das hat jedoch häufig den Nachteil der mangelnden Betreuungintensität der Kunden. Umfassende Informationen, Beziehungspflege und die Mitwirkung der Kunden bleiben auf der Strecke.

Andererseits sind viele sehr innovative Produkte in Teilsegmenten der Veterinärmedizintechnik-Branche mit einem hohen Preisniveau verbunden. Einige japanische Mitbewerber sind hier in Österreich und in der Schweiz aktiv. Sie haben eine breite Vertriebsorganisation, welche jedoch Mängel in der Mitarbeiterstruktur aufzeigen. Auch die Eigentümer werden häufiger gewechselt und es gibt keine einheitlichen Bedingungen.

4.5. Vertriebswege

Die Vertriebswege konzentrieren sich bei einem Großteil der Mitbewerber auf den Direktvertrieb. Einige Organisationen haben betriebseigene Vertriebsorgane in einzelnen Regionen strukturiert, die rechtliche unselbständig sind.

Es gibt aber auch eine Reihe von Mitbewerbern, die den Fremdvertrieb bzw. Handelsvertreter einsetzen. Durch Fremdvertrieb ist zwar eine schnelle und flächendeckende Marktbearbeitung möglich, allerdings besteht die Gefahr, dass die Vertriebspartner im Markt nicht kompetent sind. Generalverträge spielen derzeit eine eher geringere Rolle. Der Onlinevertrieb über das Internet steckt in Österreich erst in den Kinderschuhen. Die Neuen Medien werden sicherlich in Zukunft verstärkt Berücksichtigung finden.

4.6. Stärken und Schwächen des Marktes

Die Schwächen in der Veterinärmedizintechnik-Branche Österreichs äußern sich in einer sehr schwachen Beziehung zwischen den Anbietern der Unternehmen und den Anwendern (den Ärzten und Kliniken). Es herrscht generell ein Mangel an professioneller Kommunikation. Darunter leidet der innovative Fortschritt in diesem Bereich, die Entwicklungen, an denen heute gearbeitet wird, orientieren sich kaum an praxisrelevanten Notwendigkeiten. Letztlich gibt es am Markt zu viele kleine Unternehmen, deren innovative Ideen aufgrund des Durchsetzungsmangels nicht zur Weiterentwicklung kommen.

STÄRKEN DES MARKTES

- Viele große Unternehmen mit großem Marktanteil bei Produkten der allgemeinen Chirurgie.
- Großunternehmen können ein breites Sortiment anbieten.
- Einfaches Ausweichen auf andere Produkte möglich.
- Ausreichende Ressourcen in Einzelsegmenten

SCHWÄCHEN DES MARKTES

- Hohe Fluktuation bei großen Unternehmen.
- Mangelnde Kompetenz der Mitarbeiter.
- Zweifelhafte Ressourcenausnutzung.
- Schwerfälligkeit, z.B. bei Innovationen.
- Behindernde Entscheidungshierarchie.

4.7. Forschung in Technologie und Markt

Im Bereich Chirurgie und Orthopädie wird intensive Forschung betrieben. Neue Technologien werden hauptsächlich im Bereich der Implantate erprobt. Neben herkömmlichen Technologien werden z.B. Robot-, Telechirurgie, Lasertechnologie und virtuelle Chirurgie angewandt. Die Verfahren zielen in eine schmerzfreie Operation. Sie werden in Zukunft noch mehr verfeinert - nicht zuletzt um in der Tierklinik ein kostengünstigeres Wirtschaften zu erreichen. Es gibt auch Forschungsaktivitäten mit gentechnologischen bzw. biologisch gezüchteten Produkten, die bei ausreichender Funktionalität und entsprechender kundenfreundlicher Handhabung hohe Marktchancen besitzen, aber auch entsprechende Risiken in sich bergen.

Neue Technologien stehen noch am Beginn einer Entwicklung. Für die Versuche sind hoher Entwicklungsaufwände nötig. Auch für den Einsatz beim Kunden sind hohe Aufwände, geschultes Personal, Fachwissen, Verständnis, Problemlösungskompetenz und Kostenbelastungen erforderlich.

Bis zum gewohnten Einsatz der neuen Technologien werden noch einige Jahre vergehen. Dennoch muß ein modernes und wissbegieriges Unternehmen an dieser Entwicklung teilhaben und konkrete Speziallösungen erarbeiten, um am Markt existieren zu können.

4.8. Erfolgskriterien der Branche

Anhand der Situation im Markt und Wettbewerb können einige Erfolgskriterien der Branche abgeleitet werden.

- ERFOLGSKRITERIEN DER BRANCHE**
- Eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit alleine kann den Markt nicht verändern. Es sind völlig neue Kundenverhältnisse nötig. Eine eigene Konjunktur muß geschaffen werden.
 - Der Kunde ist der beste Verkäufer. Deshalb ist die Kundenbindung ein wichtiger Faktor für künftige Kundenbeziehungen.
 - Sensibilität gegenüber dem Kunden.
 - Transparente Märkte und transparente Kunden.
 - Instrumente der Kundenintegration (Hotline, Vorschlagswesen, Innovationsbeteiligung).
 - Wissen, Information und Innovation als wichtigster Produktionsfaktor.
 - Lernende Organisationen.
 - Konzentration auf Kernkompetenzen.
 - Netzwerkstrukturen.

4.10. Markt-Differenzierung im Wettbewerb

Die Mitbewerber der Branche Orthopädie und Chirurgieprodukte machen deutlich, dass es unabdinglich für den Erfolg ist, eine eigene Marktnische ausfindig zu machen. Diese liegt genau dort, wo die Großunternehmen überlastet sind, wo Individualität und Speziallösungen gefordert werden.

Die Veterinärmedizin benötigt neue technische Hilfsmittel für innovative Verfahren, die den Anforderungen nach Patientennutzen und -sicherheit, Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit genügen. Genau diese Anforderungen sollen im Konzept angesprochen werden.

Die Schwächen des Marktes sollen im neuen Unternehmen ausgeglichen werden. Der Schwerpunkt soll demnach auf ausführliche Informationen, intensive Betreuung und Kontaktpflege liegen.

Die Erfolgskriterien der Branche sollen in der Form eingesetzt werden, um effiziente Vorteile für den Kunden und für das Unternehmen zu generieren. Die positiven Wachstumsraten bieten vor allem in Teilsegmenten der Branche Chancen auf hohe Marktanteile.

Die eigenen Stärken können gezielt auf die Schwächen der Mitbewerber konzentriert werden. Insbesondere betrifft dies die Beziehung zwischen Produzenten und Anwendern. Persönliche Kontakte, gemeinsames Forschen und Lernen soll intensiviert, Kooperationswege sollen ergründet werden.

Außerdem ist die Beständigkeit und Nachhaltigkeit eines Unternehmens umso mehr gegeben, je mehr Zusatzleistungen, bessere Funktionalität, Exklusivität, Qualität, Haltbarkeit, einfache Pflege, außergewöhnliches Service und Kundenfreundlichkeit angeboten werden.

4.9. Bewertungsmatrix der Mitbewerber

Um die Position des eigenen Unternehmens im Wettbewerb darstellen zu können, wurde eine Bewertungsmatrix erstellt. Dabei wurde versucht, verschiedene Kriterien, wie z.B. den Marktanteil, das Service, den Preis und die Qualität der Produkte in gegenseitiger Beziehung zu setzen und zu bewerten. Daraus ergibt sich die Gesamtbewertung (nach einer Gewichtung).

Bewertung der wichtigsten Mitbewerber

Mitbewerber	Standort	Produktbewertung				Service	Qualität	Beratung	Lieferzeit	Preis	Marktanteil	Image	Pkt.
		OS	GP	WS	I	Gew.	Gew.	Gew.	Gew.	Gew.	Gew.	Gew.	Sum.
						20%	18%	16%	14%	12%	11%	8%	100%
ckk AG	D	C	B	B	C	70	70	60	80	80	90	90	74,1
DDD Ges mbH	E	C	B	C	A	70	60	60	80	80	90	90	72,3
Bio VET	GB	A	A	--	C	60	70	60	70	80	70	80	67,7
Johann & Johann	CH	A	A	--	C	70	80	70	80	80	90	80	76,7
Maly	D	A	B	--	C	50	90	70	50	70	80	70	67,2
Multi VETERINÄR	CH	B	A	--	A	60	60	60	80	70	70	70	65,3
POV	A	C	A	--	C	50	70	70	50	60	60	60	59,4
LLJR	CH	A	A	--	--	40	70	70	80	50	50	70	60,1
Smyther Inc.	GB	C	--	--	--	60	50	50	80	50	50	60	56,5
VET International	CH	B	A	--	--	60	70	60	70	60	70	70	64,5
Zymtec VetMed	USA/D	D	A	A	--	60	60	50	70	50	60	40	56,4
MUSTER GmbH	A	A	B	B	A	90	90	80	70	70	20	30	69,8

Qualitätsbewertung
 100...besonders wichtig
 70...wichtig
 50...weniger wichtig
 10...unwichtig

Produktbewertung
 O..... Osteosynthese
 GP.... Gelenkprothese
 WS.... Produkte aus dem Bereich Wirbelsäule
 I..... Chirurgische Instrumente

5. Marketing

5.1. Marketingziele

Um eine spätere Marketing-Erfolgskontrolle durchführen zu können, soll die angemessene Erreichbarkeit der hier priorisierten Marketingziele präzisiert werden. Damit ist die systematische Erhaltung der gegenwärtigen und die Vorwegnahme künftiger Erfolgspotentiale garantiert. Es werden Kernziele, Hauptziele und Nebenziele definiert.



