

Business Plan

© **KOMMIS** GmbH 2002

- 
1. *Executive Summary*
 2. *Unternehmensziele*
 3. *Produkt & Services*
 4. *Branche & Markt*
 5. *Marketing*
 6. *Unternehmen & Management*
 7. *Ausblick*
 8. *Finanzen*



1. Executive Summary

Wir bieten Kommunen Softwarelösungen, mit denen Verwaltungen den Erfordernissen der Informationsgesellschaft angepasst werden können. Dabei besitzen transparente und bürgernahe Internetauftritte ebenso wie effiziente Verwaltungsabläufe und ein effektiver Informationsaustausch höchste Priorität. Unsere Produkte **eGo** und **eVil** stellen die hierfür notwendigen Funktionen bereit.

Das Bürgerportal **eVil** vereint beispielsweise die Präsentation der kommunalen Leistungen und den interaktiven **KOMMIS**-Formularserver mit der kundenorientierten Abbildung der Ämterstruktur nach dem Lebenslagenkonzept.

Die Intranetplattform **eGo** ist ein einheitliches Portal für die kommunale Verwaltung. Es bietet die Möglichkeit eines vollständig elektronischen Verwaltungsablaufs.

Durch die Integration von **eGo** und **eVil** werden Medienbrüche vermieden. Dabei setzen wir auf die digitale Signatur. Die **KOMMIS** GmbH ist derzeit der einzige Anbieter einer derart hochintegrierten IT-Lösung mit diesem Leistungsumfang.

Unseren Zielmarkt bilden Kommunen mit einer Größe von zehntausend bis einhunderttausend Einwohnern. In diesem Markt streben wir einen langfristigen Marktanteil von 15% an. Mit wachsendem Kundenstamm entsteht ein Verbund, dem wir mit einem gemeinsamen Portal eine Informations- und Kommunikationsplattform zur Verfügung stellen. Über Funktionen wie dem gegenseitigen Zugriff auf kommunale Datenbanken und der Möglichkeit zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch werden bedeutende Mehrwerte geschaffen.

Bei einem Kapitalbedarf von 220.000 € erreichen wir die Gewinnzone innerhalb des dritten Geschäftsjahres.

„Wir haben die Vision einer effizienten und zukunftsfähigen Verwaltung, die den Bürger in den Mittelpunkt ihres Handelns stellt. Unser Ziel ist es, den Kommunen bei dieser Umgestaltung als kompetenter Partner zur Seite zu stehen. Mit unseren Softwarelösungen stellen wir den Kommunen leistungsfähige Produkte zur Verfügung, die diesen Prozess aktiv vorantreiben.“

2. Unternehmensziele

Wir haben die Vision einer effizienten und zukunftsfähigen Verwaltung, die den Bürger in den Mittelpunkt ihres Handelns stellt. Unser Ziel ist es, den Kommunen bei dieser Umgestaltung als kompetenter Partner zur Seite zu stehen. Mit unseren Softwarelösungen stellen wir den Kommunen leistungsfähige Produkte zur Verfügung, die diesen Prozess aktiv vorantreiben.

Unsere Zielgruppe bilden kleine und mittlere Städte, die an einer modernen, IT-basierten Verwaltung interessiert sind oder bereits erste Projekte verwirklicht haben. Mit unseren Produkten **eGo** und **eVil** wollen wir langfristig einen Marktanteil von fünfzehn Prozent erreichen und **KOMMIS** als Kompetenzmarke im Bereich öffentlicher Verwaltungen aufbauen. Dadurch erzielen wir Netzwerkeffekte, an denen wir die Kommunen durch ein Verbundportal teilhaben lassen. Mit unserem Lizenzierungsmodell etablieren wir uns dabei als langfristige Partner.

Der Markt für e-Government-Lösungen befindet sich in der Wachstumsphase und verspricht hohe Renditen. In diesem dynamischen Markt bieten wir unseren Kunden durch Lösungen aus einer Hand Orientierung und durch langfristig kalkulierbare Kosten Planungssicherheit. Gerade wegen der angespannten Haushaltslage der öffentlichen Hand eignet sich unser Lizenzierungsmodell mit niedrigen Einführungskosten für viele Kommunen. Die Kombination des internen und externen Auftritts und das Verbundportal ermöglichen Synergieeffekte, zum Beispiel durch den gemeinsamen Zugriff auf den **KOMMIS**-Formularserver. Diese Art der Leistungskombination ist auf dem skizzierten Markt bisher nicht vertreten. Deshalb wird es uns gelingen, uns von unseren Konkurrenten abzuheben.

Zeit

Unternehmensentwicklung

innerhalb 6 Wochen

Fertigstellung eines Prototyps

04-2002

Gründung, Beginn Kundenakquisition

06-2002

Akquisition des ersten Kunden

09-2002

Abschluss des ersten Projektes

01-2003

Drei abgeschlossene Projekte

Start des Verbundportals

03-2003

Fünf abgeschlossene Projekte

3.1 Produktbeschreibung

KOMMIS stellt für Kommunen die Intranetplattform **eGo** bereit. **eGo** ist ein einheitliches Portal für die städtische Verwaltung, das den Benutzer bei seiner täglichen Arbeit unterstützt und als gemeinsame Informations- und Kommunikationsplattform für die Verwaltung dient. Das Basispaket umfasst eine Abbildung der Ämterstruktur mit relevanten Ansprechpartnern, einen Kalender, ein Dokumentenmanagementsystem und – als zentrales Element – den **KOMMIS**-Formularserver über den sämtliche in der Verwaltung anfallenden Formulare ausgedruckt oder online ausgefüllt werden können.

Mit dem Portal **eVil** präsentiert die Stadt Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Touristen im Internet. **eVil** intensiviert durch die Vermittlung persönlicher Ansprechpartner, Emailadressen und Feedbackmöglichkeiten die Kommunikation zwischen Wirtschaft, Bürger und Verwaltung. Weitere Leistungen sind die Nutzung des **KOMMIS**-Formularservers durch den Bürger, sowie die Abbildung der Ämter nach Struktur und dem Lebenslagenkonzept.

Wir empfehlen den Kommunen den parallelen Einsatz von **eGo** und **eVil**, da sich nur so das vollständige Leistungspotential unserer Software entfaltet. Viele Angebote greifen auf eine identische Datenbasis zu, der Aktualisierungsaufwand wird durch die Vermeidung von Redundanzen verringert. Ebenso können gemeinsame Foren in den beiden Produkten genutzt werden.

In einem zusätzlichen Paket stehen umfangreiche weitere Leistungen zur Verfügung, wenn sich die Kommune für die Einführung der digitalen Signatur entscheidet. Durch dieses Paket können nicht nur Behörden-Bürger-Kontakte vollständig online durchgeführt werden, sondern auch die gesamte interne Verwaltung über das Intranetportal **eGo** erfolgen. Dadurch können langfristig Kostensenkungen im Verwaltungs- und Organisationsbereich und reibungslosere Abläufe durch konsequente Prozessorientierung realisiert werden. Zusätzlich vereinfacht der Einsatz unserer Produkte die Integration wirtschaftlicher Steuerungsmodelle.

