



Businessplan Batta

Lali Nurtaev Aljosha Cedric Merz Denise-Adriana Büning
Daniel Heuser Melvin Weiershäuser Jan Koll

Im Rahmen des Vertiefungsworkshops:
Idea to Market - Geschäftsmodell und Businessplan
im Modul Projekt 3 - Forschung, Evaluation/Assessment, Verwertung

Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften
Technische Hochschule Köln

Prüferin: Prof. Dr. Monika Engelen

8. März 2023

Inhaltsverzeichnis

1	Executive Summary	3
2	Produkt und Dienstleistung	4
2.1	Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung	4
2.2	Kund:innennutzen	4
2.3	Wissens- und Technologievorsprung	5
2.4	Stand der Entwicklung	5
2.5	Fertigung und Erstellung	6
3	Geschäftsmodell/Organisation	7
3.1	Das Geschäftsmodell	7
3.2	Gründer:innenteam und Schlüsselpersonen	8
3.3	Personal	10
3.4	Meilensteine und Realisierungsfahrplan	10
4	Markt und Wettbewerb	12
4.1	Branchen- und Gesamtmarktanalyse	12
4.2	Marktsegmente und Zielkund:innen	12
4.3	Wettbewerbsanalyse/ -beobachtung	12
4.4	Marktschranken	13
5	Marketing und Vertrieb	14
5.1	Preis	14
5.2	Vertriebskonzept	14
5.3	Kommunikationsstrategie und Maßnahmenplanung	15
5.4	Markteintrittsstrategie	16
6	Chancen und Risiken	18
6.1	Stärken und Schwächen	18
6.2	Strategien	19
7	Finanzplanung	20
7.1	Rentabilitätsplanung	20
7.2	Investitionsplanung	22
7.3	Liquiditätsplanung	22
7.4	Kapitalbedarf und Finanzierung	23
A	Anhang	24
A.1	Anhang 1	24
	Literatur	25

1 Executive Summary

Batta ist eine nachhaltige Gutscheinplattform mit dem Ziel, den Konsum von Produkten und Dienstleistungen aus lokalen und nachhaltigen Geschäften zu fördern und gleichzeitig Verbrauchende über Nachhaltigkeit zu informieren und zu motivieren. Unsere Plattform verbindet Verbrauchende mit Unternehmen, die ökologische und soziale Verantwortung übernehmen. Durch den Kauf von Batta-Gutscheinen können Verbrauchende nachhaltige Produkte und Dienstleistungen unterstützen und gleichzeitig ihr eigenes Bewusstsein für Nachhaltigkeit erhöhen. Jeder Kauf über Batta trägt dazu bei, CO₂-Emissionen zu reduzieren und lokale Gemeinschaften zu unterstützen. Unser Ziel ist es, eine Kultur der Nachhaltigkeit zu fördern und einen Beitrag zu einer grüneren Zukunft zu leisten.

In diesem Businessplan werden die Produkte und Dienstleistungen von Batta detailliert beschrieben. Dabei wird das Konzept und die Positionierung von Batta im Dienstleistungssegment erläutert und mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht. Batta als Plattform möchte gegenüber aktuellen Gutscheinplattformen, neben dem Erwerb von Gutscheinen, auch einen Bildungsauftrag durch Nachhaltigkeitsvermittlung erfüllen. Diese und weitere Visionen wurden im Konzept fest verankert. Die Erreichung der Ziele plant Batta vor allem mit der bereits gefestigten Community an Partnern:innen, aus Einzelhändler:innen und Berater:innen wie der Railslove GmbH und der Technische Hochschule Köln sowie durch ein Wachstum an nachhaltigen Partnern:innen aus ganz Deutschland. Im Kapitel Geschäftsmodell stellt sich das Gründer:innenteam und dessen Organisation im Unternehmen vor. Dabei werden die Ziele für Batta und dessen Erfolgsfaktoren beschrieben. Mithilfe der Markt- und Wettbewerbsanalyse analysiert Batta die Positionierung der Plattform im Dienstleistungssegment. Dabei stehen die Wettbewerbsanalyse, Zielkund:innen und Marktschranken im Vordergrund. Analysiert werden hier vor allem die Hürden und Möglichkeiten im Dienstleistungsgewerbe für Batta. Mithilfe von Vertriebs- und Marketingkonzepten versucht Batta nicht nur sich selbst als Unternehmen, sondern auch die Partner:innen voran zu bringen. Schwächen und Stärken von Batta werden mithilfe der Chancen- und Risiken Analyse erläutert und bewertet. Außerdem wird durch das Aufstellen eines Finanzplans eine finanzielle Projektion unserer Ziele in diesem Businessplan dargestellt. Durch eine gründliche Analyse kann bewertet werden, ob Batta eine rentable und nachhaltige Lösung für den Markt darstellt.

2 Produkt und Dienstleistung

Das folgende Kapitel beschreibt, wie das Produkt Batta konzipiert wurde, welchen Mehrwert Kund:innen daraus ziehen können, welchen technischen Stand Batta zurzeit hat und wie das fertige Produkt sein wird.

2.1 Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung

Batta ist eine nachhaltige Gutscheinplattform. Nachhaltig bezieht sich nicht direkt auf den Gutschein, dieser ist ausschließlich digital, sondern auf seinen Gegenwert. Mithilfe von Batta können nachhaltige Geschäfte gefunden werden. Geschäfte können nach persönlichen Vorlieben, z. B. Entfernung, vegan und unverpackt, gefiltert werden. Sobald Kund:innen ein Geschäft gefällt, finden Sie weitere Informationen über das Geschäft und dessen Eigentümer:innen und können schließlich einen Gutschein erwerben. Ein erworbener Gutschein ist an ein Geschäft gebunden und hat einen beim Kauf definierten Wert. Beim Erwerb eines Gutscheins können Kund:innen zusätzlich „Green Benefits“ auswählen. Ein Green Benefit ist eine Zusatzleistung, die mit dem Gutschein erworben werden kann. Diese Zusatzleistungen bewegen sich in einer Preisspanne von ein bis zehn Euro und kommen ausschließlich Projekten oder Organisationen zugute, welche sich im Namen von Umwelt- oder Tierschutz engagieren. Kund:innen können dabei frei aus einer vom Batta-Team moderierten Auswahl von Organisationen wählen.

Auf der Plattform werden außerdem Informationen in Form von Blogbeiträgen bereitgestellt. Das Ziel dieser Beiträge ist es, Verbraucher:innen über Nachhaltigkeit aufzuklären. Verfasser:innen von Beiträgen können Personen oder Organisationen sein, die sich in der Nachhaltigkeitsdomäne bewegen. Dazu werden vom Batta-Team entweder Beiträge in Auftrag gegeben oder Beiträge referenziert. Geschäftseigentümer:innen können auf vorhandene Beiträge referenzieren, um Aufmerksamkeit auf ein Thema zu lenken, welches sie mit ihrem Geschäftsmodell adressieren wollen.

Auf technischer Ebene gibt es bereits ein Minimum Viable Product (MVP). Mit diesem konnte sowohl die mögliche Umsetzbarkeit als Webanwendung validiert werden und das vorgesehene User Experience (UX) Design geprüft und evaluiert werden. Für die Zukunft ist eine native Anwendung, umgangssprachlich App, für mobile Endgeräte vorgesehen.

In der adressierten Domäne gibt es keine direkte Konkurrenz. Andere nachhaltige Online-Anbieter:innen vertreiben eigene Produkte und dienen nicht als Vermittler:innen zwischen lokalen Geschäften und Kund:innen. Andere Gutscheinplattformen mit Nachhaltigkeitsgedanken gibt es bisher nicht.

2.2 Kund:innennutzen

Die Plattform Batta ist Vermittlerin zwischen Verbraucher:in und Verkäufer:in. Es gibt, vor allem im urbanen Raum, eine steigende Zahl von nachhaltigen Einzelhändler:innen. Allerdings besteht

neben gängigen Karten-/Navigationsdiensten keine Anlaufstelle, um diese im Internet zu finden oder sich (einheitlich) über selbige zu informieren.