Es soll auf eine möglichst genaue Zielgruppenansprache nach der oben definierten Zielgruppensegmenten geachtet werden. Zur Messung der erreichten Ziele werden Indikatoren, Produktlebenszyklen-Analysen, Bestellungsstatistiken, qualitative Kundenzufriedenheitsmessungen und Kennzahlenanalysen verwendet.

5.2. Künftige Marktpositionierung

Es wird eine eindeutige Positionierung im Marktumfeld angestrebt. Grundsätzlich wird versucht, die derzeitige Marktposition zu bewahren und die gleiche Strategie einzuhalten. Das Einzugsgebiet des Unternehmens muß nicht auf den deutschsprachigen Raum begrenzt sein; lanfristig kann eine Eroberung ausländischer Märkte durchaus in die Überlegungen einbezogen werden. Die Expansion ist aber nicht das vorrangige Ziel des Unternehmens. Das Unternehmen zielt auch nicht vorrangig darauf ab, ein Marktleader zu sein oder die Kostenführerschaft zu übernehmen.

Die Positionierung wird jährlich kontrolliert und nach den Marktbedürfnissen neu orientiert.



5.3. Unique Selling Proposition (USP)

Unter allen Anbietern der Branche soll der Kunde auf Anhieb das Unternehmen mit einem einzigartigen Nutzwert und Vorteil verbinden, wie er es sonst nirgendwo findet. Das Höchstmaß an Service und Kundennähe ist garantiert.

Der Kunde kann gründlich prüfen, testen und beurteilen, ob das Unternehmen und die Produkte seinen Anforderungen gerecht ist. Hierzu werden die entsprechenden Instrumente angeboten.

5.4. Marketingstrategie

Die Strategie ergibt sich aus der Einzigartigkeit des Produktkonzepts. Dem Kunden, der mit ganz speziellen Bedürfnissen vor uns steht (z.B. bessere Verträglichkeit, effizientere Operation beim Einsatz von bestimmten Prothesen, Metallplatten, Implantanten), soll ein klares und unverwechselbares Bild mit dem Ziel

- der höchsten Qualität,
- größtmögliche Innovationsstärke,
- flexibelster Anpassungsfähigkeit an die fachtechnische Anforderungen und
- einzigartige Partnerschaft mit dem Kunden vermitteln.

Die steigende Nachfrage bei den Produkten ist eine gute Voraussetzung für die langfristige Marktentwicklung, Marktdurchdringung, Produktentwicklung und Diversifikation im Spezialbereich der Osteosynthese (siehe Bild).

MARKTDURCHDRINGUNG

- Mehr Verkäufe an gegenwärtige Kunden.
- Erhöhung des Verbrauchs bei bestehenden Kunden.
- Konzentration auf die klar definierte Zielgruppen.
- Preissenkungen in Teilbereichen.
- Orientier. an Spezialprodukten.
- Neue Zusatz-Dienstleistungen angeboten.

MARKTENTWICKLUNG

- Erkennen, Analysieren und Bearbeiten neuer Märkte für die laufenden Produkte.
- Intensive Kundenkontakte und ständige Marktbearbeitg.
- Entwicklung und Hervorhebung von neuen funktionalen Eigenschaften der Produkte.
- Im Internet-Verkauf können neue Kunden bzw. neue Interessensgruppen erreicht werden.

PRODUKTENTWICKLUNG

- Neue Produkte auf den Markt.
- Fachmarkt mit einer speziellen Produkttiefe und -breite. Dies erleichtert die "echte" Produktinnovation.
- Einsatz für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

DIVERSIFIKATION

- Stetiges Überdenken des Angebots (gemeinsam mit dem Kunden).
- Neue Produkte in einzelnen Geschäftsbereichen, nach Lebenszyklus (alle 5 Jahre).

Als strategische Stoßrichtung soll "Produktinnovation" und "Produktdifferenzierung" vom Unternehmen in höchsten Maße erfüllt werden.

5.5. Markteintritt

Aufgrund der bereits vorhandenen Kundenstruktur ist eine gute Voraussetzung für Kundenvorteile und Nachhaltigkeit gegeben. Die bei einer Neugründung doch meistens sehr ressourcenintensive Anlaufphase bis zur Umsatz- bzw. vor allem Gewinnphase entfällt.

Das Produktsortiment ist bereits komplett eingeführt und umfasst seit Jahren Spezialprodukte mit hoher Wertschöpfung. Mit den bestehenden Folgeaufträgen ist eine zukunftssichernde Basis gegeben. Der Absatz ist weniger saisonabhängig, sondern konstant dem Jahresrhythmus angepasst. Der Großteil der Produkte befindet sich am Beginn des Produktlebenszyklus, welcher erfahrungsgemäß ca. 5 Jahre dauert. Und dennoch werden laufend mit einem wichtigen Teil der Kunden neue innovative Produkte produziert, die ins Sortiment passen.

5.6. Marketing-Mix

Die Maßnahmen zielen darauf ab, den Produktnutzen zu erhöhen und dem Kunden einen Wechsel zur Konkurrenz zu erschweren (Qualitätsführerschaft, Zusatznutzen, produktive Herstellung, Preisvorteile, zielgruppenspezifische Anreizsysteme).

Im **PRODUKT-MIX** stehen hohe Qualität, Funktionalität und produktbindende Maßnahmen im Vordergrund. Dabei dient die Ausrichtung an marktrelevanten Problemen mit der Handhabung, im Kundennutzen und des Wirkungsgrades als wichtiges Kriterium. Schon das vielfältige und nutzenbringende Sortiment soll den Anreiz schaffen, die Produkte regelmäßig zu benutzen. Außerdem erhalten treue Kunden besondere Kundenbindungsanreize, wie z.B. Angebot von Produkt und Wartungsarbeiten in einem pauschalen Paket.

Für Informationen wird eine Servicenummer eingeführt, überdies besteht künftig die Möglichkeit, Online Auskünfte einzuholen.

Im **DISTRIBUTIONS-MIX** wird die Direktlieferung an die Tierklinik bevorzugt. Es werden zur Zeit keine Absatzmittler eingesetzt. Die Vertriebskanäle finden auf stationärem Vertrieb, mobilen Vertrieb und Direktvertrieb statt.

Unnötige Streuverluste sollen vermieden werden. Die direkte persönliche Vermarktung, Lagerung, der Transport und die Lieferung werden so flexibel und effizient durchgeführt. Mit den verschiedenen Ausprägungen des persönlichen Verkaufs können zwischenmenschliche Beziehungen aufgebaut, gefördert und erhalten werden. Die intensiven Kontaktwege ergeben sich an den Kliniken, in Forschungszentren, auch Messen und Symposien. Zusätzlich werden kostenlose Schulungen für die Krankenhausverwaltung als neuartiges Anreizsystem (zur Ansprache des Verwaltungspersonals) eingeführt. Der hohe Personalaufwand ist jedoch ein bedeutender Preisfaktor.

Als neue Vertriebs- und Informationsform wird das Internet berücksichtigt (Homepage <http://www.vet-ost.xy> ist reserviert, der Auftritt ist in Arbeit). Die Produkte sind in einer Datenbank dargelegt; bei Bedarf können Bestellungen durchgeführt oder Informationsmaterial per Post bzw. E-Mail zugesandt werden.

Im **PREIS-MIX** steht die Orientierung am Mitbewerber, an internen Kosten und Rabattsystemen (Mengen-, Stammkundenrabatt) an erster Stelle. Stammkunden genießen die Vorteile

durch Dauerrabatte und mengenmäßige Preisstaffelung (z.B. bei Abnahme von 100 Produkten ein Zusatzprodukt freier Wahl).