3.1 Produktbeschreibung (2)

Wir treten als Full-Service Dienstleister auf und bieten von Studien zur technischen, finanziellen und organisatorischen Machbarkeit über die Bereitstellung eigener und Vermittlung notwendiger weiterer Software bis zu Schulungs- und Beratungsleistungen alles aus einer Hand.

Zusammen mit den Kommunen entwickeln wir ein individuelles Konzept zu Leistung und Umfang unserer Tätigkeiten und setzen es gemeinsam um. Durch den modularen Aufbau unseres Produktes wird für jede Kommune ein an ihre Bedürfnisse angepasstes Leistungspaket geschnürt, wobei bestehende Internetauftritte integriert und vorhandene Kompetenzen weiter genutzt werden können.

Die erstellten Dokumentationen der Verwaltungsvorgänge führen zu einer schnellen Einarbeitung neuer Mitarbeiter und ermöglichen die flexible Verteilung der Personalressourcen. Diese Dokumentationen bilden ausserdem die Grundlage für Hilfestellungen, die den Bürger online durch die Verwaltungsprozesse leiten und helfen sollen, die Verwaltungsvorgänge transparent und verständlich darzustellen.

eGo integriert externe Software, wie Datenbanken oder Verwaltungsprogramme, und stellt den Benutzern ein einheitliches Layout für ihre tägliche Arbeit bereit. Ein weiterer Vorteil, der sich durch die einheitliche Erfassung und Bearbeitung aller Vorgänge ergibt, ist die einfache Möglichkeit, eine effektive städtische Controlling-Abteilung mit den benötigten Informationen zu versorgen und so die Steuerung einer effizienteren Verwaltung zu schaffen.

3.2 Funktionen der technische Plattform

	eGo	eVil
Basispaket	<p>Mailadressen für jeden Mitarbeiter</p> <p>Kalender für Sitzungen und andere wichtige Ereignisse</p> <p>Forum zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch</p> <p>Abbildung der Ämterstruktur mit Kompetenzen und Ansprechpartner</p> <p>Ansprechpartner und Hilfe zu einzelnen Verwaltungsvorgängen durch das Lebenslagenkonzept</p> <p>Ratsinformationssystem mit Protokollen, Anträgen oder Beschlüssen</p> <p>Basis-Dokumentenmanagement mit Statistiken, Gesetzen oder dem Haushalt</p> <p>Personalisierte Linksammlung</p> <p>Dateiverwaltung mit Vordrucken und Volltextsuche</p> <p>Erfahrungsaustausch mit Fachleuten und Kollegen über den Verbund aller Kundenkommunen</p>	<p>Mailadressen für jeden Bürger</p> <p>Forum für die direkte Kommunikation mit der Verwaltung oder Politikern und die Beteiligung der Bürger an politischen Entscheidungen</p> <p>Onlinebuchung von Hotels oder Veranstaltungen</p> <p>Schwarzes Brett für Kleinanzeigen etc.</p> <p>Abbildung der Ämterstruktur mit Kompetenzen und Ansprechpartner</p> <p>Basis-Dokumentenmanagement mit Statistiken, Gesetzen oder dem Haushalt</p> <p>Feedbackmöglichkeit mit automatisiertem Beschwerdemanagement</p> <p>Präsentation der Stadt, der Verwaltung, der Wirtschaft sowie einzelner Institutionen und Bürger</p> <p>Personalisierung des Auftritts</p> <p>Veranstaltungskalender z.B. für Kultur, Politik oder Aktuelles</p> <p>Formularserver zum Download aller nötigen Formulare. Bei personalisiertem Login automatische Übernahme persönlicher Daten</p> <p>Hilfe zu konkreten Anliegen durch Umsetzung des Lebenslagenkonzeptes für Bürger, Wirtschaft und Touristen</p>
Premiumpaket	<p>e-Processing: Erledigung der Verwaltungstätigkeit über in die einheitliche Oberfläche eingebundene Programme</p> <p>Wissensmanagementsystem</p> <p>Elektronische Aktenführung mit erweitertem Dokumentenmanagement- und -archivierungssystem</p>	<p>Elektronische Behördengänge durch die digitale Signatur</p> <p>Bezahlmöglichkeit über e-Payment-Systeme</p> <p>Direkte Bürgerbeteiligung über Online-Befragungen oder -Abstimmungen</p>

3.3 Beratungsleistungen

Machbarkeitsstudie

Wir führen mit unseren Kunden eine umfassende Analyse ihrer Verwaltungsstruktur durch und ermitteln relevante Handlungsfelder für den IT-Einsatz. In einer Machbarkeitsstudie werden der Aufwand für Reorganisationsprozesse in den Behörden, Schulungsmaßnahmen und Investitionsausgaben den Einsparpotentialen durch effizientere Abläufe, moderne IT-Lösungen und der verbesserten Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Bürgern gegenübergestellt.

Rahmenplan

Sollte unser Produkt den Ansprüchen unserer Kunden genügen, erarbeiten wir mit ihnen einen Rahmenplan, in dem die teilnehmenden Behörden und öffentlichen Einrichtungen, der im Netz geplante Leistungsumfang und ein verbindlicher Zeitplan festgelegt werden. Projektgruppen und Ansprechpartner werden geschaffen und ein Finanzplan aufgestellt, um den Implementierungsprozess von Anfang an so transparent wie möglich zu gestalten und Widerstände frühzeitig ausräumen zu können.

Operative Beratung

Aufbauend auf dem erarbeiteten Rahmenplan erfolgt anschließend die Umsetzung des Konzeptes. Dabei wird die Plattform **eGo** und sonstige Software installiert und die IT-Basis den projektierten Erfordernissen entsprechend angepasst. Die Projektgruppen erfassen systematisch die umzustellenden Verwaltungshandlungen und damit verbundenen Anforderungen technischer und rechtlicher Art. Diese Informationen werden daraufhin in der Software umgesetzt und die Prozesse abgebildet. Die operativen Beratungen werden durch Schulungsmaßnahmen ergänzt.

3.4 Serviceleistungen

Hosting

Unser Angebot umfasst die Domainanmeldung unter www.IhreStadt.de und www.ihrestadt.kommis.de und das Hosting auf Hochverfügbarkeitsservern. Wir ermöglichen Breitbandanbindung für Multimedialinhalte und bieten einfach zu bedienende Tools, um Inhalte online zu stellen. Zusätzlich übernehmen wir für die Kommune die Vermarktung der Werbeflächen, wobei regionale Anbieter verstärkt berücksichtigt werden sollen.

Schulungen

Zu unseren Leistungen gehört das Angebot bzw. die Vermittlung von Internet- und Computerkursen, um die Akzeptanz gegenüber den neuen Technologien zu fördern. Des Weiteren werden die Verwaltungsmitarbeiter durch umfangreiche Schulungsmaßnahmen in den Umgang mit unserer Software eingearbeitet. Unterstützt werden die Schulungen durch umfassende Dokumentationen der Plattformsoftware. Auf Wunsch organisieren wir darüber hinaus Kurse für von uns vermittelte Software von Drittanbietern.

Support

Wir kümmern uns um die ständige Verbesserung und Weiterentwicklung der Plattformsoftware. Das beinhaltet auch die Aktualisierung der Software von Fremdanbietern und die Suche nach effizienten Programmen und Partnern. Den Kunden steht während der Geschäftszeiten eine kostenlose Hotline bei Fragen zu unserem Softwareangebot und allgemeinen Problemen zur Verfügung.