Verbraucher:innen können eine Übersicht aller registrierten nachhaltigen Geschäfte in ihrem voreingestellten Umfeld erlangen und aus diesem Pool eines oder mehrere auswählen. Über diese Geschäfte können Nutzende sich über die Philosophie und ihren Nutzen für Nachhaltigkeit ein Bild machen. Somit können Nutzende fundiert entscheiden, ob ein Geschäft zu ihnen und ihren Ansprüchen passt und schließlich unkompliziert einen Gutschein erwerben, welchen sie auch weiter verschenken können. Beim Erwerb werden zusätzlich nachhaltige Organisationen/Projekte vorgeschlagen, welche sie unterstützen können.

Verkäufer:innen wird mit Batta eine Plattform mit Gleichgesinnten geboten, wo sie auf sich und ihre Themen aufmerksam machen können. Batta kümmert sich dabei neben der Generierung von Gutscheinen außerdem um dessen Zahlungsabwicklung. Dafür wird auf Verkäufer:innenseite ein prozentualer Anteil des Gutscheins an Batta fällig. Ihnen wird außerdem die Möglichkeit gegeben, selbst Beiträge in Form von Blogeinträgen zu verfassen, um auf sich und ihre Themen aufmerksam zu machen.

2.3 Wissens- und Technologievorsprung

Bisher sind keine Konkurrenzprodukte bekannt, die Gutscheine ausschließlich für nachhaltige Unternehmen anbieten. Artverwandte Plattformen bieten ausschließlich Gutscheine für größere Konzerne oder nicht ausschließlich nachhaltige Unternehmen an, welche selbst bereits Gutscheine vertreiben.

Durch Interviews mit in Köln ansässigen Ladenbesitzer:innen mit besonderem Augenmerk auf Nachhaltigkeit, konnten ihre Bedürfnisse und Anforderungen an Batta genau adressiert und konzeptionell aufgearbeitet werden.

2.4 Stand der Entwicklung

Das MVP bietet eine solide Grundlage, um mit der Entwicklung für ein produktives Produkt zu beginnen. Es konnten sowohl Unklarheiten, was das Design, als auch die Auswahl der Technologien angeht, ausgeräumt werden.

In der weiteren Entwicklung werden die Defizite des MVPs ausgeräumt. Um ein lauffähiges Live-System aufzubauen, würde auf Entwicklungsseite ein weiterer Zeitaufwand von etwa drei bis sechs Monaten entstehen. Parallel kann der rechtliche Rahmen in Sachen Geldtransfer (BaFin-Lizenz) geklärt werden.

2.5 Fertigung und Erstellung

Für die weitere Entwicklung werden Büroräume für vier bis sechs Entwickler:innen und ein bis zwei Kundenbetreuer:innen/Buchhalter:innen benötigt. Das Entwickelndenteam benötigt nach Abschluss der Entwicklung weniger Mitarbeitende, da im weiteren Verlauf der Fokus auf der Betreuung des Produkts liegt, bevor weitere Funktionen, die sich eventuell erst im laufenden Betrieb herausstellen, implementiert werden. Es wird aber einen höheren Bedarf an Kund:innenakquise und Support geben, um das Batta Netzwerk weiter auf alle Großstädte auszuweiten. Für alle Mitarbeitenden werden die im Büro üblichen Utensilien und für die Entwickler:innen leistungsstarke Computer benötigt. Genaue Informationen dazu können in Kapitel 7 der Finanzplanung entnommen werden.

3 Geschäftsmodell/Organisation

Im folgenden Kapitel wird das Geschäftsmodell und die Struktur des Unternehmens präsentiert. Es werden sowohl die Ziele als auch die Erfolgsfaktoren beschrieben.

3.1 Das Geschäftsmodell

Bei der Namenswahl des Unternehmens hat sich das Gründer:innenteam für den Namen Batta entschieden. Batta bedeutet im Japanischen Grashüpfer. Grashüpfer stehen gleichzeitig für Leichtigkeit und Kraft, die einen Lebensumbruch bedeuten. Das Gründer:innenteam verbindet dies mit der Nachhaltigkeit im Einzelhandel. Laut Handelsregister ist der Name verfügbar. Im DPMA Register ist der Name jedoch bereits eingetragen [7]. Die Domain `batta.app` wird bereits für den Prototyp vom Gründer:innenteam verwendet und beibehalten.

Das Unternehmen wird die Rechtsform eingetragene Genossenschaft haben. Es wird unterschieden zwischen aktiven Mitgliedern, die aus dem Gründer:innenteam bestehen und passiven investierenden Mitgliedern. Diese Rechtsform ermöglicht Einzelhändler:innen, als passive investierende Mitglieder an der Genossenschaft teilzuhaben und den Geschäftserfolg maßgeblich im Sinne des Kollektivismus zu fördern. Durch jeden verkauften Gutschein im eigenen Laden profitieren die Mitglieder der Genossenschaft durch Gewinnausschüttungen. Für den Unternehmensstandort wird zunächst der Inkubator des StartUpLab@TH Köln in Gummersbach gewählt. Der Inkubator mit Co-Working-Spaces am Campus Gummersbach wird voraussichtlich im April 2023 eröffnet und eignet sich daher für das künftige Gründungsdatum. Zusätzlich wird Beratung und Unterstützung vom Gründungsservice der TH Köln für Startups angeboten. Da keine physischen Produkte produziert werden, wird kein Lagerraum benötigt.

Die Unternehmensvision ist es, Menschen zu einem nachhaltigen Konsum zu inspirieren. Dabei liegt der Fokus auf dem 12. Ziel „Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster“ der Sustainable Development Goals der vereinten Nationen [1]. Das Ziel für die nächsten drei Jahre ist es, nachhaltigen Einzelhändler:innen eine kostenfreie Plattform für einen sofortigen digitalen Verkaufskanal zur Verfügung zu stellen. Um die Einzelhändler:innen zu erreichen, wird über Social Media Plattformen Marketing betrieben und Kaltakquise durchgeführt. Das 10-Jahres-Ziel sieht eine Expansion auf dem westeuropäischen Markt vor, nachdem in die größten deutschen Städte expandiert wurde.

Das Ertragsmodell besteht aus der Provision von Gutscheinverkäufen. Kund:innen kaufen über Batta Gutscheine von nachhaltigen Einzelhändler:innen und ein prozentualer Anteil davon geht an die Genossenschaft. Von diesem Anteil werden alle Kosten inklusive des Zahlungsservices gedeckt. Einzelhändler:innen profitieren von der Internetpräsenz und der Generierung von Umsatz durch Gutscheine. Im Markt platziert sich Batta als Qualitätsführerin, da die Informationsvermittlung von Nachhaltigkeit, der kostenfreie Service und Support von Kund:innen und auch das Green Benefit mit jedem Kauf im Vordergrund stehen.

Zu den Erfolgsfaktoren hat sich nach Recherchen gezeigt, dass es zwar einen großen Online-Gutscheinmarkt gibt, der ein starkes Wachstum in den nächsten Jahren aufweist, aber ein Online-Gutscheinmarkt für nachhaltige Einzelhändler:innen in Deutschland oder Europa nicht ermittelbar war. Aus diesem Grund hat Batta das Potenzial, mit einem starken Wachstum nach dem 3-Jahres-Ziel innerhalb dieses Ziels der Marktführer zu werden. Dabei setzt Batta auch auf eine starke Kund:innennähe durch ein breit aufgestelltes Informationsangebot über Nachhaltigkeit und die Akquise von lokalen Einzelhändler:innen, die für Kund:innen relevant sind. Zur Kund:innennähe zählt auch der kostenfreie Support und Service bei Gutscheinkäufen und -einlösungen. Einzelhändler:innen haben oft keine Geldmittel oder Expertise neben dem Retail Store einen eigenen E-Commerce aufzubauen. Batta wird eine Schnittstelle zwischen den Einzelhändler:innen und den Kund:innen bieten. Mit jedem verkauften Gutschein werden die Einzelhändler:innen an Gewinnausschüttungen bei Unternehmenserfolg beteiligt, um weiteren Umsatz zu generieren. Die Ausschüttungen können nur bei Gewinn ausgezahlt werden und sind anteilig für jeden Einzelhändler:in anhand der Kapitaleinlagen auszus zahlen.