Das gesamte Angebot wird aufgefächert und mit Einzelpreisen versehen. Nach dem Baukastenprinzip können individuelle Pakete nach Leistungen und Wünschen zusammengesetzt werden. Obwohl die Preisorientierung nicht im Vordergrund der Kunden liegt, soll das Gefühl einer bevorzugten Behandlung auch im Preis zum Ausdruck kommen. Die Kunden nutzen – wie sie bisher – flexible Zahlungsbedingungen in Teilzahlungen, Sconti, Abnahmeermäßigungen genutzt wurden.

Im **KOMMUNIKATIONS-MIX** wird die Serviceorientierung und Kundenbevorzugung forciert. Die direkte persönliche Beziehung gehört zu den einzigartigen Wettbewerbsvorteilen. Es wird mit den verschiedenen Anspruchsgruppen ständig das Gespräch gesucht und die Nutzenargumentation hervorgehoben. Zu den wichtigsten Verkaufsargumenten gehört der einzigartige Nutzen, die Sicherheit und Beständigkeit der verwendeten Materialien sowie die persönlichen Intensivkontakte mit Experten aus Forschung und Anwendung. Bestehende Konflikte werden angesprochen, konstruktiv und flexibel gelöst - wie schon in der Vergangenheit vorgegangen worden ist.

Zur kurzfristigen Absatzförderung werden Anreize zur Aufmerksamkeit bzw. zum Kauf geschaffen. Für eine langfristige Image- und Kulturdarstellung werden zahlreiche Public-Relations- und Werbekampagnen eingesetzt. Als Werbemittel werden eigene Farbprospekte (nach individuellen Produkten und in Modulform) präsentiert, Anzeigen in Fachzeitschriften, in Messekatalogen, im Internet und Branchenkatalogen geschaltet. Ferner soll eine ständige Präsenz bei Tierchirurgen-Events und auf Messen im deutschsprachigen Raum gewährleistet sein. Der Unternehmer selbst wird Vorträge über neue Produktentwicklungen sowie Seminare bei Verwaltungsangestellten halten. Großzügige Werbegeschenke runden das Service ab.

Die Neue Medien (Internet, Präsentations-CD, Datenbanken) werden verstärkt für eine interaktive Vernetzung eingesetzt.

Die Gestaltung der Werbemittel wird z.T. von den Mitarbeitern selbst und z.T. von einer Agentur ausgeführt. Die bisherige Darstellung der Corporate Identity und des Images soll weiterhin gefestigt werden. Bei der Bekanntmachung von neuen Produkten, Produkterweiterungen und -entwicklungen sind die Streuverluste möglichst gering zu halten.

PRODUKT-MIX (Product) Einzigartige Ausrichtung auf Qualität, Zusatznutzen, Zusatzleistungen	PREIS-MIX (Price) Ausgewogene Anpassung an den Preiskampf, jedoch viel Aktionen mit gesunden Argumenten!	DISTRIBUTIONS-MIX (Place) Direktvertrieb, Vor-Ortbesuche, Telefonische Kontakte, Händlerkontakte, Messekontakte	KOMMUNIKATIONS- MIX(Promotion) Breite zielgruppenspezifische Kommunikation, Bekanntheit und Qualitätsimage stärken
Charakteristische Aufmachung	Individuelle Preise	Rücknahmepolitik, Umtausch	Neue Medien
Hohe Lieferzuverlässigkeit	Konkurrenzreaktionen	Ersatzlieferungen binnen 24 Std.	Public Relations
Produktvarianten nach Bedürfnissen	Qualität und Leistung	Überprüf. d. bestehenden Absatzwege	Bisheriges Firmenlogo
Ständige Neuentwicklung	Sonderaktionen	Ggf. Kooperationsvertrieb	Print-Werbung
Vorschläge vom Kunden	Dauerrabatte	Ggf. Kooperation mit Franchisegebern	Kataloge
Neue Nebenprodukte	Neue Marktanteile i. hohen Preissegment	Erklärungsbedürftige Produkte	Imageprospekte
Produkterweiterungen	Preisnachlässe	Vermieten von Spezialgeräten	Chirurgen Events
Umfangreicher Kundendienst	Funktionsrabatte	Direktvertrieb beibehalten	Werbewirkungskontrolle
Abhebung von der Masse	Gutes Preis- Leistungs-Verhältnis	Internet-Vertrieb www.osteosynthese.at	Imagekampagnen
Erfahrungsbetonung	Preisanalysen	Technische Kompetenz	Mustermappen
Individuelle Lösungen	Skonto 3-4%	Beibehaltung der Zertifizierung	Bewährtes Design
Anspruchsvolle Produkte	Abschätzungen der Nachfrage	Post- und Depeschendienst	Eigene Werbungsrichtlinie
Neue Kooperationen	Preisvergleiche für Kunden	Distributionsziele	Dialog-Kommunikation
Nutzenargumente im Verkauf	Zahlungsziele beibehalten	Zusatznutzen	CDROM
Analysen von Lebenszyklen		Ggf. Zusatzvertrieb	Budgetierter Mediaplan
Serviceleistungen		Ggf. Zwischenhändler	Werbegeschenke
Lieferqualität			Kontinuierliche Werbung
Zusatznutzen			
Kernkompetenzen			
Beständigkeit			

6. Unternehmen & Organisation

6.1. Firmenname und Rechtsform

Der bisherige Wortlauf MUSTER GmbH & Co KG soll bestehen bleiben. Auch die Rechtsform bleibt aus steuerrechtlichen und handelsrechtlichen Gründen (Bilanz) die gleiche. Mit dieser Konstruktion wurde in der Vergangenheit eine gute Erfahrung gemacht.

6.2. Gesellschafter und Beteiligungsverhältnisse

Das Eigenkapital der GmbH beträgt 25.000,- € und wird zur Hälfte einbezahlt. Der Geschäftsführer der GmbH ADAM MUSTER führt gleichzeitig die Geschäfte der KG (Gründungsbeschluss). Bei den Gesellschaftsverträgen (GmbH und KG) besteht eine große Gestaltungsfreiheit, dennoch wird der Vertrag nach dem gleichen Muster gestaltet wie er bisher bestanden hat. Als Kommanditist der GmbH & Co KG ist EVA ADAM vorgesehen, die eine Einlage von 3.500 € leistet.

6.3. Standort

Der Standort ist derzeit MUSTERN, dieser wird jedoch verlegt auf ein Büro in MUSTAR oder MUSTA in Wien. Aus zoll-, steuer- oder handelsrechtlichen Gründen ist dieser Standort unbedenklich. Es sind aufgrund der relativ einfachen Betriebsstätte keine sonderlichen Genehmigungen Auflagen, Haftungen notwendig. Prinzipiell ist das Unternehmen eher standortungebunden, dennoch wurde berücksichtigt, dass eine zentrale Lage in unmittelbarer Reichweite der wichtigsten Kunden förderlich ist. Der Standort ist Ausgangspunkt und Drehscheibe für bestehende und neue Kontakte in Österreich, Deutschland, Italien, Schweiz, Liechtenstein sowie Luxemburg. Wichtig ist für den Standort auch, dass örtlich ansässige, erfahrene und zukunftsorientierte High-Tech-Unternehmen in unmittelbarer Nähe sind, um ggf. Kooperationsmöglichkeiten (Biovetmed, Vetmedizin) zu realisieren.



6.4. Unternehmensziele

Grundlegendes Geschäftsziel ist die Erhaltung der produktiven Gewinnsituation und der ausgezeichneten Kundenloyalität, insbesondere für Spezialanforderungen der Kundengruppen. In der konsequenten Weiterführung des Unternehmens sollen die Innovationskraft erhalten und daneben zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten geprüft werden.

Langfristig soll eine Expansion erfolgen, wobei die derzeit bestehenden Kunden- und Lieferantenpartnerschaften ausgebaut werden und bei Bedarf sogar als strategische Partner zur Verfügung stehen sollen.

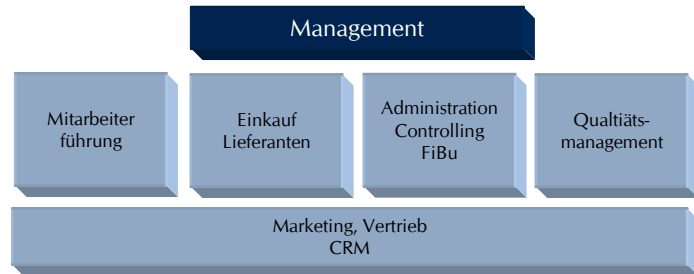
6.5. Meilensteine/Realisierungstermine

Mit dem Tag der Unternehmensübernahme wird nach Über-einkunft mit dem Inhaber das Tagesgeschäft samt Außenstände

und Auftragsstand an diesem Tage abgerechnet. Somit soll das Geschäft ungestört weiterverlaufen und der Geldfluß nicht gestört werden, d.h. mit dem ersten Tage sollen die Einnahmen so fortgesetzt werden, wie sie in den vergangenen Zeitperioden verlaufen sind. Es entsteht keine Einnahmensehlecke!! Bei den weiteren Schritten und Kontakten wird der Seniorunternehmer als Berater – je nach Bedarf bis zu einer Dauer von zwei Jahren – zur Verfügung stehen (s. Realisierungsplanung).