4.1 Rahmenbedingungen

Die deutschen Kommunen sehen sich mit einer dramatischen Haushaltslage konfrontiert. Während kommunale Einnahmen sinken, steigen die Ausgaben für Sozialleistungen und Tilgungszahlen weiter an. Folge: die Kommunen müssen sparen. Mit einem Produkt, das die Effektivität und Effizienz der innerbetrieblichen Abläufe steigert, liegen wir genau in diesem Trend. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für

die Onlinebearbeitung von Formularen und die Tätigkeit von Rechtsgeschäften sind durch die Gleichstellung der digitalen mit der handschriftlichen Unterschrift gegeben. Für die Zertifizierung der digitalen Signatur stehen bereits mehrere Trust-Center nach dem Signaturgesetz zur Verfügung, die funktionsfähige Hard- und Softwarelösungen anbieten. Des Weiteren ist der technologische Rahmen für elektronisches Verwaltungshandeln durch die Verbreitung von Internetzugängen gegeben. So sind nach einer Erhebung der GfK bereits 46% der Deutschen im Alter zwischen 14 und 69 Jahren online. Diese sind zunehmend nicht mehr bereit Wartezeiten bei Behörden hinzunehmen. Bürgerportale werden zunehmend in den Massenmedien diskutiert.

Auch durch die Initiative der Bundesregierung „BundOnline 2005“, nach der sämtliche internetfähigen Verwaltungsleistungen des Bundes bis zum Jahr 2005 auf

elektronischem Wege möglich sein sollen, wird eine gesellschaftliche Entwicklung angestoßen. Hierdurch wird erheblicher Handlungsdruck auf die kommunalen Entscheider ausgeübt. Ein weiteres Beispiel für die stattfindende Reformierung liefert die Initiative „moderne Verwaltung – moderner Staat“. Artikulierte Ziele sind eine verstärkte Bürgerorientierung und die Ausrichtung der Verwaltung als Dienstleister für die Bürger. Daher gehen wir davon aus, dass die Kommunen in den nächsten Jahren ihre bestehenden IT-Lösungen an die oben skizzierten Rahmenbedingungen anpassen werden.

Eine „moderne Verwaltung“ soll erreicht werden durch:

.... die Beschleunigung von Verfahren,

.... die Verbesserung der inter- und innerorganisatorischen Zusammenarbeit,

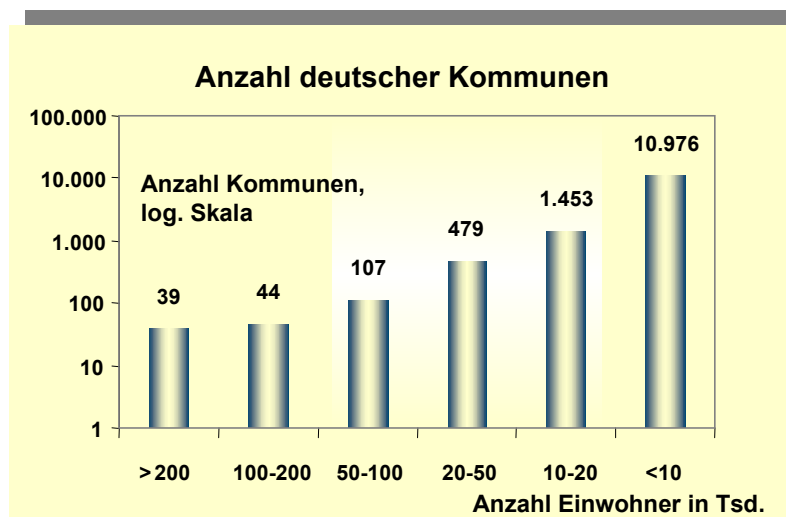
.... die Automatisierung von Routinearbeiten und die Einführung moderner betriebswirtschaftlicher Methoden

.... die Integration der zahlreichen und oftmals verteilten Fach- und Verwaltungsverfahren

4.2 Marktabgrenzung

Der relevante Markt für diese IT-Lösungen findet seine räumlichen Grenzen in den Staatsgrenzen der Bundesrepublik Deutschland. Weitere Länder scheiden aufgrund des verwaltungsinternen Aufbaus, der dort stattfindenden Prozesse und der anderen Gesetzeslage aus.

Der relevante Eintrittsmarkt umfasst also ganz Deutschland mit seinen vierzehntausend Städten und Gemeinden. Von diesen fallen dreiundachtzig Kommunen in die Größenklasse über einhunderttausend Einwohner. Diese Städte besitzen eigene IT-Abteilungen und verfügen bereits über ausgereifte Internetauftritte und oftmals über Pilotprojekte mit der digitalen Signatur und der elektronischen Verwaltung.



Weitere elftausend Kommunen haben weniger als zehntausend Einwohner. Diese Gemeinden stehen zunächst für uns im Hintergrund, da unser Produkt für Städte mit größeren Verwaltungen konzipiert ist. Zu der von uns anvisierten Zielgruppe gehören die Städte und Gemeinden zwischen zehn- und einhunderttausend Einwohnern. Diese zweitausend Städte weisen das nötige Reformpotential auf und sind bereit IT-Investitionen im benötigten Umfang zu tätigen.

Die meisten dieser Kommunen verfügen bereits über Internetportale. Diese bestehen aber zum größten Teil aus rein statischen Informationsangeboten, bei denen die digitale Signatur noch keine Rolle spielt.

4.3 Konkurrentenanalyse

Kommunen verfügen im Allgemeinen über ein vorgegebenes Budget für IT-Investitionen. Wir konkurrieren deshalb mit jedem Anbieter, der aus diesem Budget bezahlt werden würde. Aufgrund des oben skizzierten Handlungsdrucks, werden Konzepte, die der Bürgerorientierung dienen, prioritär behandelt werden.

Zu unseren Konkurrenten zählen weiterhin sämtliche Anbieter, die Lösungsmöglichkeiten für die fehlende Bürgernähe sowie für Ineffizienzen in den Verwaltungsabläufen präsentieren. Lösungsmöglichkeiten für fehlende Bürgernähe sind zum Beispiel Call Center, Bürgerbüros und Internetportale. Im Bereich der Verwaltungsreorganisation sind Unternehmensberatungen sowie Entwickler von Verwaltungssoftware zu nennen. In unserer Analyse beschränken wir uns auf diejenigen Konkurrenten, die internetbasierte Problemlösungen anbieten, da sich diese am ehesten zu direkten Konkurrenten entwickeln könnten.

In dem Segment der reinen Informationsportale agiert eine Vielzahl von Anbietern, da die traditionellen Internetdesigner und HTML-Programmierer ohne eine bedeutende Leistungsumstellung Produkte für Kommunen fertigen können. Dieses Marktsegment befindet sich derzeit in der Sättigungsphase, da die deutschen Kommunen in der Regel einen Informationsauftritt besitzen.

Eine Konsolidierung der Vielzahl von Anbietern ist nicht zu beobachten, da bestehende Anbieter entweder auf Nachbarmärkte ausweichen oder ihr Produktangebot um kommunikative oder interaktive Elemente erweitern. In diesen Segmenten finden sich vermehrt Spezialisten, die kommunale Internetauftritte, oftmals gekoppelt an Beratungsleistungen, anbieten. Es ist ebenfalls zu beobachten, dass zu bestehenden Internetauftritten einzelne Elemente - wie zum Beispiel Gästebücher oder Foren - hinzugekauft werden.