Die Unternehmensstruktur ist in dem Organigramm in der Abbildung 1 dargestellt.

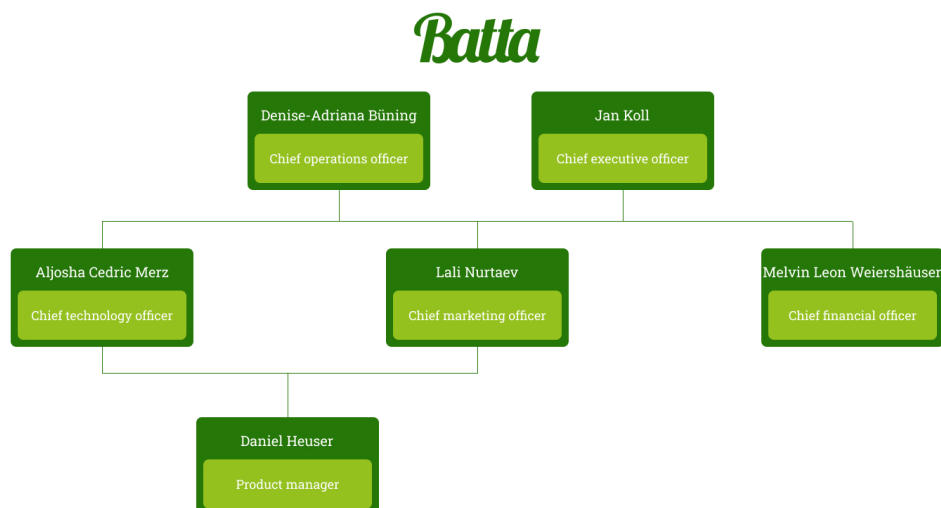


Abbildung 1: Organigramm Batta

Die Kommunikationswege des Unternehmens werden Generalversammlungen und deren Berichte, Newsletter, die persönliche Kommunikation in Präsenz, über das Telefon, über E-Mails und eine zentrale Plattform der Zusammenarbeit sein.

3.2 Gründer:innenteam und Schlüsselpersonen

Das Gründer:innenteam besteht aus sechs Personen: Daniel Heuser, Jan Koll, Denise-Adriana Büning, Aljosha Cedric Merz, Melvin Weiershäuser und Lali Nurtaev. Alle Gründungsmitglieder haben ihren Bachelor im Informatik-Bereich abgeschlossen und befinden sich am Ende ihres Mas-

terstudiengangs der Fachrichtung Medieninformatik. Sie bringen Expertise in der Konzeption und Entwicklung im Webbereich mit. Neben der Entwicklung übernehmen sie zu Beginn Aufgaben wie die Kund:innenakquise, Buchhaltung und Marketing. Die Vergütung der Gründer:innen beträgt jeweils 44.400 € brutto im Jahr, unabhängig von ihrer Position.

Jan Koll übernimmt die Rolle des Chief Executive Officer (CEO). Durch seine langjährige Berufserfahrung als Designer und Entwickler sowohl in einer Agentur als auch als Selbständiger kann er seine Qualifikationen wie Kommunikations- und Organisationsstärke und sein Verhandlungsgeschick als CEO einsetzen. Er hat eine große Leidenschaft für neue Software-Projekte und repräsentiert Batta in der Kund:innenakquise und im Vertrieb. Melvin Weiershäuser besetzt die Rolle des Chief Financial Officer (CFO), da er mit seinem Bachelor in Wirtschaftsinformatik Expertise in der Betriebswirtschaftslehre mitbringt. Er übernimmt zusätzlich zur Entwicklung Aufgaben in der Verwaltung wie die Buchhaltung. Denise-Adriana Büning übernimmt die Rolle als Chief Operations Officer (COO). Sie bringt Umsetzungs- und Planungskompetenz mit. Sie behält die Zahlen der Einzelhändler:innen im Blick. Dabei ist ihr kaufmännisches Verständnis und jahrelange Erfahrung in der Selbständigkeit als Entwicklerin hilfreich. Aljosha Cedric Merz und Lali Nurtaev berichten als Chief Technology Officer (CTO) und Chief Marketing Officer (CMO) an Denise. Aljosha hat die Aufgabe durch seine Expertise in der Entwicklung mit verschiedensten Technologien die Planung der IT und damit verbundener Infrastruktur zu übernehmen. Lali bringt als Data Engineer Erfahrung in Marktanalysen, der Auswertung von Marktdaten und zusätzlich Know-How im modernen Marketing mit. Im Marketing ist dennoch Unterstützung erforderlich, z. B. für die Inhaltserzeugung. Dies wird in Kapitel 3.3 näher aufgeführt. Daniel Heuser ist der Product Manager und arbeitet eng mit dem CTO und CMO zusammen. Er bringt Kommunikationsstärke und Kenntnisse in der Entwicklung mit und unterstützt im Marketing, in der Entwicklung und Kund:innenakquise. Zudem ist er für die Optimierung der Online-Prozesse von Batta verantwortlich.

Es wird ein:e Steuerberater:in benötigt, da dem Gründer:innenteam tiefgehende BWL-Kenntnisse und Expert:innenwissen zu Steuergesetzen fehlt. Diese:r wird jährlich mit voraussichtlich 5.000 Euro vergütet. Für den Zahlungsprozess der Gutscheine sind rechtliche Kenntnisse im Finanzwesen notwendig. Aus diesem Grund werden vor der Unternehmensgründung Interviews mit Berater:innen aus dem Finanzwesen geführt. Ein Berater ist der Mitbegründer der Railslove GmbH Jan Kus. Er unterstützt das Unternehmen durch seine Erfahrungen in der Unternehmensgründung. Durch seine Reichweite und Kontakte werden Verbindung zu weiteren Berater:innen, Einzelhändler:innen und Investor:innen ermöglicht.

Eine weitere Beratung ist durch die TH Köln gegeben. Sie bietet nicht nur den anfänglichen Unternehmensstandort, sondern auch Beratungsangebote durch Professor:innen für Gründer:innen an. Dem Gründer:innenteam steht ein direkter Zugang zu Förderpreisen oder Gründer:innenevents zum Netzwerkaufbau zur Verfügung.

3.3 Personal

Zu Beginn werden zwei Mitarbeitende in Vollzeit für die Unterstützung in der Kund:innenakquise und im Marketing eingestellt. Das Gründer:innenteam sieht vor, Berufserfahrene mit Studienabschluss einzustellen. Die Personalkosten betragen pro Mitarbeiter:in 44.400 Euro brutto jährlich. Da das Gehalt überdurchschnittlich hoch ist, ist keine Sondergratifikation geplant. Dennoch wird durch die Gewinnausschüttung der Genossenschaft zusätzlich zum Jahresgehalt ein "Bonus" an die Mitarbeiter ausgezahlt.

Die Unternehmenskultur von Batta zeichnet sich durch flache Hierarchien aus. Mitarbeitenden wird eine aktive Mitgestaltung ermöglicht, die u.a. durch das Stimmrecht in der Generalversammlung angewandt wird. Unabhängig von der Anzahl der eingekauften Genossenschaftsanteile zählt die Meinung aller Mitarbeitenden gleich viel. Durch die Genossenschaftsanteile erhält jedes Mitglied eine individuelle Gewinnbeteiligung. Denn Mitarbeitende werden unabhängig von ihrer Position gleichwertig geschätzt. Des Weiteren ist es wichtig, dass sich Mitarbeitende mit dem jungen und modernen Unternehmen identifizieren können, da das Thema Nachhaltigkeit auch in der Unternehmenskultur eine große Rolle spielen wird.