6.6. Unternehmensstruktur

Die statischen betrieblichen Kommunikations- und Machtstrukturen sind zwar im Management konzentriert, jedoch sehr flach und kooperativ an alle Beteiligten im Arbeitsprozess verteilt.



Aufgrund der kleinen Unternehmensgröße entfallen einzelne Abteilungen und viele Aufgaben und Funktionen sind nur wenigen Personen zugeordnet (s. Gründerteam). Das Customer Relations Management steht im Mittelpunkt von Management und Mitarbeitern, welche eindeutige Kompetenzen der Führung, des Controllings, der Lieferantenbeziehungen und des Qualitätsmanagements besitzen.

6.7. Mitarbeiter

Mitarbeiter werden laufend über wichtige Geschäftsprozesse informiert und mit Kompetenzen ausgestattet (Tätigkeitsbeschreibung). Jeder Mitarbeiter verfügt bei allem, was er tut (auch Innovationen) über eine klare strategische Ausrichtung.

Produktivitätssteigerungen sind generell nur durch die volle Nutzung des Mitarbeiterpotentials möglich. Die Mitarbeiter nehmen die Rolle von Mitunternehmern ein. Es herrscht Offenheit gegenüber Gefühle von allen Beteiligten und Mitarbeitern. Das Management ist aufgeschlossen für Vorschläge und neue Ideen.

Den Mitarbeitern ist ein ausreichender Freiheitsgrad sowie Selbstreflexion und flexible Arbeitszeitsregelung garantiert. Das Entgeltsystem ist ebenso flexibel gestaltet, bietet Zulagen (außervertragliche Leistungen), Überstundenregelungen und erhebliche Sozialleistungen.

6.8. Administration, Controlling, FiBu

Das Tagesgeschäft umfaßt neben der verwaltungstechnischen Aufzeichnung, Organisation und Kontrolle von betrieblichen Arbeitsabläufen analytische Tätigkeiten der Markt- und Lieferantenbeobachtung (ABC-Analysen). Außerdem wird ein intensives Inkassomanagement betrieben, um die Liquidität zu erhalten.

Mit den Kunden und Lieferanten erfolgen Vereinbarungen, die es ermöglichen, die Kosten der Entwicklung, Produktion und des Vertriebs möglichst gering zu halten. Es wird auch ein umfangreiches Iso-Qualitätsmanagement ausgeführt, das von der Unternehmensleitung ausgehend auf jeden Mitarbeiter, jedes Produkt und jeden einzelnen Geschäftsvorgang angewandt wirken soll. Der Kundendienst soll jederzeit sichergestellt sein. Hierzu dienen regelmäßige Audits, die eine jederzeitige Nachvollziehbarkeit aller Abläufe sicherstellen.

7. Gründerteam

7.1. Personalstruktur

Das Unternehmensteam folgt prinzipiell der bisherigen erfolgreichen Struktur und besteht aus dem Geschäftsführer, welcher die leitende Funktion übernimmt, und der Lebenspartnerin (Mitarbeiterin).

Die Mitarbeiterin wird in der Verwaltung bzw. Organisation eingesetzt. Zu ihren Aufgabenbereichen gehören auch die Buchführung und das Controlling.

AUFGABENTEILUNG

Adam MUSTER

- Geschäftsführung
- Vertrieb, Verkauf
- Marketing, PR
- Customer Relations
- Innovation
- QMS

Eva MUSTER

- Administration
- Finanzbuchhaltung
- Controlling
- Kostenrechnung
- Einkauf

7.2. Erfahrungen des Geschäftsführers

Der neue Unternehmensleiter absolvierte ebenso wie der ehemalige Geschäftsführer eine Fachausbildung für Vet-Technik (HTBL) und verfügt über ausreichend technisches Wissen zur Bewältigung der Anforderungen im Rahmen der Produktentwicklung. Außerdem ist er seit Jahren den Umgang mit EDV gewohnt und kann auch mit CAD-Programme umgehen. Der Unternehmer wurde vom scheidenden Senior bereits mit den Produkten vertraut gemacht, sodass eine gute Fachkenntnis der Feinheiten der Veterinärmedizintechnik-Branche vorhanden und der Einstieg vorbereitet ist.

Die bestehenden Kontakte zu Geschäftspartnern werden weiterhin vom früheren Geschäftsführer unterstützt, sodass das breites Know-How-Netzwerk, das künftig noch ausgebaut werden wird, für Stabilität und Beständigkeit sorgen kann. Der Ex-Geschäftsführer steht (je nach Bedarf) für die Dauer von 1-2 Jahren als Konsulent (ergänzende Funktion) zur Verfügung.

Die übrigen Kenntnisse und Fähigkeiten des Unternehmers beziehen sich auf das Gebiet des Marketings und der Marktforschung. Auch wirtschaftliche Kenntnisse sind aufgrund der Tätigkeit in der Projektleitung und Kundenbetreuung als Selbständiger und Unselbständiger ausreichend vorhanden. Dazu gehören auch zahlreiche Verkaufserfahrungen. Die bereits erzielten Erfolge beziehen sich auf die Projektanwerbung und ihre Realisierung zur vollsten Zufriedenheit des Auftraggebers sowie sehr hohe Ergebnisse der Kunden-zufriedenheit.

Es macht dem Unternehmer Freude, die Wünsche der Kunden anzuhören und auf sie einzugehen.

Letztlich sind dem Unternehmer im Rahmen der Unternehmensanalyse die Stärken und Schwächen des zukünftigen Unternehmens bekannt; es können auch unbequeme Entscheidungen zum Ausgleich der Schwachstellen getroffen werden.

7.3. Persönlichkeitsbezogene Faktoren

Zu der persönlichen Eigenheiten des Unternehmers gehört die Übernahme von Verantwortung, hohe Risikobereitschaft und flexible Arbeitsgestaltung (und dennoch Ausgeglichenheit).

Zu den Stärken seiner Persönlichkeit gehören Eigeninitiative sowie Freiräume in Entscheidungen und hohe Kreativität. Dies geht aus dem beruflichen Werdegang hervor (siehe Lebenslauf im Anhang).

Für den Unternehmer ist es eine Herausforderung, etwas zu leisten und neue Erfolgs-Chancen zu ergreifen. Die umfangreichen Kontakte und Tätigkeiten in mehreren Betrieben (angestellt und selbständig) beweisen seine vielfältigen Fähigkeiten der Planung, Analyse, Projektmanagement und Marktorientierung.

7.4. Erfahrungen der Partnerin/Mitarbeiterin

Die Lebenspartnerin des Unternehmers stellt mit ihren verwaltungstechnischen und organisatorischen Fähigkeiten eine ideale Ergänzung dar. Sie wird in kooperativer Weise für die Administration, Projektorganisation und für den Einkauf eingesetzt. Auch die Buchführung, die Kostenrechnung und das Controlling fällt in ihre Kompetenz.

Die Mitarbeiterin hat eine abgeschlossene Lehre und besuchte nebenberuflich eine Handelsfachschule in Nürnberg. Ihre bisherige Tätigkeit umfaßte u.a. auch die selbständige Projektleitung und Managementaufgaben. Ihre Stärke liegt in der Buchhaltung und im Rechnungswesen, aber auch in der Kundenbetreuung.

Bei ihrer letzten Anstellung in einem Papierunternehmen hatte sie die Funktion des Einkäufers für die Gebiete Estland, Litauen und Ungarn. Als flexible und eigenverantwortliche Mitarbeiterin ist sie auch einsetzbar als Stellvertretung in manchen Angelegenheiten der Geschäftsführung.

7.5. Erste Mitarbeiterverträge

In der Konzeption der Übernahme wurde ein Dienstvertrag entwickelt, der weit über die kollektivvertraglichen Anforderungen hinausgeht und attraktive Sozialleistungen und Freiräume definiert. Selbstverständlich sind Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmöglichkeiten integriert.

Als Partnerin und Kommanditist ist die Mitarbeiterin ebenso am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Somit ist die vollständige Integration im Unternehmen realisiert.