Bei diesen Marktteilnehmern sind die unterschiedlichsten Organisationsformen festzustellen. Es agieren Ein-Personen-Unternehmer neben national tätigen Gesellschaften und privatwirtschaftlich organisierte Betriebe neben kommunalen IT-Abteilungen.

4.3 Konkurrentenanalyse (2)

Der Markt für kommunale Internetportale ist durch Heterogenität und Schnelligkeit gekennzeichnet. Es herrscht ein starker Wettbewerb mit vielen Teilnehmern. Die Anbieter nehmen bei Höherwertigkeit des Produktes aber stark ab. Die direkten Konkurrenten für unser Produkt **eVil** sind:

1. Admino

Adminos Kernkompetenz liegt in der Bereitstellung von Formularlösungen für kommunale Verwaltungen. Diese können von Gemeinden zum derzeitigen Preis von 1800,- €/Jahr (beinhaltet 20 Formulare) verwendet werden. Allerdings öffnen sich die Formulare in einem Pop-Up-Fenster, welches mit einem Admino-Logo versehen ist und von den Gemeinden nicht verändert werden kann. Die Integration in einen kommunalen Auftritt, ohne das Öffnen des Pop-Up-Fensters, kostet laut Herstellerangaben 9188,- DM. Darüber hinaus bietet Admino ein Bürgerportal an.

2. active City

active City bietet kommunale Bürgerportale an. Das Leistungsspektrum umfasst eine Vielzahl von Informations- und Kommunikationselementen. Formularlösungen werden von einem externen Anbieter hinzugekauft. Zum Ansehen der Formulare wird allerdings ein spezifischer Browser dieses Anbieters benötigt. Die Einführung einer Digitale-Signatur-Lösung ist derzeit nicht geplant.

3. bol - Behörden Online

bol - Behörden Online ist eine strategische Partnerschaft verschiedener Unternehmen und agiert seit mehr als 3 Jahren auf dem e-Government-Markt. Die bol – Software entwickelte sich im Zeitablauf zu einem ausgereiften Gesamtsystem, mit dem heute auch schon die Internetauftritte von Großstädten wie Essen administriert werden. Diese Anbietergruppe wird die Meßlatte für unser Produkt eVil bilden.

4.3 Konkurrentenanalyse (3)

Der Markt für kommunale Verwaltungsprogramme hingegen umfasst viele Anbieter für Einzelproblemlösungen, wie zum Beispiel **Saskia Informationssysteme**. Diese bieten eine Vielzahl von Programmen an, von Haushalts/Kassen-Systemen bis zu Programmen zur Steuerung der kommunalen Abfallwirtschaft. Ein weiterer Anbieter ist die **CC e-gov GmbH**, die Ratsinformationssysteme und Dokumentenmanagement-systeme für die öffentliche Verwaltung anbietet.

Einheitliche Problemlösungskonzepte, wie sie unsere Intranetplattform **eGo** darstellt, gibt es dagegen kaum. Wir erwarten aber ein schnelles Wachstum nach der Etablierung der digitalen Signatur. Derzeit ist der Anbieter **City & Bits** zu nennen, der mit einer kommunalen Intranetlösung in diesem Markt auftritt. Dessen Produkt „Verwaltung 21“ bietet kleineren Städten und Gemeinden ein Intranetportal für den schnellen Zugriff auf zum Beispiel einen Kalender oder eigene Mailkonten. Interaktive und kommunikative Elemente finden sich dagegen wenig.

Zur Zeit befindet sich kein Konkurrent mit einem mit uns vergleichbaren Leistungsangebot im Markt. Ein Risiko besteht darin, dass im IT-Segment angesiedelte markenmächtige Unternehmen, wie zum Beispiel Compaq, Microsoft oder IBM, sehr schnell mit eigenen Produkten auf den Markt drängen und ihre in anderen Segmenten erworbene Kompetenz übertragen können.

5.1 Marketingziele

Die in Kapitel 2 formulierten strategischen Unternehmensziele der Etablierung als langfristiger Partner für kommunale Verwaltungen und der schnellen Marktdurchdringung werden von umfangreichen Marketingaktivitäten flankiert. Im Mittelpunkt dieser Aktivitäten stehen die Analyse der Zufriedenheit unserer Kunden und der Aufbau einer Kompetenz- und Vertrauensmarke.

Kundenzufriedenheit

Unser Produkt an den Bedarfen, Wünschen und Problemen der Abnehmer auszurichten ist zentraler Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie. Durch die Implementierung eines Fragebogens zur Zufriedenheitsmessung wird jedes abgeschlossene Projekt von unseren Kunden bewertet. Befragt werden sowohl kommunale Entscheider wie auch Fachleute und Endnutzer. Dabei wird nicht nur die Globalzufriedenheit, sondern auch die Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungsaspekten, wie die technische Leistungsfähigkeit, der Kundennutzen, die Preisgestaltung, die Servicekomponenten, die Problemlösungseignung etc. abgefragt. Aufbauend auf einer Analyse dieser artikulierten Zufriedenheiten werden systematisch Verbesserungsstrategien für einzelne, relevante Komponenten erarbeitet.

Durch eine fortlaufende Zufriedenheitsmessung bei unseren lizenzierten Kunden können negative Entwicklungen im Vorfeld entdeckt und abgeschwächt werden. So können beispielsweise kritische Erfolgsfaktoren einer Kundenbeziehung ermittelt werden.

Aufbau einer Kompetenz- und Vertrauensmarke

Der Aufbau einer Kompetenz- und Vertrauensmarke ist für die Akzeptanz des Lizenzierungsmodells und die langfristige Bindung unserer Kunden an die Produkte essentiell. Da unsere Produkte objektiv schwer nachprüfbar Bedarfe wie Effizienzsteigerung und Bürgerorientierung befriedigen, und die Problemlösungseignung der Produkte quantitativ nicht bestimmbar ist, müssen wir bei unseren Kunden mehrdimensionale Präferenzen schaffen, um einem reinen

5.1 Marketingziele (2)

Preiswettbewerb zu entgehen. Durch die Markenbildung unter der Dachmarke **KOMMIS** werden nicht-preisliche Aktionsparameter wie Imagemerkmale und Vertrauen geschaffen. Hierdurch erreichen wir eine Differenzierung von unseren Wettbewerbern und verstärken die Bindung der Kunden an unsere Leistungen. Darüber hinaus versuchen wir innerhalb der Marke **KOMMIS** funktionale Zusatzmärkte, wie zum Beispiel den Markt für nicht-internetbasierte Verwaltungssoftware, zu erschließen und diese in das Intranetportal **eGo** zu integrieren.

Neben einem technisch-funktional optimal auf die Bedürfnisse der Verwaltungen abgestimmten Produkt, wird die zur Markenbildung nötige Profilierung über unsere Kommunikationspolitik erreicht.