3.4 Meilensteine und Realisierungsfahrplan

Der Markteinstieg von Batta ist zum Jahresbeginn 2024 geplant. Für die Gründung einer eingetragenen Genossenschaft ist eine Satzung notwendig. Diese wird bis April 2023 festgelegt, sodass der Eintrag in das örtliche Genossenschaftsregister, welcher 4-6 Monate dauert, vor dem Jahresende 2023 stattfindet [3]. Die Entwicklung der Plattform und die Einbindung eines Zahlungssystems werden ebenfalls bis 2024 fortgeführt. Im Jahr 2023 stehen Interviews mit verschiedenen Berater:innen an. Es wird ein Fremdkapital von 1,2 Mio. Euro benötigt. Die Kapitalaufnahme beginnt im Januar 2024 und im November 2025 wird der Break-Even-Point erreicht. Es werden zum Markteinstieg zwei Mitarbeitende eingestellt und Einzelhändler:innen vom Veedelsretter im Raum Köln übernommen. Der Start der Kund:innenakquise erfolgt ab 2024 mithilfe der neuen Mitarbeitenden. In den ersten sechs Monaten werden als Unternehmensstandort die Inkubatoren der TH Köln verwendet, nach sechs Monaten folgt ein Umzug in ein eigenes Office in Köln.

Realisierungsfahrplan

AKTIVITÄTEN 2024	START DER AKTIVITÄT	DAUER DER AKTIVITÄT	MONATE											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Launch	1	1	■											
Team Expansion	1	2	■	■										
Akquise Köln	1	3	■	■	■									
Akquise Berlin	4	5				■	■							
Auszug aus TH Köln Inkubator	6	6					■							
Akquise Hamburg	6	7					■	■						
Akquise München	8	10							■	■				
Expansion NRW	10	12										■	■	■
Entwicklung Blog	1	6	■	■	■	■	■	■						
Launch Blog	7	7						■						
Weihnachtsgeschäft Marketing	10	12										■	■	■

Abbildung 2: Gantt Diagramm 1. Jahr

Im zweiten und dritten Jahr werden weitere Einzelhändler:innen in Bundesländern nach Einwohner:innenzahlen akquiriert.

AKTIVITÄTEN 2025	START DER AKTIVITÄT	DAUER DER AKTIVITÄT	MONATE											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Break Even Point	11	11											■	
Expansion RLP	1	2	■	■										
Expansion Bayern	3	5			■	■	■							
Expansion BW	6	7					■	■						
Expansion Niedersachsen	8	10							■	■	■			
Expansion Hessen	11	12											■	■
Weihnachtsgeschäft Marketing	10	12										■	■	■

AKTIVITÄTEN 2026	START DER AKTIVITÄT	DAUER DER AKTIVITÄT	MONATE											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
B2B Market Plattform Entwicklung	1	5	■	■	■	■	■							
B2B Market Plattform Test	6	6					■							
B2B Market Plattform Launch	7	7						■						
BattaPrime Abo Entwicklung	8	9							■	■				
BattaPrime Abo Test	10	10										■		
BattaPrime Abo Launch	11	11											■	
Weihnachtsgeschäft Marketing	10	12										■	■	■

Abbildung 3: Gantt Diagramm 2. und 3. Jahr

4 Markt und Wettbewerb

Das folgende Kapitel behandelt so weit wie möglich Hürden und Möglichkeiten, die es für Batta geben kann.

4.1 Branchen- und Gesamtmarktanalyse

Batta siedelt sich in der E-Commerce-Branche an. Der Umsatz in diesem Bereich ist zwischen 1999 und 2021 stetig steigend und hat 2022 ein prognostiziertes Volumen von 97,4 Milliarden Euro [4]. Speziell auf den Gutscheinmarkt bezogen geben nach einer Statistik von 2021 22 % der Deutschen an, innerhalb der letzten sechs Monate einen Online-Gutschein und 30 % einen konventionellen Gutschein eingelöst zu haben [10].

Wichtig für das Geschäftsmodell von Batta ist, dass Gutscheine gekauft und eingelöst werden. Es gibt mehrere Faktoren, die zum Erfolg von Gutscheinen beitragen können:

- **Zielgruppenansprache:** Es ist wichtig, dass die Gutscheine an die richtige Zielgruppe ausgegeben werden, um die maximale Wirkung zu erzielen. Dies soll durch gezielte Online-Werbung geschehen.
- **Aktionszeitraum:** Ein gut geplanter Aktionszeitraum kann dazu beitragen, dass Gutscheine häufiger eingelöst werden.
- **Wert des Gutscheins:** Der Wert des Gutscheins spielt eine große Rolle bei der Entscheidung, ob er eingelöst wird. Ein höherer Wert kann dazu animieren, ihn einzulösen, während ein niedriger Wert weniger attraktiv sein kann.
- **Verfügbarkeit:** Der Zugang zu den Gutscheinen muss leicht sein, dafür bietet Batta online die perfekte Umgebung.
- **Kommunikation:** Eine klare und effektive Kommunikation der Gutscheineinlösungsbedingungen und -details ist wichtig, um Verwirrung und Enttäuschung bei Kund:innen zu vermeiden. Dies wird auf der Webseite mittels FAQs (Frequently Asked Questions) unterstützt.

4.2 Marktsegmente und Zielkund:innen

Das Marktsegment für Gutscheine kann grundsätzlich in Online und Offline unterschieden werden. Darunter fallen dann spezifische Gutscheine für den Einzelhandel, Dienstleistungen, Gastronomie und Reisen/Unterhaltung. Batta siedelt sich im Segment der Einzelhandels Gutscheine an.

4.3 Wettbewerbsanalyse/ -beobachtung

Auf dem Markt ist kein direkter Konkurrent bekannt, welcher Gutscheine für mehrere nachhaltige Geschäfte anbietet. Am nächsten kommt dem Batta Geschäftsmodell der Anbieter Kauf Lokal. Dieser verkauft Gutscheine für verschiedene Einzelhändler:innen, legt dabei aber den Fokus nicht

auf Nachhaltigkeit. Würde Kauf Lokal seinen Fokus verändern und ausschließlich Gutscheine für nachhaltige Anbieter vertreiben, stünden sie in direkter Konkurrenz zu Batta. Die Anbieter Keep Local und Boncado verfolgen ähnliche Ansätze wie Kauf Lokal.

Ansonsten gibt es zahlreiche Online-Händler:innen, welche für ihre eigenen Waren Gutscheine verkaufen. Einige der größten von ihnen sind z.B. Groupon, Loveco, Avocadostore, Sneakers Unplugged, Greenality und Ecco Verde.

4.4 Marktschranken

Als mögliche Marktschranken wurden folgende Punkte identifiziert:

- **Regulierungen:** Es kann in Zukunft Gesetze und Vorschriften geben, die den Verkauf von Gutscheinen einschränken.
- **Vertrauen und Sicherheit:** Wenn Verbrauchende Bedenken hinsichtlich der Sicherheit ihrer persönlichen Daten oder Zweifel an der Echtheit der Gutscheine haben, kann dies den Markt beeinträchtigen. Dies gilt es gezielt auszuschließen, z. B. über FAQs.
- **Zielgruppenbarriere:** Das Angebot ist auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet. Daher kann es schwierig sein, eine breite Kund:innenbasis aufzubauen.
- **Mangel an Angebot:** Es kann schwierig sein, eine ausreichende Anzahl von Anbieter:innen und Produkten für nachhaltige Gutscheine zu finden.
- **Unklares Verständnis:** Das Konzept von „nachhaltigen“ Gutscheinen ist möglicherweise für einige Verbrauchende unklar, was dazu führen kann, dass diese sie nicht in Betracht ziehen.
- **Geringere Nachfrage:** Möglicherweise gibt es eine geringere Nachfrage nach nachhaltigen Gutscheinen im Vergleich zu herkömmlichen Gutscheinen.
- **Höhere Kosten:** Da nachhaltige Produkte und Dienstleistungen in der Regel teurer sind als herkömmliche Angebote, kann es schwierig sein, nachhaltige Gutscheine zu einem erschwinglichen Preis anzubieten.
- **Fehlendes Bewusstsein:** Es kann ein Mangel an Bewusstsein für die Vorteile und die Verfügbarkeit von nachhaltigen Gutscheinen geben.

5 Marketing und Vertrieb

Im Kapitel Marketing und Vertrieb wird die Preisgestaltung, das Vertriebskonzept, die Kommunikationsstrategie und Maßnahmenplanung, sowie die Markteintrittsstrategie behandelt.