7.6. Mögliche Personalplanung

Die ersten drei Jahre der Betriebsführung dienen dazu, dem Unternehmer Gelegenheit zur Konsolidierung zu geben und die Ertragskraft zu erhalten. Es wird kein Personal eingestellt; lediglich im Einzelfall kann – je nach Auftragsbestand – fallweise eine Arbeitskraft im Rahmen eines Werkvertrags eingestellt werden.

In den Folgejahren ist an eine Expansion gedacht, wobei ggf. zusätzliche Personalkraft intensiver genutzt wird und sogar eine Halbtagskraft engagiert werden kann, die sich auch mit der Organisations- und Marketingtätigkeiten befaßt. Dies wird ab einer Umsatzgrenze von 375.000 € notwendig sein. Auch der Laggerraum und das Archiv muß ggf. vergrößert werden, was schon jetzt in den Räumlichkeiten berücksichtigt wird.

8. Chancen & Risiken

Das Unternehmen ist von allen Seiten durch positive wie negative Einwirkungen beeinflusst. Der Erfolg kann durch Chancen gestärkt und durch Risiken gefährdet werden. Im folgenden seien die Risiken und Chancen gegenübergestellt. Je mehr die Risiken vorhersehbar sind, desto schneller und flexibler kann auf sie reagiert werden, um sie entsprechend einzudämmen und das Unternehmen nicht zu gefährden. Zur Verringerung der Risiken

stehen betriebliche Maßnahmen zur Verfügung (siehe unten). Zusätzlich besteht die Möglichkeit Risiken durch Versicherungsschutz zu minimieren. Hierzu gehören z.B. Betriebshaftpflicht, betriebliche Versicherungen gegen Betriebsunterbrechung sowie weitere persönliche Versicherungen (Rechtsschutz über Unfall- und Krankenversicherung bis zur Alterssicherung und Familienschutz).

CHANCEN

- Das Produktsortiment ist komplett eingeführt und mit den Folgeaufträgen ist eine zukunftssichernde Basis gegeben.
- Fokus auf hochattraktive Segmente und überlegener Kundennutzen.
- Großes Marktpotential.
- Erfahrene vollwertige Kundenbetreuung.
- Übernahme und Anpassung an die bewährte Organisationsstruktur.
- Starke Ertragslage als solide Basis der Zukunft.
- Die bei einer Neugründung meistens sehr lange Anlaufphase bis zur Gewinnphase entfällt.
- Großteil der Produkte befindet sich am Beginn des Produktlebenszyklus.
- Die bestehenden Kunden sind interessiert an neuen innovativen Produkten, die ins Sortiment passen.
- Die kostengünstige, schlanke Personalstruktur kann bestehen bleiben.
- Gelenkerkrankungen und alters- bzw. altersbedingte Frakturen nehmen bei Tieren weltweit kontinuierlich zu.
- Betriebe für chirurg. Spezialprodukte haben eine hohe Wertschöpfung.
- In Österreich hoher Bedarf an Kundenintegration und wer die Kunden entsprechend anspricht, kann treue Stammkunden finden.
- Einsatz innovativer Technologien, neuer Implantate, neuer Werkstoffe
- Kompetenz: Durch Konzentration auf Innovation und Zusatzleistungen ist eine allumfassende Kompetenz erreichbar.
- Kundenkooperationen: Durch die ständige Mitarbeit der Zielgruppe ist ein hautnaher Kontakt zu allen Problemen gegeben.
- Hohe Serviceleistungen: Service und Zusatzangebote schaffen Kundenbindungen und gesicherte Umsätze.

RISIKEN

EXTERNE RISIKEN

- Risiko durch Bedrohung neuer Strategien der Großhändler.
- Risiko von Sättigungstendenzen in den Teilbereichen/Teilsegmenten.
- Risiko der Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen.
- Risiken durch Irrtümer der Erhebungen und Prognosen.
- Gefahr vor Unternehmen, die das gleiche Kundenproblem lösen und Ideen nachahmen wollen.
- Veränderungen auf der Einkaufs-, Produktions- und Vertriebsseite.
- Neue politische und/oder technische Beschränkungen bzw. Hindernisse.
- Anstossen an den Grenzen der bestehenden Technik.

INTERNE RISIKEN

- Es muß grundsätzlich an den Kunden gedacht und das Risiko des Chirurgen berücksichtigt werden. Dies betrifft z.B. das Risiko, das aus falscher Handhabung eines chirurgischen Instruments oder Produktes im Rahmen seiner Arbeit bei einem Eingriff in den Tierkörper (Operation) resultiert. Es ist schlimmstenfalls anzunehmen, dass der Patient in seiner Lebensführung tief beeindruckt wird bzw. lebensgefährlich verletzt wird.
- Risiko durch Verzögerung der Geschäftstätigkeiten.
- Risiko durch mangelnde Qualitätssicherung der Auftragsproduktion.
- Risiko durch Ausfall von Schlüsselpersonen.
- Geschäftsstrategische Risiken (keine bzw. falsche Wirkung der Strategie, Konkurrenzbeständigkeit, Mitarbeiterausfall).
- Liquiditätsengpässe.
- Risiko durch planwidriges Verhalten einzelner Unternehmensbereiche und Nichterreichen der Ziele.
- Risiko durch Lieferengpässe aufgrund starker Nachfrage.
- Risiko der beschränkten Beschaffung der notwendigen Mittel.

MASSNAHMEN ZUR MINDERUNG DER RISIKEN

- Verteilung des Wissens auf mehr Personen.
- Rekrutierung von zusätzlichen Fachkräften.
- Sorgfältige Auswahl von Lieferanten und Geschäftspartnern;
- Zusammenarbeit nur mit ISO/DIN zertif. Unternehmen
- Intensivierung der bisherigen Finanzbeschaffungsmassnahmen.
- Ständiges Kundenmonitoring und betriebliches Controlling.
- Beschleunigung des Geldeingangs durch ständige Kontrolle der Zahlungseingänge, durch telefonische und persönliche Kontaktaufnahme, ein funktionierendes Mahnwesen, neue Verhandlungen, Einschaltung von Inkassounternehmen. Bei weiteren Problemen Barzahlung vereinbaren.
- Dem Kunden keine Möglichkeit geben, die Zahlung zu verzögern, indem er Mängel oder Zeitverzögerungen geltend machen kann.

- Bei Liquiditätsengpässen können Tilgungsaussetzung, Tilgungstreckung oder Umschuldungen von Darlehen vereinbart werden
- Produktivitätssteigerung durch rationellere Auftragsabwicklung.
- Einsparungen der Personalkosten
- Optimierung der Arbeitsabläufe
- Fehlerquellen in der Auftragsbearbeitung ausschalten
- Kurze Wege, straffe Organisation
- Ausstattung mit moderneren Maschinen, Werkzeugen und Kommunikationsmitteln
- Abbau des Warenlagers.
- Erhöhung des Eigenkapitals.

9. Finanzplanung

9.1. Kapitalbedarfsplanung

Die Investitions- und Anlaufkosten können im Vergleich zu den Wettbewerbern relativ gering gehalten werden. Das hauptsächliche Kapital, das aufgewendet werden muß, sind die Übernahmekosten (290.000 €). Diese ergaben sich aus der Unternehmensbewertung. Für Grundstücke und Gebäude sind keine Kosten aufzuwenden, da die Geschäftstätigkeit an keinen Standort gebunden ist und lediglich den Rahmen eines Büroraumes und ein kleines Lager benötigt. Für den Geschäftszweck sind lediglich Büromaschinen und diverse Software erforderlich. Der Kapitalbedarf für den Warenbestand ergibt sich aus dem durchschnittlichen Materialumschlag der vergangenen Jahre und liegt bei ca. 12.200 €. Der Kapitalbedarf für Betriebsmittel, welche die Sachgemeinkosten, Zinsen, Personalkosten und die für den Betrieb notwendigen Unternehmerrkosten enthalten, sind für die Dauer von der Produktion bis zum Verkauf zu berücksichtigen. Die durchschnittlichen Außenstände liegen bei ca. 21.800 €. Es ergibt sich ein gesamter Kapitalbedarf von 335.173 €.