5.2 Distributionspolitik

eVil und **eGo** werden als erklärungs- und beratungsintensive Produkte im Vorfeld umfangreiche Abstimmungen zwischen **KOMMIS** als Leistungsanbieter und der Kommune als Leistungsempfänger erfordern. Nicht nur der Umfang der Leistung, sondern auch ein verbindlicher Zeit- und Finanzplan müssen in gemeinsamen Sitzungen erarbeitet werden. Bei Inanspruchnahme des Premiumpaketes müssen zusätzlich Projektgruppen gebildet und Ansprechpartner benannt werden. Im einzelnen wird ein idealtypischer Verkaufsprozess wie folgt aussehen:

<i>Projektwoche</i>	<i>Anzahl Sitzungen</i>	<i>Meilensteine</i>
im Vorfeld	1	Vorstellung „KOMMIS“, eGo und eVil
PW 1	0	Vertragsabschluß „Machbarkeitsstudie“
PW 4	3	Durchführung und Abschluss der Studie Vertragsabschluss eGo und eVil
PW8	2	Erstellung des Rahmenplans
PW 10	1	Start der Portale
PW 13	1	Nachbereitung, Problemanalyse und Fehlerbehebung
PW 15	0	Kundenzufriedenheitsmessung, Abschluss Projekt

5.2 Distributionspolitik (2)

Für diese Verkaufsprozesse wird ab dem zweiten Geschäftsjahr sukzessive ein Team von Außendienstmitarbeitern aufgebaut. Durch die Optimierung von Reiserouten und der Terminplanung streben wir eine Zuordnung von bis zu zwanzig Kommunen pro Außendienstmitarbeiter an. Durch eine leistungsabhängige Prämie, die an Abschlusserfolge und ermittelte Zufriedenheiten gekoppelt ist, wird eine kundenorientierte Steuerung des Außendienst erreicht.

5.3 Preisgestaltung

Trotz der angestrebten Markenbildung und der Etablierung von **KOMMIS** als Kompetenzpartner verzichten wir auf eine Abschöpfungsstrategie und legen den Fokus unserer Strategie auf eine schnelle Marktdurchdringung. Deshalb orientieren wir uns trotz eines umfassenderen Leistungsangebotes bei der Preisgestaltung an den momentanen Marktpreisen. Folgende Marktpreise haben sich gebildet:

Intranet-Portale	→	6000 € - 8000 € / pro 50 Lizenzen
Formular-Server	→	1500 € - 2000 € / Jahr
Bürgerportal	→	5000 € - 15000 €
Digitale Signatur	→	k. A.

Da die hier dargestellten Preise in der Regel einmalig anfallen, ist ein direkter Vergleich zwischen unserem Lizenzierungsmodell und den Preisen unserer Konkurrenten schwierig. Wir bieten Städten und Gemeinden niedrige Einführungspreise und Planungssicherheit durch langfristig kalkulierbare Kosten. Der kommunale Haushalt wird während der Einführungsphase nur marginal belastet.

	eGo	eVil
Basis	1500,- €	2000,- €
Premium	4000,- €	4000,- €

5.3 Preisgestaltung (2)

Die angestrebten Preise sind von der Produktkategorie und dem gewählten Paket abhängig. Diese Preise beinhalten dabei jeweils den Zugriff auf den **KOMMIS**-Formularserver, umfangreiche Schulungsunterlagen, einen vierstündigen Schulungskurs sowie Dokumentationen zur Funktionalität unserer Software.

Als Instrumente der Preispolitik werden wir verschiedene Rabattarten anbieten. Als Rabatte sind Mengenrabatte in Höhe von vier Prozent bei gleichzeitigem Betrieb von **eGo** und **eVil**, die Gewährung von Skonto auf sämtliche Leistungen sowie Zeitrabatte zwecks effektiver Auslastung unserer Kapazitäten vorgesehen.

5.4 Kommunikationspolitik

Das wesentliche Instrument für die Markenbildung und Marktdurchdringung bildet die Kommunikationspolitik von **KOMMIS**. Da hierfür nur begrenzte finanzielle Mittel eingesetzt werden können, ist es uns nicht möglich, auf klassische Kommunikationsinstrumente wie Anzeigenschaltung etc. zuzugreifen. Folgende Elemente werden bei uns eine Rolle spielen:

Durch den Internetauftritt www.kommis.de werden erste Kommunikationsmöglichkeiten mit interessierten Verwaltungen geschaffen. Der Ausbau dieses Portals zu einem „Competence Center“ für Kommunen ist in den ersten Monaten unserer Geschäftstätigkeit vorgesehen. Geplant sind unter anderem Kurzstudien über kommunale Problemfelder und aktuelle Entwicklungen, welche den Verwaltungsmitarbeitern kostenlos zur Verfügung stehen. Mit dem Start unseres Verbundportales werden wir versuchen, unseren Kunden einen Zugriff auf die Datenbasen unserer Partnerkommunen zu schaffen. Mit dieser kostenlosen Recherchemöglichkeit können sich Abteilungen dem interkommunalen Vergleich stellen und Verbesserungsmöglichkeiten ihres eigenen Handelns erkennen. Die Bereitschaft der Kommunen für ein derartiges Modell muss noch geklärt und eventuell durch Kommunikationsmaßnahmen verstärkt werden.

Die Präsentation von **KOMMIS** auf Kongressen und Messen bildet einen zweiten Schritt zum Aufbau der Kompetenzmarke. Um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen, ist die Partizipation an übergreifenden Modellprojekten, die zum Beispiel im Rahmen der Einführung der digitalen Signatur stattfinden, geplant.

6.1 Rechtsform

Wir, als voll geschäftsfähige Gesellschafter Katrin Nickel, Gregor Clausen, Nicolas Diefenbach und Martin Müller, planen uns in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu organisieren. Der Name der Gesellschaft lautet **KOMMIS** GmbH. Sitz der Gesellschaft ist Marburg. Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 30.000 €.

Hiervon übernimmt jeder Gesellschafter eine Stammeinlage von 7.500 €. Die gesetzlich verlangte Mindesteinlage von 100 € pro Gesellschafter ist hiermit erfüllt. Es werden sowohl Geld wie auch Sacheinlagen eingebracht. In einer ersten Gesellschafterversammlung werden alle vier Gesellschafter zur Geschäftsführung der Gesellschaft bestimmt.

Da das GmbH-Recht in weiten Teilen dispositiver Natur ist, sollen im folgenden einige wichtige Regelungen des Gesellschaftervertrags vorgestellt werden:

Leitungs- und Überwachungsbefugnis:

Für die Vertretung bestimmen wir, dass jeder der Geschäftsführer die Gesellschaft bei Rechtsgeschäften einzeln vertreten kann. Eingeschränkt wird dieses Recht durch den § 181 BGB.

Ergebnisverwendung:

Der Jahresüberschuss wird um den Gewinn- bzw. Verlustvortrag und um Rücklagenzuführungen gemindert. Die Gewinn- und Verlustbeteiligung erfolgt nach dem Verhältnis der Geschäftsanteile.

Veräußerung der Geschäftsanteile:

Die Veräußerung der Geschäftsanteile ist von den übrigen Gesellschaftern zu genehmigen.

6.2 Management und Schlüsselpersonen

Das Management besteht aus den vier Gesellschaftern, die aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen und ihres akademischen Grades die Qualifikation besitzen, die Schlüsselpositionen im Unternehmen selbst zu besetzen.