5.1 Preis

Den Preis und somit den Geldwert eines Gutscheins bestimmen die Kund:innen beim Gutschein-erwerb selbst. Dabei beträgt die Spanne zwischen 1 und 100 Euro. Das Ziel ist es, den Kund:innen Transparenz und Fairness zu bieten.

Von einem gekauften Gutschein werden 10 % des Geldwerts den jeweiligen Einzelhändler:innen als Provision für Batta abgezogen. Von den 10 % wird auch die Transaktionsgebühr, die beim Kauf eines Gutscheins fällig ist, bezahlt. 10 % Provision eignet sich besonders, um kurzfristig höhere Umsätze für Batta einzunehmen und Einzelhändler:innen auch durch Gewinnausschüttungen an verfallenden Gutscheinen beteiligt werden und damit ein Ausgleich geschaffen wird.

5.2 Vertriebskonzept

Die Kund:innen von Batta sind Personen jeder Altersklasse, die Kaufgeschäfte tätigen können, sich für Nachhaltigkeit interessieren und einen Gutschein verschenken wollen. Es wird die breite Masse angesprochen, jedoch steht die junge, urbane Bevölkerung im Fokus, die digitale Kenntnisse und ein Mindestmaß an Bewusstsein von Nachhaltigkeit hat.

Der Vertrieb erfolgt ausschließlich über den direkten Verkaufskanal der Webseite. Dort können Kund:innen zunächst nach Einzelhändler:innen in bestimmten Städten oder in der Nähe suchen. Es erfolgt eine Auflistung der Läden mit Bildern vom angebotenen Sortiment, dem Laden und eine Beschreibung durch die Einzelhändler:innen. Anschließend wählen die Kund:innen einen Gutscheinwert aus und haben die Möglichkeit, eine Spende an nachhaltige Organisationen oder Projekte hinzuzufügen (einen Green Benefit), die von ihnen unterstützt werden. Zahlungen erfolgen im vollen Umfang unmittelbar beim Kauf eines Gutscheins. So wird sichergestellt, dass der Gutschein unverzüglich nach Kaufbestätigung den Kund:innen zur Verfügung steht. Eine Option zum Offline-Verkauf ist nicht geplant, da digitale Gutscheine ohne Produktion nachhaltiger sind. Der Vertriebskanal über die Webseite ermöglicht es Kund:innen zudem, einen Eindruck von den Geschäften der Einzelhändler:innen und dem Sortiment zu erhalten, ohne alle Geschäfte besuchen zu müssen. So können für Freund:innen und Bekannte aus anderen Städten auf sie zugeschnittene Gutscheingeschenke gekauft werden.

Für das erste Jahr ist durch die Provision von 10 % durch verkauften Gutscheinen ein geplanter Umsatz von knapp 27.847 Euro geplant. Das entspricht einem Verkauf von Gutscheinen in Höhe von insgesamt knapp 278.470 Euro. Das Gründer:innenteam rechnet nach Markteintritt zunächst mit wenigen Verkäufen, die sich monatlich steigern, da zum einen schrittweise mehr Einzelhändler:innen in weiteren Städten gewonnen werden und zum anderen die Bekanntheit der Plattform

steigt. Nachdem Batta im dritten Jahr deutschlandweit vertreten ist, wird der Umsatz auf ca. 4,4 Millionen Euro geschätzt. Nach dem vierten Jahr steigert der Erlös aus verfallenen Gutscheinen, die im ersten Jahr erworben wurden, den Umsatz. Es wird davon ausgegangen, dass 20 % aller Gutscheine nicht eingelöst werden. Die genaue Aufteilung des Umsatzes bei einem Gutscheinverfall wird in Kapitel 7.1 erläutert.

Die ausführlichen Jahres- und Monatszahlen, sowie die Vorgehensweise werden im Kapitel 7 erläutert.

5.3 Kommunikationsstrategie und Maßnahmenplanung

Die Kommunikation und das Marketing laufen auf mehreren Kanälen, da die Zielgruppe von Batta sehr divers ist. Über Außenwerbung in Form von Plakaten an den Ladenfenstern von teilnehmenden Einzelhändler:innen werden Kund:innen in Städten direkt vor Ort erreicht. Hierbei wird die Aufmerksamkeit von Kund:innen beim Vorbeigehen erregt und Sympathie durch die Einzelhändler:innen erzeugt, aber auch Stammkund:innen der Einzelhändler:innen direkt angesprochen. Zudem wird so die ältere Zielgruppe erreicht, die nicht über Social Media angesprochen werden kann. Dabei entstehen Werbungskosten für den Druck und die Lieferung an die Einzelhändler:innen.

Den größten Kommunikationskanal wird Social Media wie Instagram, TikTok und Facebook bilden. Über die Plattformen wird dem Unternehmen ein direkter Austausch mit der Zielgruppe und ein schneller Aufbau einer Community ermöglicht. Für eine dauerhafte Kund:innenbindung steht die Umsetzung von Wünschen und das Eingehen auf Bedürfnisse an erster Stelle, denn besonders bei nachhaltigen Themen legen Nutzende viel Wert auf Engagements des Unternehmens. Das Social Media Marketing hat sich bei der Veedelsretter-Webseite bewährt, die ausschließlich über Instagram und Facebook Werbung geschaltet hat. Durch die Mitarbeitenden im Marketing-Team werden Inhalte produziert. Einzelhändler:innen haben außerdem die Möglichkeit, Social Media Posts zu planen und dem Marketing-Team zukommen zu lassen. Zusätzlich wird im Batta Blog teilnehmenden Einzelhändler:innen ein Raum geboten, indem diese sich untereinander und mit Kund:innen über Nachhaltigkeit informieren und austauschen können.

Die Maßnahmenplanung wird stark durch gesammelte Daten und Zahlen aus den Gutscheinverkäufen beeinflusst. So wird über die Verkaufsdaten die Nachfrage der Kund:innen auf geografischer, saisonaler und branchenspezifischer Ebene analysiert. Die Datenanalyse wird intern durch Visualisierungen unterstützt, die dabei helfen Handlungsbedarf und -maßnahmen zu adressieren. Zu saisonalen Ereignissen wie Ostern, Weihnachten, Vater- und Muttertag, dem Tag der Nachhaltigkeit und Black Friday wird verstärkt Werbung geschaltet. Die Kosten für das Marketing bleiben über die Jahre konstant, da schrittweise neue Städte bedient werden. Dies sind 4.760€ pro Monat. Ein großer Bestandteil der Maßnahmenplanung ist das Werben durch verschenkte Gutscheine. Kund:innen, die mit Batta Gutscheinen beschenkt werden, werden durch Freund:innen oder Familie auf die Gutscheinplattform aufmerksam. Mit jedem Gutscheinverkauf werden po-

tenzielle Kund:innen durch andere Kund:innen auf Batta aufmerksam.

Für den Launch von Batta in jeder Stadt, werden lokale Zeitungsverläge und Medienunternehmen wie der Kölner Stadt-Anzeiger angeschrieben und nach einem Bericht über den Launch anzufragen. Zusätzlich werden für den Markteintritt die Partner Railslove und TH Köln Werbung auf ihren Portalen machen. Die Marketingmaßnahmen für das erste Jahr sind in der Abbildung 4 dargestellt.

Die Botschaft, das eigene Konsumverhalten gezielter, nachhaltiger und regionaler zu gestalten, wird dabei an die Zielgruppen vermittelt. Es wird über die Angebotsvielfalt der Einzelhändler:innen Aufmerksamkeit erregt. Über den Blogposts der Einzelhändler:innen auf Batta entsteht bei den Kund:innen Sympathie und eine Identifikation mit der Unternehmensvision, weshalb sie sich für einen Kauf entscheiden.