Kapitalbedarfsplan	
Investitionen	
Unternehmens-Übernahme-Kosten	290.000,00 €
+ Grundstücke	0,00 €
+ Gebäude	0,00 €
+ Umbaumaßnahmen	500,00 €
+ Maschine, Geräte (Scanner, Computer, Kopierer)	650,00 €
+ Büro-/Geschäftseinrichtung	900,00 €
+ Fahrzeuge, Anfangsreparatur	600,00 €
+ Sonstige Kosten (Geschäftsanmeldung, Gericht)	350,00 €
= Kapitalbedarf für Investitionen	293.000,00 €
Material- und Warenlager	
Voraussichtlicher Waren-/Materialeinsatz pro Jahr	110.000,00 €
Durchschnittlicher Materialumschlag pro Jahr	9
= Kapitalbedarf für Warenbestand	12.222,22 €
Betriebsmittel	
Personalkosten	18.200,00 €
+ Sachgemeinkosten	51.500,00 €
+ Zinsen	56.961,00 €
+ Privatentnahmen (kalk. Unternehmerlohn)	20.026,00 €
= Summe	146.687,00 €
: 360 Tage = (€/Tag)	407,46 €
x durchschn. Dauer Produktion/Verkauf	20 Tage
= Kapitalbedarf zur Vorfinanzierung	8.149,28 €
Außenstände	
Geplanter Umsatz	290.691,34 €
- Barverkäufe	0,00 €
= Verkäufe auf Rechnung (Ziel)	290.691,34 €
: 360 Tage =	807,48 €
x durchschn. Zahlungsziel der Kunden	27 Tage
= Kapitalbedarf zur Vorfin. der Außenstände	21.801,85 €
GESAMTER KAPITALBEDARF	335.173,35 €

9.2. Eigenkapital

Das Eigenkapital setzt sich vorwiegend aus Barschaften, Verwandtendarlehen und Sacheinlagen zusammen und beträgt 25.000 €. Das davon bar verfügbare Geld (10.750 €) wird in den ersten Monaten zur Deckung der laufenden Fixkosten (am Betriebskonto) eingesetzt.

Eigenkapitalplan	
Barschaften	
Barvermögen	6.000,00 €
Sparbücher	5.500,00 €
Aktienpakete/Fonds	0,00 €
Bausparvertrag	1.000,00 €
Lebensversicherungen	0,00 €
Sonstige Bar-Reserven	1.500,00 €
Summe	14.000,00 €
Verwandtendarlehen	
Darlehen	7.500,00 €
Summe	7.500,00 €
Eigenkapital in bar	21.500,00 €
Sacheinlagen	
Pkw	750,00 €
PC/Hardware/Peripherie	1.000,00 €
Software	750,00 €
Einrichtung/Mobiliar	750,00 €
Sonstiges	250,00 €
Summe	3.500,00 €
Hypothekendarlehen	
Verkehrswert Immobilie	0,00 €
Grundschuld eintragungen	0,00 €
Saldo	0,00 €
GESAMTES EIGENKAPITAL	25.000,00 €

9.3. Finanzierung

Die Finanzierung erfolgt über einen AWSL-Kredit, der BGLD Jungunternehmerförderung und einen Firmenkredit. Die hier angenommenen Zinssätze sind von der Bank noch nicht bestätigt. Zusätzlich ist ein kurzfristiger Kontokorrentrahmen für die Dauer von ca. 4 Monaten notwendig.

Kredit-Art	Zinsen	Laufzeit	Höhe
AWSL-Kredit	4%	10 Jahre	185.000,00 €
Tiroler Jungunternehmerförderung	5%	10 Jahre	35.000,00 €
Firmenkredit	6%	10 Jahre	90.000,00 €
Kurzfr. Kontokorrent-Rahmen (Außenstände)	8%	nach Bedarf	25.000,00 €
SUMME			335.000,00 €

9.4. Kostenplanung

Die Personalkosten (Mitarbeiterin angestellt) sind sehr gering und liegen bei 18.200 € (Durchschnittsgehalt). Die Lohkosten für den Unternehmer selbst sind in den kalkulatorischen Kosten mit 20.000 € veranschlagt (inkl. Versichg.). Bei den Kosten ist zu erkennen, dass die Raum- und Energiekosten sehr gering ausfallen, da nur ein kleines Büro und Lager benötigt wird. Die Verwaltungskosten enthalten relativ hohe Versand- und Transportkosten, da dies der hauptsächliche Vertriebsweg ist. Die Angabe der Lizenzkosten in der Höhe von 12.355 € sind notwendig für den Benützungsaufwand der Patente verschiedener Fachärzte. Die Übernahmekosten in der

Höhe von 290.000 € wurden mit einer Verbindlichkeit über 10 Jahre bei einem Zinssatz von 5,5% p.a. in die Rechnung einbezogen. Somit ergeben sich jährliche Zinsen in der Höhe von 17.985 €. Die Tilgung erfolgt über 10 Jahre (36.336 € jährl.). Die zusätzl. Bankspesen und Kontokorrentzinsen wurden mit 840 bzw. 1.800 € angenommen. Das Darlehen kann über die Laufzeit von 10 Jahren im Jahresabschluß als ausgabenwirksame Abschreibung angesehen werden. Die Gesamtkosten sind jene Mindestkosten, die als Rohgewinn in der Umsatzplanung aufscheinen sollen.

Personalaufwand	Anmerkung	monatlich	jährlich
Mitarbeiter	Bezahlte Gehälter + Weihnacht-, Urlaubsgeld = Gehalt Pro Jahr + 30,0% Lohnnebenkosten = zu bezahlen pro Jahr	12 x 1.000 € 2 x 1.000 € = 14 x 1.000 €	12.000,00 € 2.000,00 € 14.000,00 € 4.200,00 € 18.200,00 €
Sachgemeinkosten		12 Monate	jährlich
Raumkosten			
Miete für Büro.....		12 x 290 €	3.480,00 €
Nebenkosten.....		12 x 72,5 €	870,00 €
Reinigungskosten.....		12 x 29 €	348,00 €
Gebäudeversicherungen.....		12 x 18 €	216,00 €
Sonstige Raumkosten.....		12 x 36 €	432,00 €
			5.346,00 €
Energiekosten			
Heizung.....		12 x 72,5 €	870,00 €
Strom für Büro.....		12 x 72,5 €	870,00 €
Gas, Wasser.....		12 x 11€	132,00 €
			1.872,00 €
Verwaltungskosten			
Telefon, Fax (Büro).....		12 x 72,5 €	870,00 €
Telefon (mobil).....		12 x 72,5 €	870,00 €
Internetanschluß, Providerkosten.....		12 x 55 €	660,00 €
Postgebühren.....		12 x 145€	1.740,00 €
Transportgebühren.....			1.090,00 €
Büroartikel, Druckpatronen etc.....		12 x 72,5 €	870,00 €
Kopien, Farbkopien, Druckschriften.....		12 x 36 €	432,00 €
Geringwertige Güter.....			725,00 €
Büroeinrichtungen.....			1.090,00 €
Beiträge, Mitgliedsbeiträge.....			363,50 €
Steuerberatung.....			725,00 €
Jahresabschlusskosten.....			725,00 €
Subhonorare.....			1.090,00 €
Betriebs-Versicherungen.....		12 x 72,5 €	870,00 €
Leasing.....		12 x 182 €	2.184,00 €
Fachliteratur.....			363,50 €
Fortbildung, Messen, Tagungen.....			725,00 €
Lizenzentgelte.....			12.355,00 €
Sonstige Kosten.....			1.017,00 €
			28.765,00 €
Vertriebskosten			
Werbekosten, Insetrate, Repräsentation...			2.980,00 €
Bewirtung.....			400,00 €
Kosten der Angebotserstellung.....			436,00 €
Fahrtkosten (Vertriebs-Kfz).....	2.500 km/Monat a 0,18 €.....	12 x 450 €	5.400,00 €
Diäten Inland.....	10 Tage/Monat a 13,1/Tag....	12 x 131 €	1.572,00 €
Diäten Ausland.....	4 Tage/Monat a 17,45/Tag.....	12 x 69,8 €	837,60 €
Nächtigung Inland.....	9 Nächte/Monat a 18,15/N.....	12 x 163,35 €	1.960,20 €
Nächtigung Ausland.....	3 Nächte/Monat a 25,4/N.....	12 x 76,2 €	914,40 €
			14.500,20 €
Instandhaltung/Reparaturkosten			
WC, Geräte, Sonstiges.....			1.016,80 €
			51.500,00 €
Zinsen, Tilgung, Aufwand Betriebskto.	Anmerkung	12 Monate	jährlich
Fremdkapital x durchschn. Zinssatz.....	327.000 €		
x durchschn. Zinssatz (10 Jahre).....	5,5%		
= Fremdkapital-Zinskosten.....	17.985,00 €		17.985,00 €
Tilgungskosten (10 Jahre x 72.672€).			36.336,00 €
Bank-Spesen, Bankgebühren.....		12 x 70 €	840,00 €
Zinsen Kontokorrentkredit.....		12 x 150€	1.800,00 €
			56.961,00 €
Abschreibungen	Anmerkung		jährlich
Anschaffung (Übernahmekosten-Kredit)..	Darlehen.....	327.000,00 €	
- Nutzungsdauer	10 Jahre		
= Abschreibung der Übernahme.....			32.700,00 €
Sonstige Investitionen.....	4 Jahre	36,500€/ 4Y	912,50 €
			33.612,50 €
Kalkulatorische Kosten			jährlich
Kalk. Unternehmerlohn.....			16.356,50 €
Zusatzkrankenversicherung.....			1.300,00 €
Zusatz-Pensionsversicherung.....			875,00 €
Lebensversicherung.....			725,00 €
Sonstige kalkulatorische Kosten.....			770,00 €
			20.026,50 €
GESAMKOSTEN/Rohgewinn I			180.300,00 €

9.5. Umsatz- und Gewinnplan

Im ersten Jahr (2002) wird für den Normalfall angenommen, dass der Umsatz der gleiche ist wie im Jahr 2001 (581.400€). Der Cash-Flow beträgt 221.200 €, d.s. ca. 38,5% des Umsatzes.