Jeder Geschäftsführer übernimmt die eigenverantwortliche Leitung eines Kundenprojekts und fungiert hier als Entscheidungsträger des gesamten Projektprozesses und als persönlicher Ansprechpartner für den Kunden. Betreuung und Kundenpflege liegen damit in seiner Hand. Neben dieser Aufgabe ist jeder Geschäftsführer für einen funktionalen Bereich des Unternehmens verantwortlich.

Dabei ist Katrin Nickel zuständig für die Finanzen. Frau Nickel eignete sich in ihrem Studium mit den Schwerpunktfächern Steuern und Wirtschaftsprüfung und durch einschlägige Praktika umfangreiche theoretische und praktische Kenntnisse an.

Gregor Clausen, Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Handelsbetriebslehre/Marketing und E-Business, nimmt die Funktionen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit wahr.

Der dritte Geschäftsführer, Nicolas Diefenbach, übernimmt die Leitung der Produktentwicklung und Spezifikation. Durch sein Studium des Controlling und der Wirtschaftsinformatik verfügt er über umfangreiche Erfahrungen in diesem Bereich.

Martin Müller, Studium der Informatik und eigenverantwortliche Durchführung einiger Open-Source- und Shareware-Projekte, wird sich im Bereich Programmierung und Datenbanken engagieren.

Bestehende Kompetenzlücken in den Bereichen Recht und Webdesign planen wir durch das Hinzuziehen externer Anbieter zu kompensieren, beziehungsweise, abhängig von der wirtschaftlichen Lage, durch den Arbeitsmarkt zu schließen. Hilfestellung bei der Organisation und der Führung des Unternehmens erwarten wir von externen Beratern von Gründungsinitiativen und Institutionen der Wirtschaftsförderung.

6.3 Strategische Partner

Um unsere Leistungen auf mehreren Ebenen zu verbessern und um den bestmöglichen Service zu bieten ist die Aufnahme von längerfristigen Partnerschaften geplant. Da wir vordergründig Gesamtlösungen bieten, ist es unser Ziel, diese Partnerschaften mit Anbietern von einzelnen IT-Lösungen und Beratungsleistungen zu schließen. Diese Produkte sollen auf lange Sicht in unser Angebot integriert werden, so dass Softwareentwicklung und Leistungsumfang möglichst gut auf die Kundenwünsche abgestimmt werden können.

Zur Unternehmensgründung streben wir weitere Partnerschaften an:

Hostingpartner: Wir benötigen einen leistungsfähigen überregionalen Hostingpartner, um unsere Kundenauftritte und das Verbundportal zu hosten.

Datenbankanbieter: Wir streben eine strategische Partnerschaft mit einem Datenbankspezialisten wie Oracle oder IBM an, der sowohl die Datenbank als auch den Support liefert.

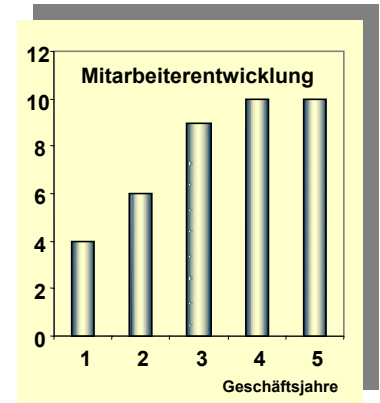
Beratungsgesellschaften: Um den Kommunen bei der internen Verwaltungsreorganisation besser zur Seite stehen zu können, wird auch eine Beratungsgesellschaft wie zum Beispiel KPMG zu unseren Partnern zählen.

Trust-Center: Für die Unterstützung unserer Kunden bei der Einführung der digitalen Signatur benötigen wir außerdem einen Zertifikatanbieter nach dem Signaturgesetz. Als Partner eignet sich die Deutsche Telekom AG, da sie die zusätzlich notwendige Hard- und Softwareausstattung ebenfalls anbietet.

Je nach Bedarf vermitteln wir auf Wunsch unseres Kunden weitere Partner und Leistungen, die unser Produkt sinnvoll ergänzen.

7.1 Unternehmensentwicklung

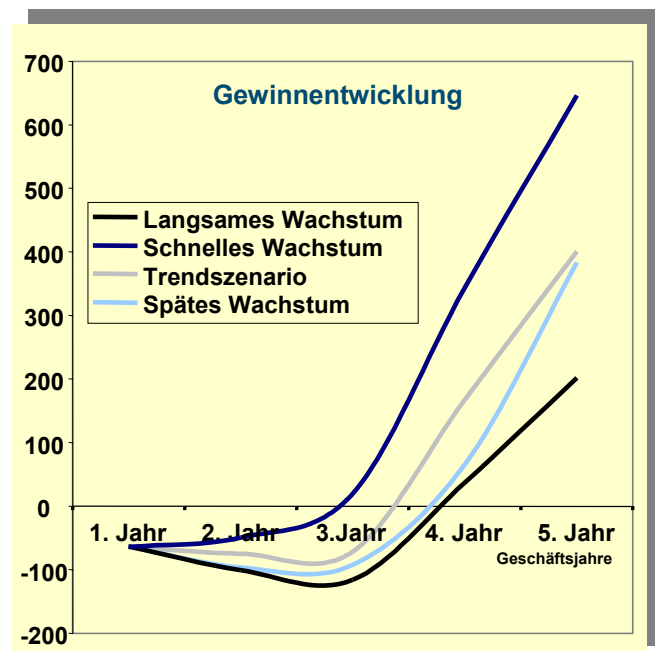
Aufgrund der beschriebenen Gegebenheiten rechnen wir nach fünf Jahren mit einem Marktanteil von 7,5% aller deutschen Städte zwischen zehntausend und einhunderttausend Einwohnern. Zu diesem Zeitpunkt werden wir etwa einhundertfünfzig Kunden in unseren Verbund integriert haben und mindestens sechs Mitarbeiter beschäftigen.



Wir planen, den Break-Even im dritten Geschäftsjahr zu erreichen und in der Lage zu sein, unsere Kredite im fünften Jahr getilgt zu haben, so dass genügend finanzieller Spielraum für eine eventuelle Internationalisierung ins Auge gefasst werden kann.

Durch die Lerneffekte im Umgang mit unserer Software und die durch unseren elektronischen Städteverbund entstehenden Mehrwerte, erreichen wir eine hohe Kundenbindung. Die durch das Verbundportal zusammenfließenden Informationen können von uns oder unseren Kunden zur Generierung neuer Studien genutzt werden. Damit steigern wir die Bekanntheit unserer Marke und erhöhen unser Wachstumspotential.

Ein Szenario mit langsamem, verspätetem, normalem und schnellem Wachstum verdeutlicht die Risiken, die auf uns zukommen können. Das „schnelle Wachstum“ geht von einer um fünfundzwanzig Prozent höheren Nachfrage aus, während das „langsame Wachstum“ ein fünfundzwanzig Prozent niedrigeres Wachstum annimmt. Das „späte Wachstum“ verdeutlicht den Gewinnverlauf im Falle eines erst später einsetzenden Booms in unserem Markt. Die Personalkosten und Aufwendungen für Werbung sind der jeweiligen Kundenzahl und Wachstumsrate angepasst.