Marketingplan

MAßNAHME 2024	START DER MAßNAHME	DAUER DER MAßNAHME	MONATE											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plakate bei Einzelhändler:innen	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Blog Content (Batta + Einzelhändler:innen)	6	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Social Media (Batta + Einzelhändler:innen)	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Partner Marketing	1&10	5&12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Online- und Zeitungsartikel			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Weihnachtsgeschäft Marketing (Höhere Postingszahl)	10	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Abbildung 4: Marketingplan für das 1. Jahr

5.4 Markteintrittsstrategie

Für den Markteintritt haben sich die Gründenden für die Stadt Köln entschieden. Zum Einen, da es die nächste Großstadt vom Gründungsort ist und eine Akquise der Einzelhändler:innen vor Ort unkompliziert möglich ist. Zum Anderen können viele Einzelhändler:innen durch den Partner Railslove vom Veedelsretter in Köln für Batta übernommen werden. Darunter fallen ca. 120 Geschäfte. Eine Großstadt bietet zum Einstieg zugleich eine hohe Anzahl und Vielfalt an Einzelhändler:innen als auch an Kund:innen. In den ersten drei Monaten nach Markteintritt werden Gutscheine in Köln verkauft und parallel Einzelhändler:innen in weiteren Großstädten akquiriert. So können die Erfahrungswerte aus den Verkäufen in Köln analysiert und Maßnahmen für Werbekanäle in weiteren Großstädten geplant werden.

Der Launch der Plattform erfolgt am Jahresbeginn 2024. Die weiteren Großstädte, in denen nach Köln im zweiten und dritten Jahresquartal akquiriert wird, sind: Berlin, Hamburg, München. Für jede Großstadt werden zwei Monate für die Akquise eingeplant. Für das Einpflegen der Inhalte von Einzelhändler:innen werden zwei oder weniger Monate eingeplant. So kann Batta bei der

Einführung in einer weiteren Stadt ein größeres Portfolio an Geschäften auf der Plattform vorweisen. Im vierten Quartal werden vereinzelt Städte im Bundesland Nordrhein-Westfalen in Angriff genommen, da dort die Bevölkerungsdichte am höchsten ist. Zu Beginn des Quartals wird zudem vermehrt Werbung aufgrund des Weihnachtsgeschäfts geschaltet.

Nach sechs Monaten erfolgt der Launch des Batta Blogs für einen Austausch rund um das Thema Nachhaltigkeit. Nach zwei Jahren wird nach den Wünschen und Empfehlungen von Kund:innen damit begonnen, Einzelhändler:innen in Kleinstädten zu akquirieren.

Da keine Produktion von Produkten notwendig ist, besteht kein Risiko eines zu hohen Kapitalbedarfs für eine hohe Produktvolumina für den Markteintritt. Zurzeit existiert kein direkt vergleichbares Konkurrenzprodukt. Ähnliche Geschäftsmodelle werden in Kapitel 4.3 aufgegriffen.

6 Chancen und Risiken

Eine SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument das Unternehmen hilft, ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren zu ermitteln. Das Akronym steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) [2]. Dieses Instrument wird verwendet, um interne und externe Einflussfaktoren zu ermitteln, die sich auf den Erfolg, genauer auf die Zielerreichung, eines Unternehmens auswirken können.

SWOT Analyse für Batta	<u>Stärken</u> unseres Unternehmens	<u>Schwächen</u> unseres Unternehmens
	Aufbauend auf bestehende Plattform (Veedelsretter) Junges, Dynamisches Team Mögliche Partner vorhanden Motivierte und Erfahrene Stakeholder *innen Einzigartiges Konzept	Bereits starke Nationale Gutscheine Plattformen Marketing, Content-Pflege und Networking ggf. sehr aufwendig und kostenintensiv Geringer Bekanntheitsgrad Finanzielle Unsicherheit
	<u>Chancen</u> Einzigartiges Konzept Wachsender Nachhaltiger Markt Digitalisierung im Markt angekommen Händler voran bringen und uns "pushen" Marketing Kompetenz	<u>Auffüllen S-C</u> Konkrete Förderungsmöglichkeiten herausuchen und nutzen. Kostenintensive Bereiche anfangs abdecken. Einzigartiges Konzept für Marketing und Networking verwenden um sich gegen andere Gutscheineplattformen durchsetzen. Händler animieren Ihre Nachhaltigkeit mit uns und den Kunden zu teilen.
<u>Risiken</u> Bekannte Wettbewerber gehen auch den Weg Kundenverlust durch Insolvenzen Green-Washing und Pseudo-Nachhaltigkeit	<u>Absichern S-R</u> Motiviertes Team sorgt für klare Linie beim Thema Nachhaltigkeit -> Nachhaltigkeit im Auge behalten! Partner*innen können helfen, trotz Reizüberflutung Aufmerksamkeit auf die Plattform zu ziehen. -> Partnerschaften absichern/festhalten Bestehendes Netzwerk senkt Chance, dass eine Kopie des Konzepts erfolgreich wäre.	<u>Vermeiden S-R</u> Das Networking unter den Einzelhändler*innen darf trotz nicht vernachlässigt werden, da die Unterstützung durch die Betreibenden essenziell ist! Die gemeinsame klare Linie beim Thema Nachhaltigkeit darf nicht verloren gehen. Kopierbarkeit entgegenwirken und potenziellen Konkurrent*innen/Nachahmenden bei Marketing, Network und Content immer einen Schritt voraus sein.

Abbildung 5: Durchgeführte SWOT-Analyse für Batta

6.1 Stärken und Schwächen

In einer SWOT-Analyse bezieht sich der Begriff Stärken auf die Eigenschaften eines Unternehmens, die ihm einen Vorteil gegenüber anderen in der Branche verschaffen und Schwächen beschreiben die Eigenschaften, die eine Zielerreichung erschweren [2]. Die nachfolgenden Stärken und Schwächen können mithilfe der SWOT-Analyse aus Abbildung 5 analysiert werden:

Stärken

- Starke Marke (Veedelsretter)/Starkes Konzept
- Talentierte und motivierte Mitarbeitende
- Motivierte Stakeholder
- Starkes Netzwerk an Partner:innen

Schwächen

- Bereits starke nationale Gutscheinplattformen
- Mangelnder Bekanntheitsgrad
- Marketing, Content-Pflege und Networking sind ggf. sehr aufwendig und kostenintensiv
- Finanzielle Unsicherheit

6.2 Strategien**Stärken-Risiken Strategie**

Green-Washing und Pseudo-Nachhaltigkeit der Partner:innen muss durch motiviertes und geschultes Personal begutachtet und eingeschätzt werden. Dies unterstützt auch das Konzept der Nachhaltigkeit, das innerhalb des Unternehmens gelebt wird und das Risiko der Marken-Kopie senkt.

Stärken-Chancen Strategie

Nachhaltig-digitale Lösungen sollten mit der Digitalisierung ein fester Bestandteil des Konzeptes werden. Das bereits bestehende Netzwerk an nachhaltigen Partner:innen sollte stetig ausgebaut werden, um die Marke und den Bekanntheitsgrad zu stärken. Durch Kund:innen und Partner:innen Feedback kann der Kund:innensupport weiter ausgebaut und dadurch eine positive Grundhaltung gegenüber diesen geschaffen werden. Negatives Feedback sollte bei Schulungen oder Meetings aufgegriffen werden, um Schwachstellen in Kommunikation, Marketing und Support aufzudecken und damit verbundene Probleme zu lösen.

Schwächen Chancen Strategie

In Marketing, Content-Pflege und Networking zu investieren kann sehr kostenintensiv sein, aber auch die Online-Präsenz erhöhen, um mehr Kund:innen zu erreichen. Mithilfe verschiedener StartUp-Kredite können finanzielle Unsicherheiten gemindert werden und das Wachstum des Unternehmens gestärkt werden. Das einzigartige Konzept hilft zudem, sich gegen bereits bestehende Gutscheinplattformen durchzusetzen.

Schwächen-Risiken Strategie

Green-Washing und Pseudo-Nachhaltigkeit dürfen nicht dazu führen das Konzept zu vernachlässigen. Stattdessen sollte, wenn auch zeit- und kostenintensiv, in Expert:innen zur Analyse und Begutachtung neuer Partner:innen investiert werden. Partner:innen stärken zudem das Konzept und beugen gegen Marken-Kopien vor. Unsicherheiten zum Konzept sollten als Anlass für Feedbackgespräche genommen werden, um eine klare Linie im Konzept zu erhalten.

7 Finanzplanung

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die Planung der Finanzen der Batta eG für die ersten vier Jahre. Es soll die Hintergründe und Annahmen erläutern, die der Finanzplanung zugrunde liegen. Für eine detaillierte Aufschlüsselung der Finanzplanung kann Anhang A.1 hinzugezogen werden.