Die jährliche Abschreibung wird mit 67.200 EUR angemessen, der vorläufige Gewinn (vor Unternehmerentnahmen) liegt bei 40.100 € (s. Tabelle). Es wird im ersten Jahr mit einem ausgeglichenen Ergebnis kalkuliert (Gewinn = 0,00). Bei der Prognose 2003/04 werden die gleichen Prämissen verwendet, deshalb wird auf die Darstellung der differierenden Absatzmengen der einzelnen Produkte verzichtet. Es wird bis dahin ein durchschnittlicher Wachstum von 3-4% angenommen.

In den Folgejahren wird der Break-Even erreicht. Die Gewinne liegen erst nach Tilgung des Kredites in einem hochwertigen Bereich. Nach einer ausreichenden Konsolidierung und der Realisierung der erwarteten Wachstumssteigerungen von 25%p.a. können Umsatzrenditen bis zu 30% erreicht werden.

Die Best-Case- und Worst-Case-Szenarien zeigen den Erfolg unter Berücksichtigung von positiven bzw. negativen Einflüssen. Die Zahlen des Jahres 2001 wurden direkt übernommen, die Jahre danach zeigen im positiven Fall eine Steigerung von ca. 6% p.a., im Negativ-Fall einen Verlust von 5% und danach eine geringe Steigerung von 1,8 bzw. 1,6%.

Werte in Tsd. EURO

Jahr	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*	2003*	2004*	in%
Geschäftsumsatz	238,3	253,8	223,4	289,8	255,7	290,7	290,7	301,6	312,5	100,0%
Steigerung geg. Vorjahr		+6,5%	-12,0%	+29,8%	-11,8%	+13,7%	0,0%	+3,75%	+3,6%	
Material-/Wareneinsatz	107,8	117,1	94,4	120,5	100,0	110,5	110,5	112,6	116,3	37,2%
Steigerung geg. Vorjahr		+8,7%	-19,4%	+27,7%	-17,0%	+10,4%	0,0%	+1,97%	+3,23%	
Rohgewinn I (in Tsd ATS)	130,5	136,6	129,0	169,3	155,6	180,2	360,6	188,9	196,2	62,8%
Personalaufwand	25,9	25,7	26,2	26,3	17,6	26,5	36,4	20,0	21,1	
Rohgewinn II (in Tsd ATS)	104,6	110,9	102,7	143,0	138,0	153,7	324,2	169,0	175,1	56,0%
Sachgemeinkosten	25,1	27,0	25,3	37,7	25,4	41,8	103,0	54,5	58,1	
Steigerung geg. Vorjahr		+7,4%	-6,2%	+48,8%	-32,5%	+64,29%	+146,49%	+47,08%	+6,67%	
Cash Flow I (in Tsd ATS)	79,5	83,9	77,4	105,3	112,6	111,9	221,2	114,5	117,0	37,4%
Steigerung geg. Vorjahr		+5,6%	-7,8%	+36,1%	+6,9%	-0,6%	97,6%	+48,3%	+2,2%	
ZINSEN (in Tsd ATS)	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	113,9	56,9	56,9	
Cash Flow II (in Tsd ATS)	75,8	80,3	73,8	101,7	109,0	108,3	107,3	57,5	60,1	19,2%
Abschreibung	3,1	3,7	4,2	4,8	4,4	5,1	67,2	33,6	33,6	
Vorläufiger Reingewinn	72,7	76,6	69,6	96,9	104,5	103,2	40,1	23,9	26,5	8,5%
Kalk. Unternehmerlohn	18,2	18,2	18,2	21,8	23,6	24,3	40,1	21,1	21,1	
Tatsächl. Gewinn	54,6	58,4	51,4	75,1	80,9	78,9	0,0	2,8	5,4	1,7%

BEST CASE

Werte in Tsd. EURO

Jahr	2001		2002*		2003*		2004*	
Geschäftsumsatz	290,5	100,0%	308,0	100,0%	327,0	100,0%	345,0	100,0%
Steigerung geg. Vorjahr	-5,0%		6,0%		6,2%		5,5%	
Material-/Wareneinsatz	110,0	37,9%	116,0	37,7%	134,0	41,0%	130,0	37,7%
Steigerung geg. Vorjahr	0,0%		5,5%		15,5%		-3,0%	
Rohgewinn I (in Tsd €)	180,0	62,0%	192,0	62,3%	193,0	59,0%	215,0	62,3%
Personalaufwand	26,5		21,5		23,0		25,0	
Rohgewinn II (in Tsd €)	153,5	52,8%	170,5	55,4%	170,0	52,0%	190,0	55,1%
Sachgemeinkosten	41,5		52,0		53,0		55,0	
Steigerung geg. Vorjahr	64,3%		25,3%		1,9%		3,8%	
Cash Flow I (in Tsd €)	111,5	38,4%	118,5	38,5%	117,0	35,8%	135,0	39,1%
Steigerung geg. Vorjahr	-0,6%		6,3%		-1,3%		15,4%	
ZINSEN (in Tsd €)	3,6		55,0		55,0		55,0	
Cash Flow II (in Tsd €)	108,0	37,2%	63,5	20,6%	62,0	19,0%	80,0	23,2%
Abschreibung	5,2		33,0		33,0		33,0	
Vorläufiger Reingewinn	103,0	35,5%	30,5	9,9%	29,0	8,9%	47,0	13,6%
Kalk. Unternehmerlohn	22,0		22,0		22,0		22,0	
Tatsächl. Gewinn (in Tsd €)	78,0	26,9%	8,5	2,8%	7,0	2,1%	25,0	7,2%

WORST CASE

Werte in Tsd. EURO

Jahr	2001		2002*		2003*		2004*	
Geschäftsumsatz	290,5	100,0%	275,0	100,0%	280,0	100,0%	286,0	100,0%
Steigerung geg. Vorjahr	-5,0%		-5,3%		1,8%		2,1%	
Material-/Wareneinsatz	110,0	37,9%	115,0	41,8%	112,0	40,0%	116,0	40,6%
Steigerung geg. Vorjahr	0,0%		4,5%		-2,6%		3,6%	
Rohgewinn I (in Tsd €)	180,0	62,0%	160,0	58,2%	168,0	60,0%	170,0	59,4%
Personalaufwand	26,5		38,0		18,0		18,0	
Rohgewinn II (in Tsd €)	153,5	52,8%	122,0	44,4%	150,0	53,6%	152,0	53,1%
Sachgemeinkosten	41,5		103,0		55,0		55,0	
Steigerung geg. Vorjahr	64,3%		148,2%		-46,6%		0,0%	
Cash Flow I (in Tsd €)	111,5	38,4%	19,0	6,9%	95,0	33,9%	97,0	33,9%
Steigerung geg. Vorjahr	-0,6%		-83,0%		400,0%		2,1%	
ZINSEN (in Tsd €)	3,6		55,0		55,0		55,0	
Cash Flow II (in Tsd €)	108,0	37,2%	-36,0	-13,1%	40,0	14,3%	42,0	14,7%
Abschreibung	5,2		35,0		34,0		34,0	
Vorläufiger Reingewinn	103,0	35,5%	-71,0	-25,8%	6,0	2,1%	8,0	2,8%
Kalk. Unternehmerlohn	22,0		21,0		21,0		21,0	
Tatsächl. Gewinn (in Tsd €)	78,0	26,9%	-92,0	-33,5%	-15,0	-5,4%	-13,0	-4,5%

9.6. Liquiditätsplanung

Der vorgelegte Liquiditätsplan zeigt, dass die Ausgaben im ersten Monat durch das Eigenkapital abgedeckt sind; lediglich im zweiten, dritten und vierten Monat ist ein Kontokorrentkredit notwendig. Schon ab dem 5. Monat arbeitet das Unternehmen im positiven Bereich (siehe Kontostand Periodenanfang und

Kontostand Periodenende, unten). Das Finanzrisiko für das Unternehmen kann aufgrund des hohen Kapitalflusses und des nahtlosen Überganges effektiv wirtschaften und dem Geldgeber ein geringes Risiko bieten.