7.2 Risiken und Chancen

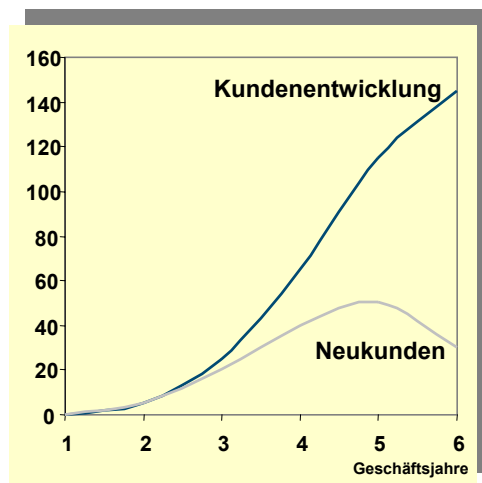
Das „späte Wachstum“ erfordert ebenso wie das „langsame Wachstum“ einen erhöhten Kapitaleinsatz für Werbung und die Finanzierung der laufenden Kosten. Beim „späten Wachstum“ ist der deutliche Trend Richtung Gewinnzone allerdings früh zu beobachten, so dass die Kapitalbeschaffung nur geringe Risiken beinhaltet. Das „langsame Wachstum“ führt zwar ebenfalls in die Gewinnzone, allerdings sind die Zeichen hierfür weniger frühzeitig zu erkennen, so dass ein Finanzierungspartner mit einem langfristigen Anlagehorizont gebraucht wird.

Unternehmensrisiken bestehen, falls finanzielle oder personelle Engpässe auftreten oder Partnerunternehmen die Zusammenarbeit beenden. Durch die Struktur der GmbH ist es leicht, neue Gesellschafter aufzunehmen, die lediglich mit ihrer Einlage von 100 € haften, also praktisch nicht am unternehmerischen Risiko beteiligt sind. Durch neue Teilhaber, Kapitalaufstockung und die Heranziehung von Privatvermögen zur Kreditsicherung ist es auf vielfältige Weise möglich, den Finanzbedarf zu decken. Die kurzfristige Akquirierung von IT-Lösungsanbietern ist, durch die Vielfalt der am Markt tätigen Unternehmen, kein langfristiges Risiko.

Marktrisiken sehen wir insbesondere durch den Eintritt finanzstarker oder bekannter Anbieter. Um diesem Fall vorzubeugen planen wir die Bekanntheit unserer Marke durch schnelles Wachstum zu erhöhen und Schlüsselfunktionen unserer Software durch Patente zu sichern. Die fehlende Bekanntheit ist ebenfalls ein Risiko bei der Erreichung des nötigen Wachstums. Den Markenaufbau werden wir durch ausgedehnte Öffentlichkeitsarbeit und Studien zu beschleunigen versuchen. Ein weiteres Risiko kann die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung darstellen. Eine steigende Zahl von Sozialhilfebeziehern und sinkende Steuereinnahmen bedeuten eine Verschlechterung der kommunalen Haushaltslage und damit eventuell sinkende Ausgaben und mangelnde Reformbereitschaft in unserem Markt. Diesem Risiko versuchen wir durch niedrige Einführungspreise und unser Lizenzierungsmodell zu begegnen.

7.2 **Risiken und Chancen (2)**

Des Weiteren bestehen zum Teil erhebliche technologische Risiken. Zum einen könnte sich die Verbreitung der digitalen Signatur durch die hohen Anschaffungspreise langsamer als erwartet vollziehen, womit sich die Nachfrage nach unserem Premiumpaket verringern würde, zum anderen könnten neue Technologien eine Anpassung unseres Produktes erfordern, was unsere Pioniergewinne schmälern würde. Durch Fördermittel des Bundes oder Landes oder Pilotprojekte unserer Kunden könnte der erste Fall abgefedert werden. Diese Risiken sind allerdings schwer abschätzbar. Im Gegenzug sehen wir allerdings auch einige Chancen, die die Nachfrageseite positiv beeinflussen können. Flächendeckende Pilotprojekte zur Einführung der digitalen Signatur senken die Transaktionskosten für den Bürger und steigern die Bereitschaft, solche Dienste zu nutzen.



Die Bereitschaft, Behördengänge online zu tätigen, kann auch durch gesteigertes öffentliches Interesse und verstärkte Medienberichterstattung zum Thema e-Government erfolgen. Dies könnte einen Nachfragesog auf Seiten der Bürger auslösen und damit Städte und Gemeinden unter Druck setzen, Lösungen zu präsentieren.

Ein weiterer Erfolgsfaktor wäre ein Imagetransfer von unseren Partnern auf unsere Produkte. Ebenso positiv würde sich unsere Beteiligung an öffentlichkeitswirksamen Projekten auswirken.

8.1 Gründungsphase

Zu Beginn fallen einmalige Gründungskosten für die **KOMMIS** GmbH bei Notar und Registergericht von circa 5.000 € an. Weitere 10.000 € sind für Vertragserstellung, markenrechtliche Fragen, Maklergebühren und Mietkaution zu veranschlagen. Außerdem entstehen Einrichtungskosten von 6.000 € worunter die Anschaffung von vier Computern im Wert von 4.000 € und der Kauf von Softwarelizenzen (circa 500 €) sowie Büroausstattung, vorrangig geringwertige Wirtschaftsgüter, in Höhe von 1.500 € fallen. Ebenfalls wird ein Geschäfts-PKW für die Projektbetreuung vor Ort für circa 25.000 € angeschafft.

Wir planen dies mit Eigenkapital zu finanzieren. Hierunter fallen die Stammeinlage und die Anteile stiller Gesellschafter.

Die Aufnahme von Fremdkapital ist erst Mitte des ersten Jahres geplant. Daher werden in der Eröffnungsbilanz keine Verbindlichkeiten dargestellt.

8.2 Eröffnungsbilanz in Euro

Aktiva		Passiva	
A. Anlagevermögen		A. Eigenkapital	
I Immaterielle Vermögensgegenstände		I Stammkapital	30.000
1. Software (Lizenzen)	500	II Gewinnrücklagen	
II Sachanlagen		1. Gesetzliche Rücklagen	0
1. Grundstücke	0	2. Freie Rücklagen	0
2. Fuhrpark	25.000	III Investitionszuschüsse	20.000
3. Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.500	(Subventionen)	
4. EDV-Anlagen	4.000	B. Einlagen stiller	30.000
B. Umlaufvermögen		Gesellschafter	
Kassenbestand und Guthaben	49.000	C. Rückstellungen	0
		D. Verbindlichkeiten	
		1. Verbindlichkeiten	0
		ggü. Partnerunternehmen	
		2. lfr. Darlehen	0
		3. Verbindlichkeiten	0
		gegenüber Kreditinstituten	
		4. Sonst. Verbindlichkeiten	
		(davon Steuern)	0
	80.000		80.000

8.3 Erstes Jahr

Das Verhältnis von Erträgen und Aufwendungen des ersten Jahres stellt die folgende GuV dar:

Prognostizierte Gewinn- und Verlustrechnung des ersten Jahres (in 1000 €)

1.	Umsatzerlöse	30.000
2.	– Materialaufwand (GWG)	1.500
3.	– Personalaufwand	53.100
4.	– Abschreibungen:	
	auf Sachanlagen	6.250
	auf Aufwendungen für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs	4.875
5.	– sonstige betriebliche Aufwendungen	16.100
	= Betriebsergebnis	-51.825
6.	+ Erträge	0
7.	– Zinsen	2.100
	= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-53.925
8.	– Steuern	0
	= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	-53.925

Für das erste Jahr planen wir fünf Kommunen als Kunden zu akquirieren. Diese fünf Projekte erwirtschaften einen Umsatz von rund 30.000 €, wenn man von einem Durchschnittsertrag pro Projekt von 6.000 € ausgeht. Für unser Basispaket werden wir einen Preis von 1.500 € für **eGo** beziehungsweise 2.000 € für **eVil** veranschlagen. Im Premiumpaket kostet sowohl **eGo** wie auch **eVil** 4.000 €.