7.1 Rentabilitätsplanung

Im Folgenden wird dargelegt, welche Annahmen für die Planung der Gewinn- und Verlustrechnung der Batta eG in den ersten vier Jahren getätigt wurden. Dadurch wird ersichtlich, ab wann Gewinne zu erwarten sind und somit das Vorhaben nach Einschätzung der Gründer:innen rentabel wird.

Ein wesentlicher Faktor für diese Einschätzung ist die Umsatzplanung. Dazu muss zunächst betrachtet werden, wie die Umsätze der Batta eG zustande kommen. Die zentrale Dienstleistung, welche Umsatz erzeugt, ist dabei der Gutscheinverkauf. Für diesen berechnet die Batta eG eine Netto-Provision von 10 %, welche, zuzüglich der anfallenden Umsatzsteuer von 19 % auf die Provision, vom Auszahlungsbetrag der Shopbetreibenden abgezogen wird. Der Rest-Betrag des Gutscheins, welcher nach Abzug der Brutto-Provision übrig bleibt, wird den Shop-Betreibenden ausgezahlt, wenn der Gutschein durch die Kund:innen eingelöst wird und verbleibt bis zu diesem Zeitpunkt als Fremdkapital bei der Batta eG. Ein Sonderfall tritt ein, wenn Gutscheine im Rahmen der allgemeinen Verjährungsfrist verfallen. Die Gutscheine sind dabei drei Jahre gültig, gerechnet vom Ende des Jahres, in dem der Gutschein gekauft wurde. [9] Demnach verfallen nicht eingelöste Gutscheine des ersten Jahres zum Januar des fünften Jahres. In diesem Fall bietet die Batta eG den Shopbetreibenden das attraktive Angebot, nur 50 % des verfallenen Betrags zuzüglich Umsatzsteuer als Umsatz durch Gutscheinverfall zu verbuchen und den Rest-Betrag an die Shopbetreibenden auszus zahlen. Abbildung 6 veranschaulicht diesen Prozess.

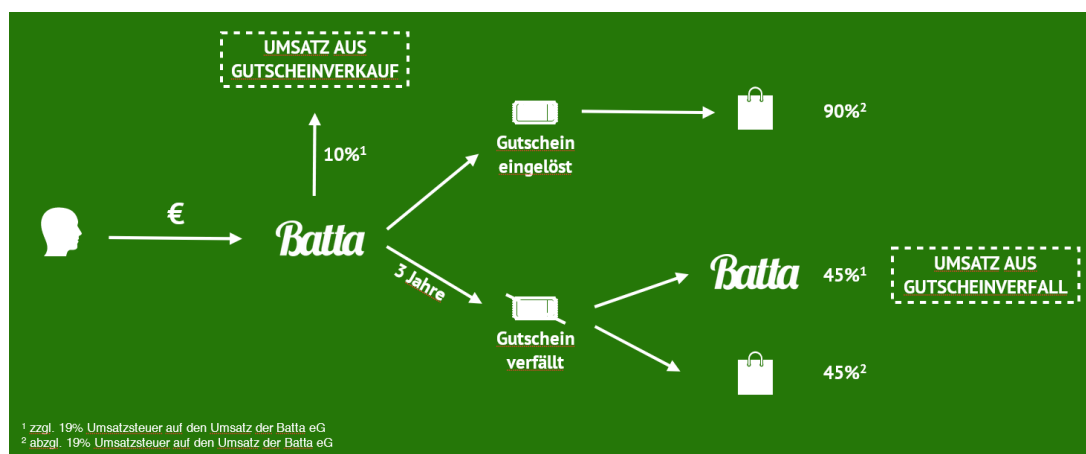


Abbildung 6: Entstehungsprozess des Umsatzes der Batta eG

In welcher Höhe die Umsätze erzielt werden, hängt maßgeblich davon ab, inwiefern Shopbetreibende akquiriert und vor allem Kund:innen zum Gutscheinkauf aktiviert werden konnten. Da die Plattform sich zunächst etablieren muss, wird zu Beginn des ersten Geschäftsjahres mit geringen Umsätzen gerechnet. Konkret wird im ersten Monat mit dem Verkauf von jeweils zehn Gutscheinen zum Preis von im Schnitt 20 € bei zehn Einzelhändler:innen gerechnet. Daraus ergibt sich ein Wert der veräußerten Gutscheine von 2000 € sowie ein Umsatz durch die Netto-Provision von 200 €. Im Verlauf des ersten Jahres wird damit gerechnet, dass sich der Umsatz durch intensives Marketing monatlich um 40 % steigern kann. Für das zweite Jahr wird mit einer monatlichen Umsatzsteigerung von 30 % gerechnet, für das dritte Jahr mit 10 % und ab dem vierten Jahr mit 9 %. Die Übersicht der Umsatzplanung kann Abbildung 7 entnommen werden. Ab dem fünften Jahr fallen zudem jeweils im Januar Umsätze durch verfallene Gutscheine an, wobei geschätzt wird, dass 20 % der Gutscheine verfallen.

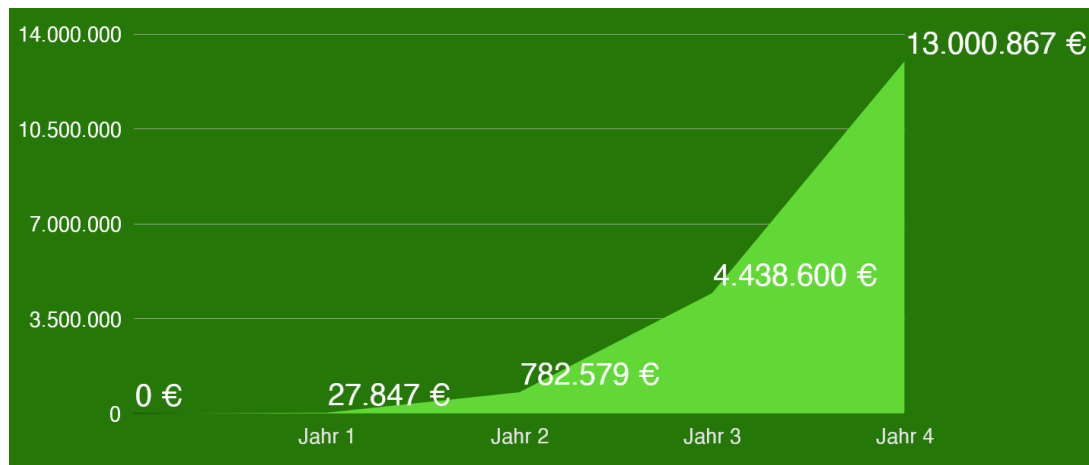


Abbildung 7: Planung des Umsatzes aus Gutscheinverkauf durch Provision

Den Umsätzen stehen diverse Aufwendungen gegenüber. Dabei fallen zunächst als einzig identifizierte variable Kosten Transaktionsgebühren beim Gutscheinverkauf an. Die Höhe der Transaktionsgebühren wurde auf 3 % des Gutscheinwertes geschätzt und wird zusätzlich bei den Kosten des Geldverkehrs geführt.

Abgesehen von den Transaktionsgebühren fallen monatliche, fixe betriebliche Aufwendungen in Höhe von rund 48.000 € an. Ein Großteil dieser Summe wird für das Personal fällig. Es wird mit acht Mitarbeitenden gerechnet, darunter die sechs Gründer:innen, die auch als Entwickelnde fungieren, sowie zwei weitere Stellen für Marketing und Vertrieb. Dabei wird ein monatlicher Aufwand von 4.500 € pro Person inklusive Sozialabgaben angesetzt. Weitere große Aufwendungen umfassen Kosten für Räumlichkeiten, die Instandhaltung der Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie für Anzeigen und Werbung. Das Batta-Team plant in den ersten sechs Monaten den Inkubator des StartUpLab@TH Köln als Unternehmensstandort zu nutzen. Zur Absicherung von Unklarheiten wie tatsächlicher Verfügbarkeit und Eignung wurden trotzdem Kosten für Räumlichkeiten in den ersten sechs Monaten veranschlagt. Während so monatlich 3.000 € für die Anmietung von Co-Working-Spaces und deren Nutzung als Arbeitsplatz, Meeting-Location, Stauraum und Ge-

schäftsadresse kalkuliert wurden, fallen weitere 1.000 € für Instandhaltung an - unter anderem auch für Ausstattung im Homeoffice. Die 4.000 € für Anzeigen und Werbung wurden geschätzt, um analoge sowie digitale Kampagnen und Optimierung der Internet- und Social-Media-Präsenz zu finanzieren. Weitere Aufwendungen wurden für Geldverkehr und Kontoführung, Bürokosten, Reisen und Fortbildung, Beiträge, Gebühren, Versicherungen sowie Rechts- und Steuerberatung mit einkalkuliert. Weiterhin ist mit Zinsaufwendungen zu rechnen.