(Angaben in EURO)	JAHRESPLAN	1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	5. Monat	6. Monat	7. Monat	8. Monat
Plan-Umsatz	290.691,34 €	24.224,28 €	24.224,28 €	24.224,28 €	24.224,28 €	24.224,28 €	24.224,28 €	24.224,28 €	24.224,28 €
1. Geld-Zufluß									
Zahlungseingang von Kunden	+ 290.691,34 €	+ 0,00 €	+ 20.382,67 €	+ 27.000,00 €	+ 35.000,00 €	+ 45.000,00 €	+ 54.000,00 €	+ 63.000,00 €	+ 65.000,00 €
Barverkauf	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €
Zugänge Debitoren Vorjahr/Vormonat	+ 29.000,00 €	+ 1.500,00 €	+ 2.500,00 €	+ 4.000,00 €	+ 5.000,00 €	+ 5.000,00 €	+ 5.000,00 €	+ 6.000,00 €	+ 0,00 €
Zahlungen Kreditverkäufe	+ 350,00 €	+ 0,00 €	+ 29,17 €	+ 29,17 €	+ 29,17 €	+ 29,17 €	+ 29,17 €	+ 29,17 €	+ 29,17 €
Zinsertrag Überschuß flüssige Mittel	+ 12,50 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €	+ 0,00 €
+ Geldzufluss gesamt	+ 320.053,84 €	+ 1.500,00 €	+ 22.911,84 €	+ 31.029,17 €	+ 40.029,17 €	+ 50.029,17 €	+ 59.029,17 €	+ 69.029,17 €	+ 65.029,17 €
2. Geld-Abfluß									
Anfangsinvestitionen									
Grundst., Gebäude	-0,00 €	-0,00 €							
Umbaumaßnahmen	-500,00 €	-500,00 €							
Maschinen, Geräte	-750,00 €	-750,00 €							
Einrichtung	-900,00 €	-900,00 €							
Fahrzeuge, Reparatur	-600,00 €	-600,00 €							
Geschäfts anmeldung u.a.	-175,00 €	-175,00 €							
Summe	-2.925,00 €	-2.925,00 €							
lfd. Sachgemeinkosten									
Personal- und Personalnebenkosten	-18.200,00 €	-1.516,67 €	-1.516,67 €	-1.516,67 €	-1.516,67 €	-1.516,67 €	-1.516,67 €	-1.516,67 €	-1.516,67 €
Raumkosten, Miete, Nebenkosten	-5.346,00 €	-445,50 €	-445,50 €	-445,50 €	-445,50 €	-445,50 €	-445,50 €	-445,50 €	-445,50 €
Energiekosten	-1.872,00 €	-156,00 €	-156,00 €	-156,00 €	-156,00 €	-156,00 €	-156,00 €	-156,00 €	-156,00 €
Verwaltungskosten, Kfz, Büro, Vers.	-28.765,00 €	-2.397,08 €	-2.397,08 €	-2.397,08 €	-2.397,08 €	-2.397,08 €	-2.397,08 €	-2.397,08 €	-2.397,08 €
Vertriebskosten	-14.500,00 €	-1.208,33 €	-1.208,33 €	-1.208,33 €	-1.208,33 €	-1.208,33 €	-1.208,33 €	-1.208,33 €	-1.208,33 €
Instandhaltung/Reparatur, etc.	-1.016,80 €	-84,73 €	-84,73 €	-84,73 €	-84,73 €	-84,73 €	-84,73 €	-84,73 €	-84,73 €
Zahlung an Lieferanten, Kreditoren	-10.900,00 €	-908,33 €	-908,33 €	-908,33 €	-908,33 €	-908,33 €	-908,33 €	-908,33 €	-908,33 €
lfd. Waren-/Materialeinsatz	-56.961,00 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €
Summe	-137.560,80 €	-11.463,40 €	-11.463,40 €	-11.463,40 €	-11.463,40 €	-11.463,40 €	-11.463,40 €	-11.463,40 €	-11.463,40 €
lfd. Zinsen, Tilgung									
lfr. Fremdkapital-Zinskosten	-17.985,00 €	-1.498,75 €	-1.498,75 €	-1.498,75 €	-1.498,75 €	-1.498,75 €	-1.498,75 €	-1.498,75 €	-1.498,75 €
lfr. Darlehenstilgung (10 Jahre á 72.700 €)	-36.336,00 €	-3.028,00 €	-3.028,00 €	-3.028,00 €	-3.028,00 €	-3.028,00 €	-3.028,00 €	-3.028,00 €	-3.028,00 €
Bank-Spesen, Bankgebühren	-840,00 €	-70,00 €	-70,00 €	-70,00 €	-70,00 €	-70,00 €	-70,00 €	-70,00 €	-70,00 €
kurzfr. Bankzinsen Kontokorrentkredit	-1.800,00 €	-150,00 €	-150,00 €	-150,00 €	-150,00 €	-150,00 €	-150,00 €	-150,00 €	-150,00 €
Summe	-56.961,00 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €	-4.746,75 €
Kalkulatorischer Unternehmerlohn u.a.	-20.026,50 €	-1.668,88 €	-1.668,88 €	-1.668,88 €	-1.668,88 €	-1.668,88 €	-1.668,88 €	-1.668,88 €	-1.668,88 €
Rechnerische Reserve	-2.900,00 €	-241,67 €	-241,67 €	-241,67 €	-241,67 €	-241,67 €	-241,67 €	-241,67 €	-241,67 €
Summe	-22.926,50 €	-1.910,54 €	-1.910,54 €	-1.910,54 €	-1.910,54 €	-1.910,54 €	-1.910,54 €	-1.910,54 €	-1.910,54 €
-Geldabfluß insgesamt	-217.448,30 €	-18.120,69 €	-18.120,69 €	-18.120,69 €	-18.120,69 €	-18.120,69 €	-18.120,69 €	-18.120,69 €	-18.120,69 €
= Saldo (Zufluß - Abfluß)	+ 102.605,54 €	-16.620,69 €	-4.791,15 €	-12.908,48 €	+ 21.908,48 €	+ 31.908,48 €	+ 40.908,48 €	+ 50.908,48 €	+ 46.908,48 €
3. Kontosaldo/Rahmenkredit									
Eigenkapital (in bar verfügbar)	21.500,00 €								
Kontostand Periodenanfang	21.500,00 €	21.500,00 €	4.879,31 €	9.670,45 €	22.578,93 €	44.487,40 €	76.395,88 €	117.304,35 €	168.212,83 €
+ Saldo (Zufluß - Abfluß)		-16.620,69 €	4.791,15 €	12.908,48 €	21.908,48 €	31.908,48 €	40.908,48 €	50.908,48 €	46.908,48 €
= Kontostand Periodenende		+ 4.879,31 €	9.670,45 €	22.578,93 €	44.487,40 €	76.395,88 €	117.304,35 €	168.212,83 €	215.121,30 €
+ Rahmenkredit (2. bis 4. Monat)		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
= Kontostand TOTAL	+ 415.105,20 €	+ 4.879,31 €	9.670,45 €	22.578,93 €	44.487,40 €	76.395,88 €	117.304,35 €	168.212,83 €	215.121,30 €

10. Realisierungsplanung

Die Betriebsübergabe sollte mit Beginn des Jahres 2002 erfolgen, kann jedoch auch mit Verzögerung etwas später beginnen, deshalb wurden hier die Monate numeriert.

Die Kunden und Lieferanten werden in der Übergangsphase informiert, wobei der Übergeber bei der persönlichen Kontaktaufnahme anwesend sein wird. Die Kundenbeziehungen sollen vorrangig beachtet werden, um das künftige Umsatzpotenzial nicht zu gefährden.

Es werden keine Mitarbeiter übernommen und es sind vereinbarungsgemäß keine Abfindungen aufzuwenden.

Die Betriebsorganisation wird im gleichen Stil fortgesetzt, jedoch muß sie neu auf die einzelnen Beteiligten abgestimmt werden.

Die hier angeführten Umsetzungsschritte sind hier in groben Umschreibungen und Meilensteinen dargestellt.