Die angeschafften Positionen des Gründungsjahres werden in der GuV als Materialaufwand berücksichtigt, bzw. als Aufwendungen für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs oder als Sachanlagen mit 25% abgeschrieben.

An Gehältern für Geschäftsführer fallen 48.000 € an, weiteres Personal existiert im ersten Jahr nicht. Im Personalaufwand sind 5.100 € erhalten, um flexibel auf eine Erhöhung des Arbeitsbedarfs reagieren zu können.

8.3 Erstes Jahr (2)

Die Position sonstige betriebliche Aufwendungen birgt Raum- und Servermiete (13.000 €) und pro Projekt circa 600 € Reisekosten und 500 € für Schulungsunterlagen, Werbeprospekte und Präsentationsmaterial.

Eine Kreditaufnahme erfolgt im dritten Quartal des Jahres eins in Höhe von 60.000 €, daher werden für dieses Jahr in der GuV anteilig ca. 2.100 € an Zinsen berücksichtigt. Unseren Kalkulationen liegt dabei ein Zinssatz von sieben Prozent zugrunde. Ein Jahresüberschuss ist in diesem Jahr nicht zu verzeichnen, daher entstehen auch keine Steuern. Die Fördergelder werden mit Beginn des ersten Projekts empfangen und stehen daher in Jahr eins voll zur Verfügung.

8.4 Entwicklung der Jahre eins bis fünf

Die Jahre eins bis fünf zeichnen sich durch stetiges Wachstum aus. Durch die Festanstellung neuer Mitarbeiter sinken zwar die Kosten für externe Dienstleister bei sonst konstanten Reise- und Schulungskosten pro Projekt. Die Personalaufwendungen bilden aber einen kurzfristig unveränderlichen Kostenblock, der zunehmend durch Lizenzzahlungen bestehender Kunden finanziert werden muss.

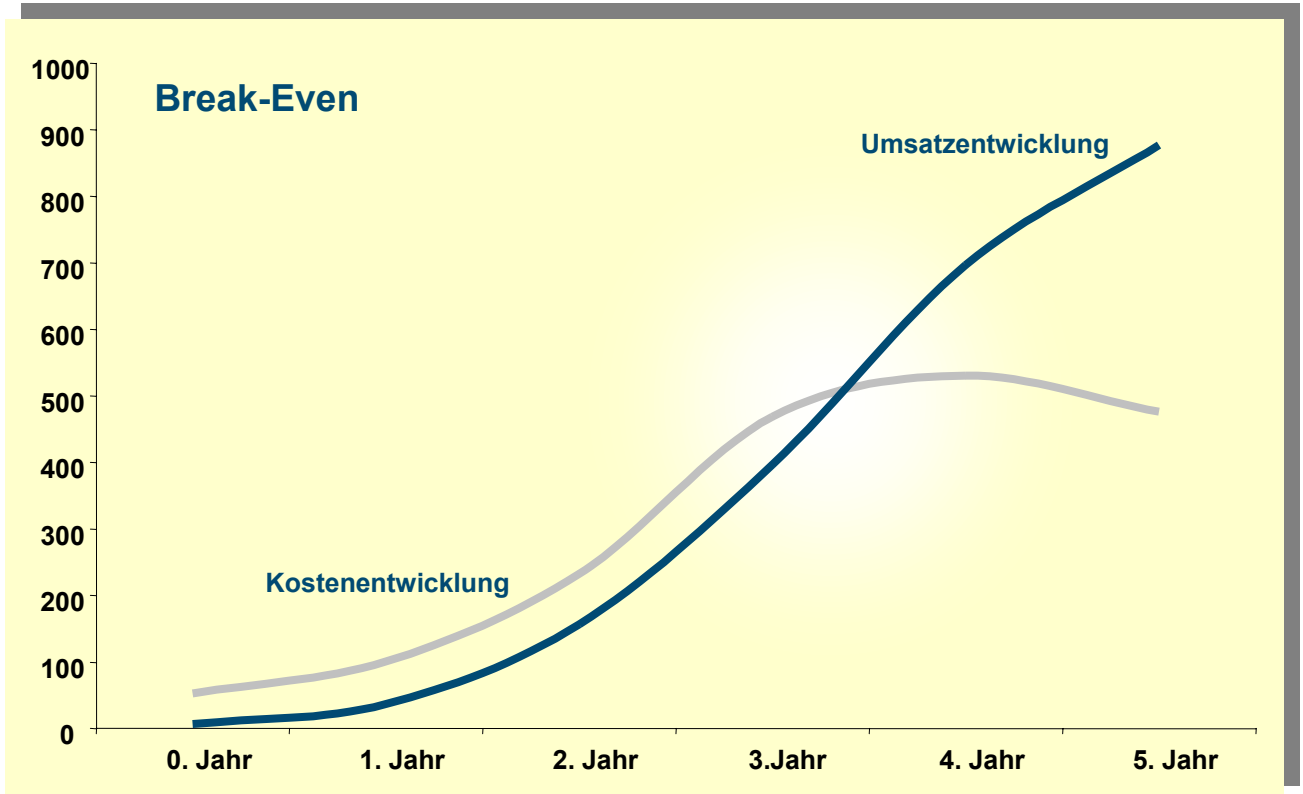
Lerneffekte und Größenvorteile senken allerdings unsere Gesamtkosten pro Kunde sehr schnell. Ab dem fünften Jahr erbringen Neukunden Akquirierungskosten und Deckungsbeitrag innerhalb eines Jahres.

Finanzierungsbedarf und Gewinnsituation

	0. Jahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Kreditaufnahme	0,00	60,00	80,00	0,00	0,00	0,00
Rückzahlung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,00
Kosten	46,00	94,10	226,1	462,30	523,80	471,70
davon Zinsen	0,00	2,10	6,1	9,80	9,80	7,70
Umsatzerlöse	0,00	30,00	150,00	390,00	690,00	870,00
Gewinn	-46,00	-64,10	-76,1	-72,30	166,20	398,30

8.4 Entwicklung der Jahre eins bis fünf (2)

Wir prognostizieren das Erreichen der Gewinnschwelle gegen Ende des dritten Jahres. Der dazu nötige Finanzierungsbedarf beträgt im Laufe des ersten Jahres 60.000,- € und weitere 80.000,- € gegen Mitte des zweiten Jahres. Die Laufzeit beträgt jeweils vier Jahre. Eine weitere Kreditaufnahme ist nicht geplant. Unseren Kalkulationen liegt dabei ein Zinssatz von sieben Prozent zugrunde.



**„Nichts ist so gut, wie eine Idee,
deren Zeit gekommen ist“**