Aus der Planung der Umsätze und Aufwendungen wird ersichtlich, dass zunächst mit Verlusten zu rechnen ist. So wird von einem Jahresfehlbetrag von 641.689 € im ersten Jahr und 113.377 € im zweiten Jahr ausgegangen. Durch die Steigerung des Gutscheinverkaufs ergibt sich, dass im September des zweiten Jahres zum ersten Mal ein Gewinn erzielt wird. Somit lässt sich festhalten, dass die Batta eG sich nach zwei Jahren rentiert. Im vierten Jahr wird mit einem Jahresüberschuss von 8.481.908 € gerechnet.

7.2 Investitionsplanung

Da es sich bei Batta um eine digitale Plattform handelt und auch die Arbeit an dieser fast vollständig in der digitalen Welt abgewickelt wird, fallen nur sehr wenige Investitionen an. Einzig die Anschaffung leistungsfähiger Hardware ist hierbei zu nennen. Da die Nutzung dieser zu einem Großteil der Arbeitszeit anfällt, wurde hier mit flexiblen Premium-Notebooks zu einem geschätzten Preis von 2.000 € je Stück gerechnet. Bei Anschaffung von zehn Notebooks ergeben sich Anschaffungskosten von 20.000 €. Durch die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer gemäß AfA-Tabelle von drei Jahren wird zudem eine jährliche Abschreibung in Höhe von 6.667 € ermittelt [5]. Da der Stand der Technik sich schnell weiterentwickelt und aktuelle Hardware für eine effiziente Arbeit an der Plattform unabdingbar ist, wird die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer als realistisch angesehen, weshalb die Investition im vierten Jahr in gleicher Höhe erneut anfällt.

7.3 Liquiditätsplanung

Um die Liquidität der Batta eG zu jedem Zeitpunkt gewährleisten zu können, wurde für die ersten vier Jahre neben der Gewinn- und Verlustrechnung eine Liquiditätsplanung vorgenommen.

Wichtig bei der Liquiditätsplanung ist, dass diese im Gegensatz zur Rentabilitätsplanung auf die Brutto-Werte eingeht. Das bedeutet, dass einerseits die Umsatzsteuer auf den Gutscheinwert, die von den Shopbetreibenden getragen wird, mit zur Verfügung stehenden Liquidität gerechnet wird. Andererseits muss für gewisse Aufwendungen Vorsteuer geleistet werden. Durch diese Differenz entsteht in der Liquiditätsplanung bereits im August des zweiten Jahres ein Gewinn (vor Steuer). Dadurch muss jedoch zusätzlich die Umsatzsteuerzahllast sowie die ab diesem Zeitpunkt anfallenden Steuern für Körperschaft und Gewerbe mit eingerechnet werden. Zudem fallen ab dem zweiten Jahr monatliche Raten zur Tilgung der Darlehen in Höhe von 25.000 € an. Durch den zusätzlichen Liquiditätsbedarf ergibt sich im November des zweiten Jahres schließlich erstmals ein totaler Liquiditätsüberschuss.

7.4 Kapitalbedarf und Finanzierung

Um trotz der Jahresfehlbeträge in den ersten zwei Jahren keinen Liquiditätsengpass zu erreichen, werden 1,2 Millionen Euro an Kapital benötigt. Da die Gründenden als frische Absolvent:innen kaum bis gar kein Kapital selbst einbringen können, wird damit gerechnet, dieses Kapital über Kredite beziehen zu müssen. Dafür wurden exemplarisch zwei Kredite herausgesucht. In beiden Fällen wurde die ungünstigste Preisklasse für die Konditionen herangezogen, da durch die Ausgangssituation der Gründenden von einer eher pessimistischen Einschätzung auszugehen ist.

300.000 € des benötigten Kapitals könnten demnach durch den „ERP-Gründerkredit - StartGeld“ der KfW zustande kommen. Dieser gewährt bis zu 50.000 € für Betriebsmittel und kann je Gründer:in beantragt werden - in diesem Fall also sechs Male. Der effektive Jahreszins beträgt 4,03 % bei einer Laufzeit von fünf Jahren und einem tilgungsfreien Jahr. (Stand: 30. Januar 2023) [6]

In Ergänzung könnten weitere 900.000 € durch den Kredit „Gründung und Wachstum“ der NRW.BANK finanziert werden. In der Variante für junge Unternehmen in einem Normalgebiet in Nordrhein-Westfalen fällt bei fünf Jahren Laufzeit mit einem tilgungsfreien Jahr ein effektiver Jahreszins von 9,85 % an. (Stand: 30. Januar 2023) [8]

A Anhang

A.1 Anhang 1

Finanzplanung in Form eines Excel-Dokuments (digital beigelegt).

Literatur

- [1] Bertelsmann Stiftung. SDG-Indikatoren für Kommunen entdecken. Last accessed 01. Feb 2023. 2022. URL: <https://sdg-portal.de/de/>.
- [2] Dr. Jürgen Fleig. SWOT-analyse: So wird eine swot-analyse erstellt. Nov. 2022. URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/>.
- [3] Genossenschaftsverband. Informationen für Gründer*innen. Last accessed 01. Feb 2023. 2022. URL: <https://www.genossenschaftsverband.de/genossenschaft-gruenden/informationen-fuer-gruender/>.
- [4] IfH Köln HDE. Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2021 sowie eine Prognose für 2022 @ONLINE. Last accessed 5. Jan 2023. 2022. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/>.
- [5] juris GmbH. AfA-Tabelle für die allgemein verwendbaren Anlagegüter (AfA-Tabelle AV). Last accessed 30. Jan 2023. 2023. URL: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Weitere_Stuerthemen/Betriebspruefung/AfA-Tabellen/Ergaenzende-AfA-Tabellen/AfA-Tabelle_AV.pdf?__blob=publicationFile&v=3.
- [6] KfW. ERP-Gründerkredit – StartGeld. Last accessed 30. Jan 2023. 2023. URL: [https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%C3%BCnder-Nachfolgen/F%C3%BCrderprodukte/ERP-Gr%C3%BCnderkredit-Startgeld-\(067\)/](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%C3%BCnder-Nachfolgen/F%C3%BCrderprodukte/ERP-Gr%C3%BCnderkredit-Startgeld-(067)/).
- [7] Ministerium der Justiz Nordrhein-Westfalen. Gemeinsames Registerportal der Länder. Last accessed 01. Feb 2023. 2022. URL: https://www.handelsregister.de/rp_web/welcome.xhtml.
- [8] NRW.BANK. NRW.BANK.Gründung und Wachstum. Last accessed 30. Jan 2023. 2023. URL: <https://www.nrwbank.de/de/foerderung/foerderprodukte/60100/nrwbank-gruendung-und-wachstum.html>.
- [9] Verbraucherzentrale NRW e.V. Gutscheine als Geschenk: So lange sind sie gültig. Last accessed 30. Jan 2023. 2022. URL: <https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/vertraege-reklamation/kundenrechte/gutscheine-als-geschenk-so-lange-sind-sie-gueltig-13861>.
- [10] YouGov. Welche der folgenden Rabatte, Gutscheine und Aktionen haben Sie in den letzten sechs Monaten genutzt? @ONLINE. Last accessed 5. Jan 2023. Juni 2021. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1246198/umfrage/verwendung-von-rabatten-gutscheinen-und-aktionen-nach-laendern/>.